

Interview

témoignage



Perrine RUTKOWSKI

ING 2013

Intrapreneuse d'UrbanVitaliz et Recommandations-collaboratives, au Cerema

Directrice de l'incubateur interne de services numériques Accélérema

Aménagement & Territoires : Bonjour Perrine, peux-tu te présenter ton parcours professionnel ?

Perrine Rutkowski : Je suis intrapreneuse (« Product manager ») d'UrbanVitaliz et recommandations-collaboratives, au Cerema. Je suis aussi directrice de l'incubateur interne de services numériques Accélérema.

J'ai fait mon premier poste en tant que chargée d'études en géomatique au Cerema Hauts-de-France, et suis devenue cheffe du projet « enrichissement et valorisation des Fichiers fonciers », une base de données nationale très riche pour nos enjeux d'aménagement durable. Ensuite, le Cerema m'a missionnée en tant qu'intrapreneuse pour étudier, en approche « Produit⁽¹⁾ » avec beta.

gouv.fr (au format « startup d'Etat⁽²⁾ »), la faisabilité de construire un service numérique à impact pour « accélérer la revitalisation des friches » (contexte du Zéro Artificialisation Net, profitons-en tant que cela s'appelle encore ainsi). C'est devenu le service UrbanVitaliz, et 3 ans plus tard, nous travaillons la généralisation du principe du service en soutien à d'autres politiques publiques, via le service Recommandations-collaboratives, dit « Reco-co ». Cette approche « Produit » pour l'innovation numérique ayant par ailleurs prouvé son impact via ces services au Cerema, j'ai été missionnée pour construire l'incubateur interne et permettre à d'autres équipes de s'approprier la démarche.

A&T : Quels sont les grands enjeux de ton domaine ?

PR : L'innovation numérique est un levier incontournable pour créer des offres de service à impact très ciblé et les déployer rapidement à différentes échelles, en visant potentiellement un très grand nombre d'utilisateurs. Il est donc très à la mode de générer des services numériques dès qu'une politique publique a besoin d'être appuyée. Les grands classiques sont : « des observatoires » et « des centres de ressource », sans parler des SI fleuves⁽³⁾ qui se construisent sur des années dans l'objectif de faire le café d'ici 5 ans. Mais est-on en capacité de mesurer l'impact réel sur le terrain de ces services « innovants » ? A-t-on ciblé un problème terrain réel, mesurable, d'ampleur,

(1) (2) (3) Voir Glossaire

vécu par des « vraies » personnes (qui seront notre cible d'utilisateurs) ? L'idée est ensuite de cheminer de manière itérative, par petits développements immédiatement testés auprès des utilisateurs, pour construire LA solution qui répond le mieux à ce problème pour cette cible d'utilisateurs. On s'applique à pouvoir attester que non seulement notre solution est utilisée, mais qu'elle permet d'avoir tel impact concret sur l'action publique (temps agent gagné, prise de décision débloquée grâce à l'apport du service, etc.).

Tous les projets ne peuvent pas se faire sous cette approche dite en mode « Produit ». Cela nécessite notamment une grande implication des équipes métiers aux côtés des équipes numériques, d'un contrat de confiance et d'autonomie, et de disposer de financements engagés successivement (tous les 6 mois dans l'idéal) sur la promesse de l'impact à atteindre plutôt que sur la forme de la solution que l'on mettra en place. Mais lorsque ces conditions sont réunies, la porte est ouverte à la création d'une valeur de service publique pour répondre à « un trou dans la raquette » de nos politiques publiques.

Via l'innovation numérique, on vise également des objectifs de sobriété dans la conception, d'accessibilité pour les utilisateurs, et de sécurisation au fil de la montée en charge du service.

A&T : Quelles sont tes missions actuelles et les compétences nécessaires ?

PR : Mon rôle pour la construction actuelle de Reco-co est de travailler avec une équipe de professionnels du numérique pour construire les fonctionnalités qui vont permettre aux utilisateurs de tirer le plus d'impact terrain de notre service, les tester avec eux, et ainsi de jeter ou consolider ces développements. Nous travaillons avec les différentes administrations et agents qui

s'appuient sur Reco-co pour prendre leurs enjeux et adapter la stratégie de développement du produit en permanence. Nous menons également des actions de communication pour faire découvrir le service et acquérir de nouveaux utilisateurs, et nous travaillons au modèle économique du produit et son évolution de portage vers l'interministériel. En termes de compétences, cela demande d'être acculturé aux enjeux du numérique (le développement des logiciels et interfaces utilisateur, le design, le déploiement des logiciels...), du terrain (pour comprendre les besoins utilisateurs), de savoir s'inscrire dans les jeux d'acteurs, et de développer un esprit d'initiative (d'« entrepreneur ») pour pitcher le service, convaincre, susciter la confiance et les financements.

A&T : Comment as-tu été amené à travailler sur les sujets numériques ?

PR : J'ai fait une « 4A » à la suite de l'ENTPE pour faire un master en géomatique, qui m'a permis de prendre un poste au Cerema en tant que sigiste (personne manipulant des systèmes d'informations géolocalisées). Cette entrée « données géographique » et petits développements web de valorisation m'a acculturée au monde du numérique, tout en me sensibilisant à la question de l'attente terrain des utilisateurs et à la difficulté de mesurer l'impact réel du service rendu. Au cours de ma carrière, j'ai pu bénéficier de différentes formations dans le domaine du numérique, consolidant mes compétences empiriques : des formations PostgreSQL⁽⁴⁾ et Python⁽⁵⁾ pour apprendre à faire, puis une formation de stratégie de la transformation numérique pour apprendre à accompagner et impulser le changement, puis un format de Lead Product pour rationaliser la prise de décisions sur projets agiles complexes.

A&T : Dans quelle mesure être ingénieur

TPE t'a aidée pour les sujets du numérique ?

PR : Ma formation de l'ENTPE m'est utile car elle m'a acculturée à savoir parler aux différents métiers de l'aménagement/environnement. Je n'ai par exemple pas eu besoin de formation pour découvrir l'univers de l'aménagement des friches urbaines, mon acculturation et l'interrogation des acteurs du domaine ont suffi pour mesurer où et comment implanter un nouveau service à impact. De même, ma connaissance globale des enjeux de mobilité me permet de pressentir si le même type de service peut être attendu dans ce domaine.

A&T : Peux-tu préciser en quoi le numérique peut être un levier pour les objectifs de planification écologique ?

PR : Via un regroupement intelligent de données qu'on peine d'ordinaire à amasser, on peut espérer générer des tours de table efficaces pour enclencher les décisions sur des projets opérationnels. En ce qui concerne les projets de stratégie de territoire à 20 ou 30 ans, cela paraît particulièrement précieux de pouvoir arbitrer des choix sur la base de simulations numériques potentiellement assez complexes, puisqu'une bonne stratégie écologie intègre quasiment tous les domaines de l'aménagement et du fonctionnement sociétal du territoire.

A&T : Sur quelle thématique es-tu mobilisée ?

PR : Je suis initialement principalement mobilisée sur « Mieux se loger » mais cela évolue (avec SOS Ponts⁽⁶⁾, on est plutôt sur « Mieux se déplacer »).

(4) (5) (6) Voir Glossaire


TRANSVERSAL
Outils des territoires


Nadège travaille dans une sous-préfecture.

Elle conseille les élus et agents territoriaux dans la construction de leur projet environnemental mais elle arrive trop tard dans leur construction et manque de connaissances qualitatives et quantitatives. Elle ne peut ni accélérer les démarches, améliorer l'impact de chaque projet.



Stéphane est un agent territorial, il recherche des ex. de projets publics et privés pour exécuter son projet. Il est isolé et ne sait pas par quoi commencer. Il a du mal à voir l'étendue des questions à se poser en termes de transition écologique. Il ne sait pas comment mesurer qualitativement les impacts environnementaux.

A&T : Pour quels cas d'usage liés à la planification écologique pensez-vous avoir recours au numérique ?

PR : Reco-co adresse le besoin transversal de la feuille de route Numérique et Données pour la planification écologique : « Outils des territoires ». Le problème adressé est l'isolement des collectivités, qui portent un projet, pour identifier les bons outils, méthodes, financements, et acteurs ressources pour débloquer leur projet d'aménagement complexe. Du côté des services publics et para-publics, l'offre existe mais peine à se faire identifier auprès des collectivités en déficit d'ingénierie, très difficiles à toucher du fait de leur manque de ressource.

A&T : Dans quelle mesure des innovations numériques sont-elles intégrées dans vos démarches ?

PR : Sur Recommandations-collaboratives, il s'agit actuellement de conseil humain poussé aux collectivités porteuses des projets via une plateforme numérique de collaboration et de suivi

dans le temps des projets opérationnels. Les collectivités remplissent un état des lieux numérique de leur projet puis sont invitées à un échange direct avec le ou la conseillère pour approfondir le diagnostic, avant de recevoir les recommandations personnalisées. Les conseils sont capitalisés au fil de l'eau sous la forme de fiches ressources. C'est ici que l'IA pourra intervenir à terme : proposer aux conseillers des ressources pertinentes à donner à la collectivité, en fonction des éléments acquis sur l'état des lieux et dans le compte rendu du diagnostic approfondi. Il faut toutefois, au préalable, faire grossir la base d'apprentissage pour envisager d'entraîner un tel algorithme, et c'est ce que nous faisons en conseillant opérationnellement les projets des collectivités via Recommandations-collaboratives.

A&T : En quoi l'open innovation & les communs numériques sont intégrés dans vos démarches ?

PR : Les produits développés au format « startups d'État » sont des codes libres

et ouverts. Les statistiques d'impact et le budget sont publiés. L'objectif est de maintenir une totale transparence sur la démarche, qui peut s'arrêter si on n'atteint pas l'impact visé. Nous utilisons au maximum des briques ouvertes et communes. A ce titre, la Direction interministérielle du numérique et le Secrétariat général pour la planification écologique mènent actuellement une démarche de commun numérique visant à regrouper les projets des collectivités dans une base de données, sur laquelle les différents services proposés aux collectivités (portés par les différents opérateurs du Ministère de la Transition) pourraient se connecter et contribuer à la remontée d'info. Dans cet écosystème, Reco-co est attendu pour devenir la brique 100 % réutilisable permettant de monter, organiser et suivre dans le temps un service de conseil humain, adapté à différentes thématiques de projets opérationnels.

A&T : Pour terminer, une anecdote perso ou pro liée au sujet ?

PR : J'entends régulièrement des collègues me dire qu'ils ne veulent pas se lancer sur un sujet numérique par peur de se voir attribuer une étiquette « numérique » susceptible de les enfermer dans leur carrière. C'est assez opposé à ce que je ressens : j'ai l'impression que ce métier nous amène à devenir un couteau suisse, capable de faire le grand écart entre l'écoute fine des usagers finaux, la compréhension et l'arbitrage des questions techniques, la gestion d'une équipe d'experts en mode agile à distance sur un projet complexe, et la capacité à expliquer et synthétiser les enjeux du service face aux attentes des différents sponsors à haut niveau.

A&T : Perrine, merci pour ton témoignage.