



Danemark : le MindLab, premier laboratoire d'innovation au monde, a fermé ses portes

Les conditions économiques au Danemark se sont améliorées ces dernières années, avec une croissance stable de 1,5 % à 2 % par an¹. Le pays se distingue par un niveau de vie et de bien-être très élevés². Les finances publiques sont saines (dette publique fixée à 34,7 % du PIB en 2018 et déficit public à 0,3 % du PIB), grâce à un cadre budgétaire très contraint. Le gouvernement s'est engagé dans une stratégie numérique, qui doit améliorer l'efficacité des services publics³. Par ailleurs, la stratégie *Croissance et Prospérité 2025* mise sur l'innovation et le numérique pour stimuler la croissance. Le MindLab danois, premier laboratoire d'innovation au monde, a créé des conditions très favorables à la transformation de l'Administration pendant seize ans. Il vient d'être remplacé par une structure qui, elle, mise sur le numérique.

De sa création à sa fermeture, le MindLab, une structure en constante évolution

Le Danemark s'est montré particulièrement novateur en créant, **dès 2002, le MindLab, un laboratoire d'innovation**, au sein du ministère de l'Économie. Au départ, sa mission principale était d'améliorer les processus administratifs en s'inspirant des méthodes américaines. La structure a toujours été de **taille réduite** : une dizaine de personnes à temps plein⁴ (l'effectif pouvant varier de 6 à 10 en fonction des périodes). Elle avait aussi recours aux services de chefs de projets mis à disposition par les ministères pour des durées de 6 à 12 mois, de doctorants spécialisés dans les problématiques de transformation publique, de stagiaires et d'étudiants⁵. Elle disposait d'un budget annuel d'environ un million d'euros, issu d'une dotation publique des ministères impliqués. Le coût de fonctionnement du laboratoire reposait essentiellement sur les charges salariales des emplois permanents.

L'équipe regroupait des **profils très variés**, comme des ethnologues, des anthropologues, des sociologues, des designers et des spécialistes en science politique. Cette interdisciplinarité était très efficace et les compétences transversales mobilisées apportaient beaucoup de richesse aux projets⁶.

Au départ, l'activité du laboratoire était foisonnante : en quelques années, 2000 ateliers furent organisés. Puis, l'attrait pour le MindLab a quelque peu diminué. Dès 2007, l'ouverture de la structure à l'interministériel en incluant l'Emploi et les Impôts⁷ a réactivé les projets. Dans le même temps, une réorientation des missions du laboratoire vers le service aux usagers était intervenue. Puis, en 2014, la municipalité d'Odense a été intégrée aux travaux.

Une méthode unique, un réseau actif et des projets emblématiques

¹ <https://www.tresor.economie.gouv.fr/PagesInternationales/Pages/f487c0ba-652e-4f3e-ab46-a953a86c8e03/files/e9587c6a-0f0f-4af8-82b8-8ca970348a13>

² <https://www.welcometothejungle.co/articles/heureux-comme-un-danois>

³ <http://www.oecd.org/fr/economie/etudes/Danemark-2019-OCDE-economique%20synthese.pdf>

⁴ <http://www.lettreducadre.fr/14629/mindlab-lun-des-plus-anciens-laboratoires-dinnovation-au-monde/#email=anne.locu%40calvados.fr>

⁵ <http://imaginationforpeople.org/fr/project/mindlab/>

⁶ <http://thegovlab.org/mindlab-the-evolution-of-a-public-innovation-lab/>

⁷ <https://innovation.govspace.gov.au/mindlab-danish-public-sector-innovation-lab-and-stage-public-sector-collaboration>

La **méthode de travail unique** au sein du MindLab se décomposait en sept phases : délimitation des contours du projet, enquête auprès des utilisateurs, analyse, développement des idées et des concepts, prototypage et test des concepts, communication des résultats et mesure de l'impact. En plus de son rôle de facilitateur, le MindLab conseillait les ministères parrains dans le cadre des projets qu'ils mettaient en œuvre; organisait des formations et des ateliers afin de communiquer sur les résultats de ses travaux; et entretenait un réseau de contacts entre les secteurs public et privé et les milieux universitaires intéressés par l'innovation dans le secteur public. L'un des objectifs était de faciliter le dialogue entre fonctionnaires, citoyens, et entrepreneurs⁸. Les ministères partenaires s'intéressaient plus particulièrement aux sujets suivants : développement de l'entrepreneuriat, self-service numérique, éducation et emploi.

Les **objectifs stratégiques** au sein du MindLab étaient les suivants : essayer l'innovation au sein du secteur public, assurer une utilisation optimale des deniers publics, susciter le changement culturel au sein des administrations publiques, notamment en mettant fin au travail en silos, favoriser le partage de connaissance et d'expérience, et accroître la visibilité du laboratoire.

Afin de disséminer une véritable culture de l'innovation au sein de l'Administration, le MindLab s'est appuyé sur un **réseau appelé « rats de laboratoire »**. Il s'agissait de personnes de confiance, acquises à la cause et capables de communiquer positivement et convaincre les plus réticents. Cela a démultiplié le nombre de personnes impliquées (de 20, ils sont passés à 200)⁹.

Chaque année, le MindLab traitait entre dix et quinze projets qui duraient entre deux mois et un an. Plusieurs projets illustrent bien les travaux menés par le MindLab. Par exemple, la lettre reçue des impôts fonciers par deux millions d'administrés était jugée peu compréhensible, menaçante, et froide. Un sémiologue, une femme de ménage, un poète, ont travaillé sur l'analyse et l'amélioration de cette lettre. En introduisant de la bienveillance et de la communication plus sensible, ce courrier fut mieux perçu par les citoyens danois.

Un deuxième projet appelé « **chasseurs de fardeau** » visait à alléger les lourdeurs administratives dont les entreprises se plaignaient. Deux spécialistes de l'Administration et un ethnologue ont réalisé des interviews, utilisé un logiciel d'analyse qualitative et ont finalisé leur projet par l'organisation d'un atelier afin d'identifier les solutions les plus pertinentes¹⁰.

Un autre projet notable, est celui de la **réforme de l'école élémentaire**. Le MindLab a participé activement, avec la contribution d'enseignants, au passage de la demi-journée d'école à la journée complète. La mise en œuvre s'est effectuée dans un processus de co-création avec l'élaboration de nouvelles méthodes de travail, notamment des réunions courtes pour que les professeurs puissent échanger entre eux¹¹. Enfin, le projet X récompensait les employés qui l'expérimentaient dans leur travail¹².

Le MindLab fut à l'origine du développement de nombreux laboratoires dans le monde (*Office of personnel Management* aux États-Unis, *Policy Lab* au Royaume-Uni, la 27^e région en France, *Laboratorio para la ciudad* à Mexico, Central Innovation Hub au Canada)¹³. La plupart des analystes soulignent que la communication est un facteur clé de succès des laboratoires d'innovation¹⁴.

La fermeture du MindLab, la fin d'une histoire et un nouveau départ

Après seize ans d'existence, le MindLab a fermé ses portes en mai 2018. Cela a provoqué de vives réactions chez les adeptes mais cela correspond à un changement majeur de stratégie du gouvernement danois, qui met désormais l'accent sur la transformation numérique de l'État¹⁵, déjà entamée depuis de nombreuses années¹⁶.

Il a été remplacé par une **cellule d'innovation de rupture (Disruption Taskforce)**, positionnée au sein du ministère des Entreprises, composée de sept personnes, et dirigée par Kåre Riis Nielsen, originaire de Uber. Cette nouvelle cellule, appelée aussi « MindLab 2.0 », est axée sur la **transformation numérique du gouvernement danois**.

⁸ <https://innovation.govspace.gov.au/mindlab-danish-public-sector-innovation-lab-and-stage-public-sector-collaboration>

⁹ <https://www.centreforpublicimpact.org/welcome-to-mindlab/>

¹⁰ <http://www.lettreducadre.fr/14629/mindlab-lun-des-plus-anciens-laboratoires-dinnovation-au-monde/#email=anne.locu%40calvados.fr>

¹¹ <http://thegovlab.org/mindlab-the-evolution-of-a-public-innovation-lab/>

¹² https://apolitical.co/solution_article/how-denmark-lost-its-mindlab-the-inside-story/

¹³ https://vm.fi/documents/10623/1291582/359625Innovation_Labs_pptx1540807032.pdf/b492b2f9-e8f1-435d-bf80-a845ccd1df6c/359625Innovation_Labs_pptx1540807032.pdf.pdf

¹⁴ <http://www.lettreducadre.fr/14629/mindlab-lun-des-plus-anciens-laboratoires-dinnovation-au-monde/#email=anne.locu%40calvados.fr>

¹⁵ <https://eu-smartcities.eu/news/policy-labs-building-future-policy-making>

¹⁶ https://www.economie.gouv.fr/files/files/directions_services/igpde-editions-publications/revuesGestionPublique/IGPDE_Reactive_Danemark_septembre_2016.pdf

L'objectif est d'étudier des systèmes plus expérimentaux, tels que les bacs à sable et les bancs d'essai réglementaires, afin de mieux réglementer les nouvelles technologies et les nouveaux services. L'idée est également d'expérimenter de nouvelles technologies telles que la voiture autonome, la livraison au dernier kilomètre, l'impression 3D, l'automatisation robotique des processus, et l'apprentissage automatique. Enfin, il est prévu de lancer la GovTechInitiative afin de relever les défis technologiques internes avec des start-up et des petites entreprises technologiques¹⁷. 70 % du personnel travaillant dans la nouvelle structure vient du MindLab.

Virginie MA-DUPONT

¹⁷ https://apolitical.co/solution_article/mindlab-2-0-denmark-establishes-its-next-generation-innovation-lab/