



GOVERNEMENT

*Liberté
Égalité
Fraternité*

Collection innovation publique

PILOTER

Construire en équipe, de manière agile
en se pilotant par les objectifs

Public : intrapreneuriat, chefferie de projet, agents.

DECEMBRE 2025



SOMMAIRE

LES GRANDS PRINCIPES DU PILOTAGE AGILE DES LEVIERS DE POLITIQUES PUBLIQUES	4
<hr/>	
1. PILOTER PAR LES OBJECTIFS	6
<hr/>	
2. VÉRIFIER EN CONTINU LES HYPOTHÈSES AUPRÈS DES BÉNÉFICIAIRES	8
<hr/>	
3. TROUVER LE CHEMIN LE PLUS COURT VERS LA PERFORMANCE ET L'IMPACT	10
<hr/>	
4. MAXIMISER L'AUTONOMIE DANS L'ÉQUIPE AUTOUR D'UNE CULTURE DU « FAIRE »	12
<hr/>	
5. GÉRER LES RESSOURCES EN FONCTION DE LA DYNAMIQUE DU PROJET OU DU PRODUIT	14
<hr/>	
LES BIAIS ET ERREURS À ÉVITER	16
<hr/>	
EXEMPLE ET CONTRE-EXEMPLE	30

CONTEXTE

Sonder, piloter, déployer, mesurer, investir : la collection de livrets « Innovation publique » a été pensée pour aider l'ensemble des agents publics à se familiariser avec la construction agile de services numériques et plus largement de leviers d'action publique innovants et leur pilotage par la performance et l'impact.

Ces livrets sont destinés aux personnes assurant une mission d'intraprenariat ou de chefferie de projet, à leurs équipes, mais aussi aux sponsors métiers et aux directions d'administration centrale décidant des moyens alloués.



La collection de livrets a été créée par le laboratoire d'innovation publique de l'Agence nationale de la sécurité des systèmes d'information (ANSSI). En partenariat avec la direction interministérielle du numérique (DINUM), cette collection devient un commun méthodologique dans le cadre du Campus du Numérique Public.



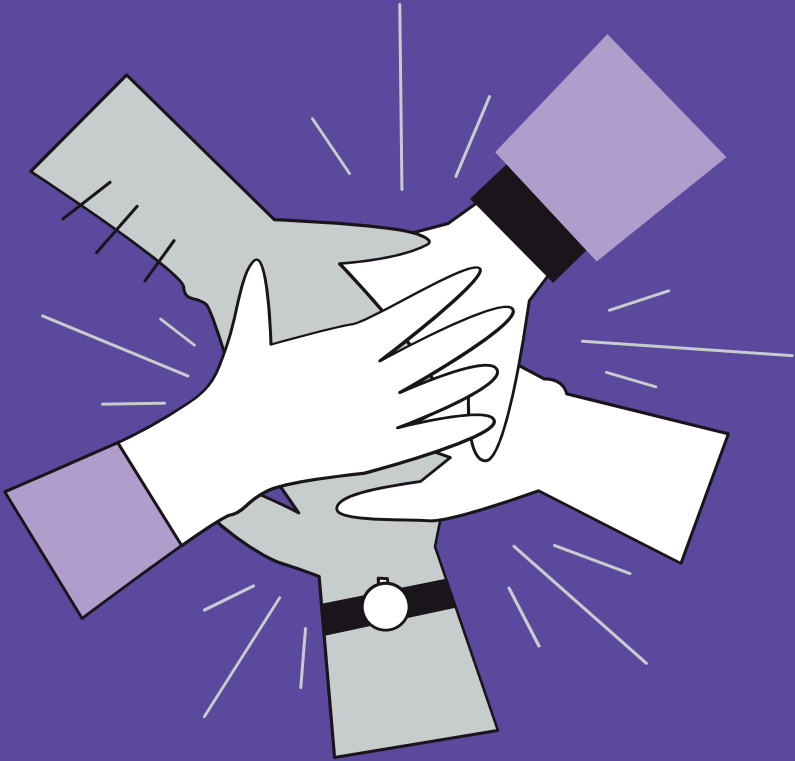
La Licence ouverte / Open Licence est une licence libre française créée par la mission Etalab afin d'encadrer l'ouverture des données de l'État français. Plus d'infos sur : www.etalab.gouv.fr/licence-ouverte-open-licence/.

LES GRANDS PRINCIPES DU PILOTAGE AGILE DES LEVIERS DE POLITIQUES PUBLIQUES

Une fois l'opportunité d'agir établie, en réponse à un problème de politique publique avéré et important, la phase de construction du levier d'action publique - quelle qu'en soit la nature - peut être amorcée.

L'adoption d'un mode de construction agile - parfois connu sous le nom de « mode produit » - peut être retenue par opposition à une approche planificatrice.

Dans ce cadre, plusieurs principes directeurs devront guider le pilotage du projet ou produit concerné ainsi que son équipe et les ressources associées.



1. PILOTER PAR LES OBJECTIFS

Piloter un projet de manière agile implique tout d'abord de connaître, de mesurer et de définir en continu ses objectifs de performance, d'impact et de rentabilité au regard du problème de politique publique adressé (voir le livret « *Mesurer* »).

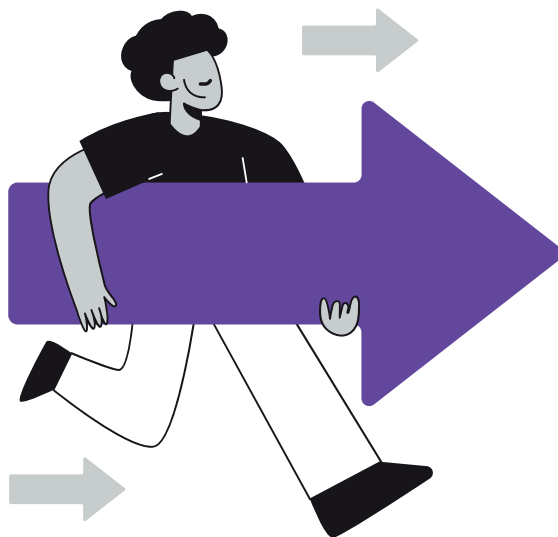
*« Quel est le niveau de pénétration de ma solution au sein du marché adressable ?
Quel est son taux d'activation ? Quelle est le niveau de rétention des bénéficiaires ?
Quel est l'impact produit à date ? Pourquoi cela ne fonctionne pas autant qu'escompté ?
Que devons-nous mieux comprendre ? »*

Disposer en continu de données concernant le niveau d'atteinte des objectifs ainsi définis, est essentiel afin de :

- **Vérifier que la solution concernée est bel et bien performante** (utilisable, utile et utilisée) **et génère l'impact attendu** pour un coût d'unité d'impact et un R.O.I. satisfaisants (voir le livret « *Mesurer* »).
- **Permet de tirer - en continu - les enseignements de son action, afin de prioriser les prochaines actions/chantiers et faire évoluer l'action de l'équipe** dans toutes les dimensions du projet, qu'il s'agisse du projet / produit lui-même ou de son déploiement... voire de constater que le projet ne répond pas à la promesse et qu'il devrait s'arrêter.

Le pilotage par les objectifs protège donc :

- 👁️ **D'une navigation « à vue »** sur la base d'hypothèses non vérifiées.
- ✅ **D'un pilotage « par le plan »** consistant à se satisfaire que **des actions programmées** aient été mises en œuvre sans savoir si celles-ci ont réellement produit les effets attendus.



La collecte et l'analyse des données est à la portée de tous, y compris lorsque celles-ci ne sont pas dans un premier temps automatisées, par exemple, via des entretiens avec des bénéficiaires ou un simple questionnaire.

2. VÉRIFIER EN CONTINU LES HYPOTHÈSES AUPRÈS DES BÉNÉFICIAIRES

Deuxième principe clé de la construction agile de leviers d'action publique, **vérifier en continu ses hypothèses de travail auprès des bénéficiaires, afin de :**

1. Prioriser les nouveaux chantiers à lancer (ex. nouvelle fonctionnalité) au regard de son potentiel de performance et d'impact.
2. Tester les chantiers priorités afin de s'assurer que ceux-ci fonctionnent efficacement au contact des bénéficiaires.

Pour cela, la recherche utilisateurs est indispensable : aller au contact des bénéficiaires pour mieux comprendre leurs problèmes, leur contexte, leurs perceptions, les attentes.

La recherche peut prendre plusieurs formes :

- Des entretiens exploratoires
- Des tests réguliers auprès d'échantillons représentatifs de bénéficiaires (ex. « entretiens utilisateurs »).
- L'évaluation de la satisfaction des utilisateurs (*net promoter score*).
- La publication d'une « feuille de route collaborative » permettant aux bénéficiaires d'énoncer leurs préférences ou de faire des suggestions d'évolutions.
- La création de « communautés » de bénéficiaires permettant d'obtenir des retours.

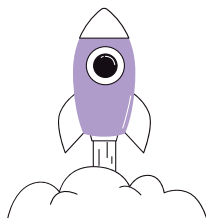


3. TROUVER LE CHEMIN LE PLUS COURT VERS LA PERFORMANCE ET L'IMPACT

À l'appui de la connaissance accumulée sur les attendus des bénéficiaires et des priorités identifiées, un troisième principe cardinal de la construction agile, est de **chercher à identifier les leviers d'action** :

1. **Les moins coûteux**
2. **Les plus facilement et rapidement déployables** permettant de commencer à générer de l'impact.

Cela implique d'accepter, tout au long du cycle de vie du projet ou du produit, de mettre dès que possible à disposition des bénéficiaires **une version minimale viable** (MVP - minimum viable product) de chaque nouvel élément du dispositif, qu'il s'agisse d'un nouveau livrable, d'une fonctionnalité d'un produit ou d'une action de déploiement, afin de tester sa performance en conditions réelles et de vérifier sa capacité à générer de l'impact.



La cible possible



Le MVP tout de suite

Concrètement, cela peut impliquer de proposer des éléments « moches », en partie encore « faits à la main » (non automatisés, portés par l'équipe elle-même dans le cadre du support) mais déjà utilisables et utiles.

« Un produit peut très bien fonctionner avec une bonne UX et une mauvaise UI mais jamais l'inverse ».

UX = expérience utilisateur / UI = interface visuelle



Au-delà de la priorisation et de la conception, la **logique « MVP »** peut également s'appliquer au **découpage d'une nouvelle fonctionnalité ou d'un nouveau levier d'action**, en vue d'accélérer sa mise en production et de commencer à apporter ses bénéfices, quand bien même celle-ci va être déployée dans sa totalité progressivement.

4. MAXIMISER L'AUTONOMIE DANS L'ÉQUIPE AUTOUR D'UNE CULTURE DU « FAIRE »

Quatrième principe fondamental de la construction agile de leviers de politique publique, **la mise en place d'une dynamique d'équipe capable de relever les défis nécessaires à l'atteinte des objectifs :**

1. Aligner et réaligner encore, l'équipe autour des objectifs et plus particulièrement de l'objectif prioritaire devant guider à court terme son action (*North star metric*).
2. Autonomiser au maximum chaque membre de l'équipe, dans son domaine d'intervention, pour identifier et décider - au regard des résultats mesurés - des actions prioritaires à mener et des pivots à opérer.
3. Maximiser le partage d'information, par défaut ouverte entre les membres de l'équipe et facilement accessible. Encourager la capitalisation.
4. Encourager la discussion et la co-décision mais lutter contre la dispersion, en invitant chacun à se consacrer à sa tâche.
5. Prôner une « culture du faire » où chacun-e est à la fois responsable d'avoir des idées et de les mettre en oeuvre.
6. Encourager toutes les personnes qui souhaitent influencer le projet à ne pas se limiter à émettre un avis mais à contribuer concrètement.



Bien que partant d'une bonne intention, la culture de la « coordination » peut ralentir l'atteinte des objectifs de performance et d'impact, en privilégiant l'absence de conflit entre composantes (« ne pas se marcher sur les pieds »), en se préoccupant à l'excès du respect des périmètres de chacun, de la bonne exécution du plan d'action et en générant plus de réunions que nécessaire.

Il faut substituer à la culture de la « coordination », celle du « faire ensemble » au sein d'équipes plurielles, agiles, organisées autour d'objectifs d'impact.

5. GÉRER LES RESSOURCES EN FONCTION DE LA DYNAMIQUE DU PROJET OU DU PRODUIT

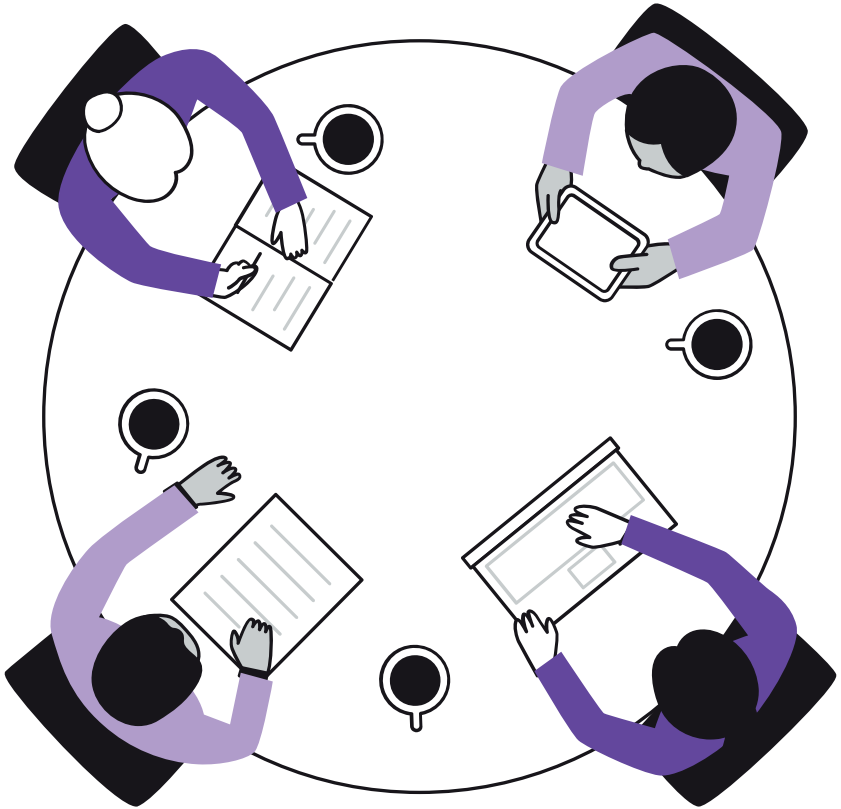
Cinquième et dernier principe essentiel, **chercher à piloter en continu les ressources en fonction de la dynamique du projet ou du produit**, en particulier s'agissant de la composition de l'équipe dans le cas d'une équipe produit chargée de développer un service numérique.

Cela peut se faire à 2 niveaux :

1. À ressources égales, dans le cadre de la gestion de la vélocité et de la capacité à agir de l'équipe dans son ensemble et de chaque membre de l'équipe, sans fermer la porte à une évolution de la composition de l'équipe en cas de blocage.
2. À l'occasion de comités d'investissements ou autres rituels d'arbitrage budgétaire, en formulant des demandes en matière de ressources adaptées aux besoins, à la hausse ou bien à la baisse.

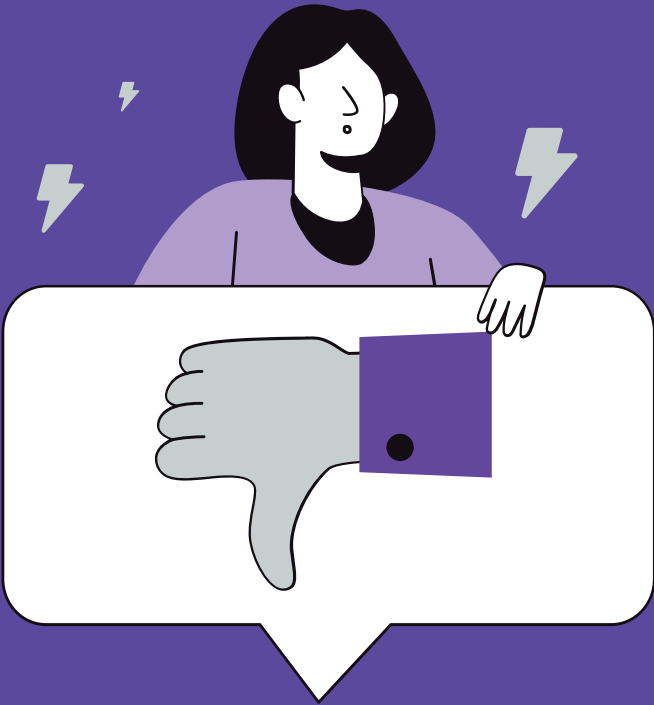
La mesure de performance et d'impact continue d'un projet et sa construction agile garantit, en effet, la capacité d'une équipe à :

1. **Objectiver de manière extrêmement précise les besoins.**
2. **Anticiper les conséquences d'une décision budgétaire** - quelle qu'elle soit - en termes de performance, d'impact mais aussi de rentabilité du projet.



LES BIAIS ET ERREURS À ÉVITER

Plusieurs inclinations courantes peuvent nuire à la performance et à l'impact d'un projet.



PENSER « LE PRODUIT FINI »

Le biais de la « cathédrale »

L'approche consistant à penser un « produit fini » dans toutes ses dimensions est parfaitement adaptée à certains contextes, tels que des projets d'infrastructure ou concernant des enjeux parfaitement maîtrisés.

✗ Cette approche s'avère, en revanche, particulièrement risquée dans le cadre de la construction de nouveaux leviers de politique publique, sur des enjeux jusqu'alors inexplorés ou lorsque de nouveaux modes d'action sont envisagés.

✓ L'adoption d'une approche itérative et centrée utilisateur permet de construire progressivement une solution apte à répondre aux attentes des bénéficiaires et capable de produire l'impact attendu.

« Si on avait fixé il y a deux ans ce que devrait être le produit aujourd'hui il n'aurait eu rien à voir et on se serait planté ! »



PENSER EN «VISIONS CIBLES»

Le biais de perfection

Quand bien même un produit serait construit de manière itérative et agile, le risque existe, dans chaque équipe, de reporter à l'échelle de chaque dimension du projet (ex. une fonctionnalité, un livrable), la logique consistant à penser une version « finie » ou « cible » - et souvent « belle » - de cette dernière.

✗ À la clé, le risque de :

- Prendre énormément de temps pour concevoir et construire quelque chose qui ne sera peut-être jamais mis en service, trop tard ou qui ne fonctionnera tout simplement pas.
- Se priver des retours des bénéficiaires permettant de faire évoluer le dispositif pour accroître son utilisabilité, son utilité, son utilisation et in fine son impact.

« Done is better than perfect »

Cette approche peut également se matérialiser, une fois un dispositif déjà déployé, par la volonté de toujours « améliorer » quelque chose qui fonctionne déjà, au risque de :

- Gaspiller des ressources qui ne pourront pas être employées à faire autre chose de plus utile.
- Casser quelque chose qui fonctionne.

« Ne jamais réparer quelque chose qui n'est pas cassé »

- ✓ **Toujours privilégier l'approche MVP consistant à trouver la forme la plus simple et la plus rapide à mettre à disposition des bénéficiaires permettant de vérifier que celle-ci fonctionne et génère l'impact attendu.**
Cette approche est économe en ressources et permet de paralléliser plusieurs expérimentations.



INTÉGRER TOUS LES CAS PARTICULIERS

Le biais d'exhaustivité

Proche de la tentation de construire directement la « vision cible », une erreur courante et très difficile à détecter, consiste à complexifier à l'excès un dispositif telle qu'une fonctionnalité.

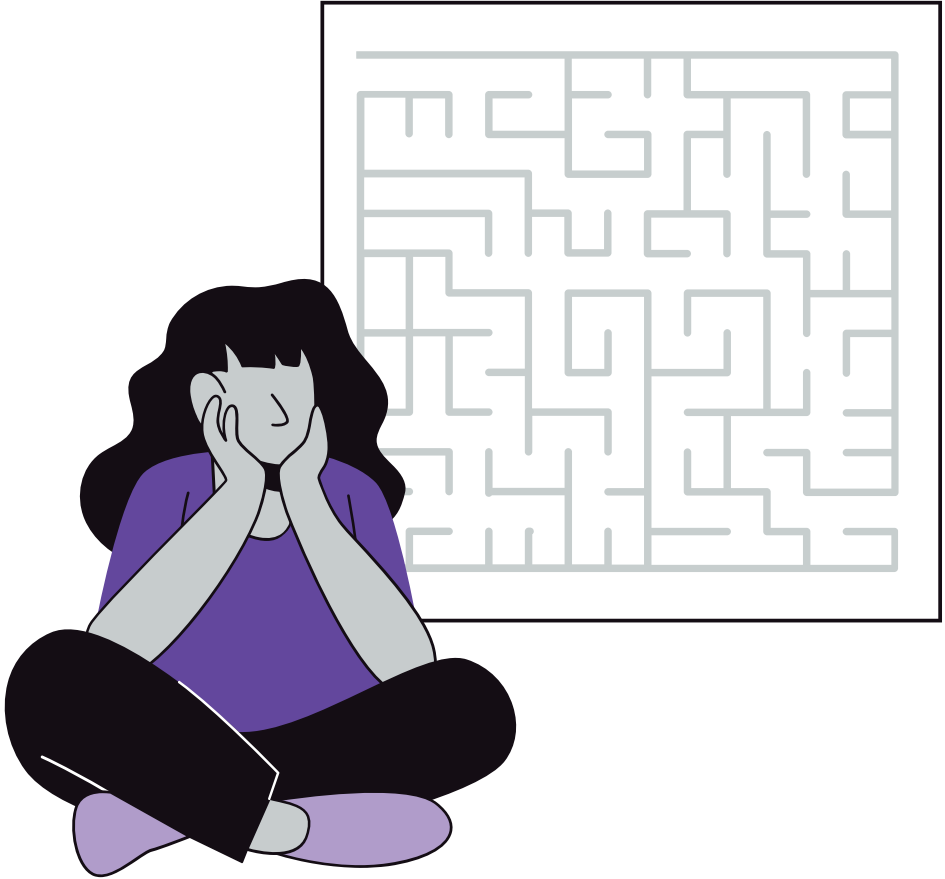
Le biais d'exhaustivité peut avoir plusieurs causes :

- Un pilotage « par l'expertise » de la construction d'un dispositif ou d'une fonctionnalité en cherchant à s'assurer que « toutes les dimensions » d'un sujet soient bien prises en compte ».
- La volonté de prendre en compte tous les cas d'usage possibles, y compris les plus improbables statistiquement, sans entrevoir la possibilité de les traiter de manière séparée.

✗ À la clé, le risque de construire une « usine à gaz » qui ne sera jamais mise en service ou ne fonctionnera pas auprès de bénéficiaires et coûtera très cher à entretenir.

« Ce n'est pas parce qu'on y passe beaucoup de temps que cela est efficace »

✓ À nouveau, privilégier l'approche MVP consistant à penser la version « minimale » fonctionnelle d'un dispositif ou d'une fonctionnalité permettant de commencer à produire les effets attendus. Celle-ci pourra être complétée et améliorée au fur et à mesure. Et envisager de traiter les « cas particuliers » en tant que tels, via d'autres canaux (ex. information via une FAQ, support bénéficiaires, etc.)





FAIRE CONFIANCE À SON INTUITION

Le biais de certitude

Un risque dans la conduite de solutions construites de manière itérative consiste à développer une confiance excessive dans sa propre intuition, souvent signe d'une défiance parfois inconsciente à l'égard des perceptions et des attentes des bénéficiaires.

Ce biais est souvent renforcé dans un contexte où l'expertise technique sous-jacente à un levier de politique publique est forte et où les bénéficiaires peuvent être perçus comme ignorants du sujet voire réfractaires.

-  Le risque est de déployer des actions ou fonctionnalités ne répondant pas aux besoins de bénéficiaires concernés, qui ne trouveront pas leur public et ne produiront pas l'impact attendu. Mais les experts pourront se satisfaire de ne pas avoir trahi la lettre de la doctrine quand bien même celle-ci ne sera adoptée par personne.

-  **Pour éloigner ce risque, une équipe doit être étroitement à l'écoute des attentes des bénéficiaires en termes d'évolution des dispositifs d'action publique et tester ces évolutions à leur contact. Cette approche ne signifie pas « assujettir » la conception d'un levier d'action public au « bon vouloir » des bénéficiaires mais s'assurer que celui-ci fonctionnera concrètement (sera compris, proportionnellement, adopté) et produira l'impact attendu.**



ÉVITER À TOUT PRIX LES ACCROCS

Le biais d'apaisement

Un biais particulièrement dangereux consiste à être au quotidien plus attentif au « bon fonctionnement » apparent d'un dispositif, à « mettre de l'huile dans les rouages », plutôt qu'à sa performance réelle et à son impact. Ainsi, à titre d'exemple, peut-on se satisfaire :

- De la bonne organisation d'une action et des retours positifs des parties prenantes... alors que celui-ci a coûté très cher et n'a produit aucun effet.
- De la mise en production d'une nouvelle fonctionnalité qui a fait l'objet d'un travail de conception soigneux et consensuel... alors que celle-ci arrive trop tard et que l'impact insuffisant du projet va conduire à une décision de désinvestissement.
- De l'absence de conflit - par peur de disputes - autour des orientations du projet, en ayant pris soin de ne remettre en cause aucun principe établi... alors que cela aurait été nécessaire pour permettre le pivot permettant au projet de trouver son public et de générer l'impact attendu.
- De la bonne ambiance dans une équipe... alors que celle-ci connaît un problème de vélocité et de capacité à produire, mettant en péril l'atteinte des objectifs et menaçant la survie du projet.

× Ce biais risque de retarder voire de rendre impossible l'atteinte des objectifs de performance et d'impact et de coûter beaucoup trop cher à l'administration.




- ✓ Ce risque peut être simplement évité en pilotant un projet ou d'un produit par la mesure en continu de sa performance et de son impact, en assumant que celui-ci puisse prendre des formes imparfaites, que des actions soient interrompues quand bien même celles-ci se sont bien déroulées ou que des orientations nécessaires suscitent des frictions qui seront gérées avec intelligence.


TENIR LES PROMESSES

Le biais d'engagement

Moins une équipe est pilotée par ses objectifs, plus celle-ci risque de s'enfermer dans une logique d'exécution d'un plan (une liste d'actions prédéfinies) et de se satisfaire d'avoir mené ces actions, quand bien même celles-ci n'auraient pas été performantes et n'auraient pas eu d'impact.

Par un « biais d'engagement » l'équipe tendra à chercher à tenir ses promesses, ne pas oser dire non ou renoncer à une action qui avait été promise ou envisagée à un moment donné, quand bien même celle-ci n'apparaît plus comme pertinente.

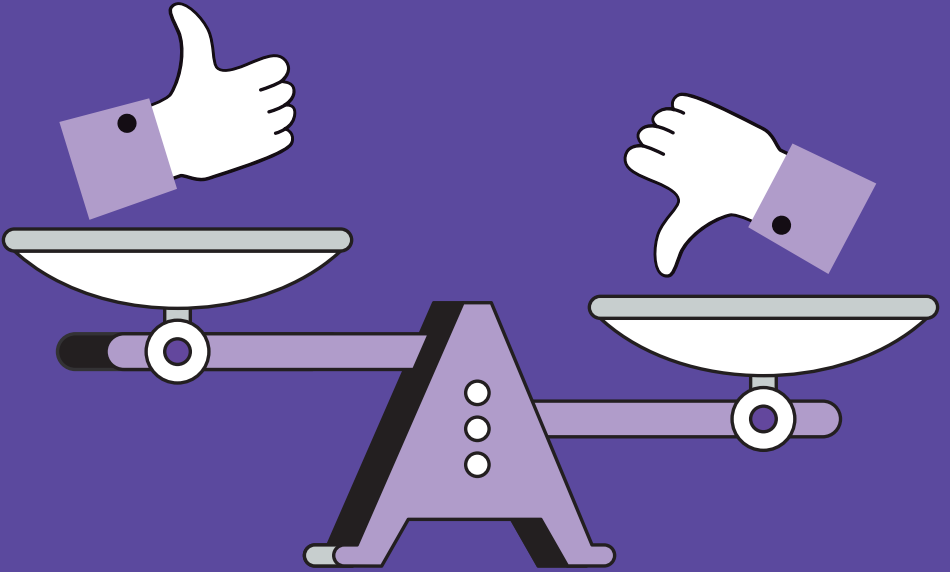
 Le biais d'engagement empêche les pivots nécessaires vers d'autres moyens d'action plus performants et coûte cher à l'administration.

 **Pour contrebalancer ce risque, une équipe doit être entièrement focalisée sur ses objectifs de performance et d'impact et se tenir, à chaque instant, prête à arrêter ou renoncer à une action. Elle ne doit avoir aucune fidélité pour les moyens d'action et une loyauté absolue aux objectifs.**

En matière de déploiement, cela prend notamment la forme d'une évaluation des actions permettant d'identifier les actions les plus performantes, les moins chères et les plus facilement répétables (voir le livret « Déployer »).



EXEMPLE ET CONTRE-EXEMPLE



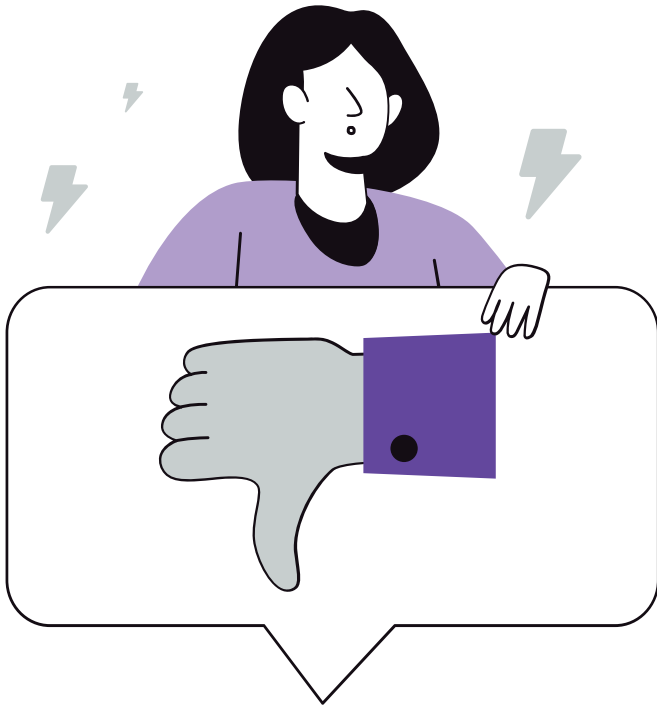
X CONTRE-EXEMPLE

« En 6 mois, on a fait ce qu'on s'était dit, c'est beau, tout le monde était content. Par contre, ça a été long à concevoir car on voulait répondre à tous les cas d'usage - c'est un sujet complexe - et le développement a pris du temps car les développeurs voulaient faire les choses bien. C'est sorti il y a trois semaines on croise les doigts pour que ça marche !

Sinon on a toujours plusieurs fonctionnalités en attente car on attend l'avis d'experts, et on commence à être un peu inquiets car ça fait 1 an qu'on en parle, mais bon on ne peut pas forcer la main des gens.

Côté déploiement, on a été un peu bloqué en attendant que notre nouvelle grosse fonctionnalité sorte, mais on a continué les actions - les webinaires notamment - même si l'audience est décevante. On a aussi fait trois événements qu'on s'était engagés à faire, sans grands résultats.

On est quand même un peu inquiets car le comité d'investissement est dans 3 semaines et on est loin d'avoir atteint les objectifs qu'on s'était fixés. Au pire, on dira que ça a été compliqué et qu'il nous faut 6 mois de plus pour vérifier si ça marche. »



EXEMPLE

« En 6 mois on a sorti en continu plusieurs fonctionnalités, en version MVP en ayant priorisé les demandes des utilisateurs qu'on consulte toutes les semaines. Tout n'est pas parfait et on continue à faire des choses « à la main » mais on améliorera celles qui marchent le mieux ou si c'est bloquant pour les utilisateurs ou si on nous donne plus de budget.

On a rapidement changé de plan après le comité d'investissement parce que finalement une opportunité s'est présentée auprès d'une partie de notre cible et il fallait qu'on la saisisse.

On attendait une contribution en expertise mais comme elle ne venait pas depuis des mois malgré les relances, on s'est débrouillé et on a pu avancer.

On s'est aussi rendu compte qu'il y avait un problème de vélocité récurrent et on a travaillé avec l'équipe de dev pour l'améliorer, depuis ça va beaucoup plus vite.

Côté déploiement on a testé plein de choses différentes, on a arrêté les événements en présentiel : c'était sympa mais ça coûte cher et ça ne rapportait rien. Par contre, on a mis le paquet sur les mails automatisés pour adresser la rétention utilisateurs et sur les actions via nos relais qui ont un effet démultiplicateur.

On est confiants car on a atteint nos objectifs et qu'on a les idées claires pour la suite. »



LA COLLECTION INNOVATION PUBLIQUE



Retrouvez tous les livrets sur

<https://www.campus.numerique.gouv.fr/expertises/methodes-agiles/>