



BANQUE des  
**TERRITOIRES**



FÉDÉRATION DES ÉLUS

**epl**  
DES ENTREPRISES  
PUBLIQUES LOCALES

# **SERL**

## **Démarches de coproduction et urbanisme favorable à la santé**

**Octobre 2024**

# SERL – Démarches de coproduction et urbanisme favorable à la santé

Dirigeant

Epl

Typologies d'innovation



Vincent Malfère



Sociale  
Marketing et commerce  
Procédés et organisation

## Fiche d'identité de l'Epl

Groupe SERL : Sem, Spl, Gie

Créés en 1957 (Sem) et 2023 (Spl et GIE)

102 salariés

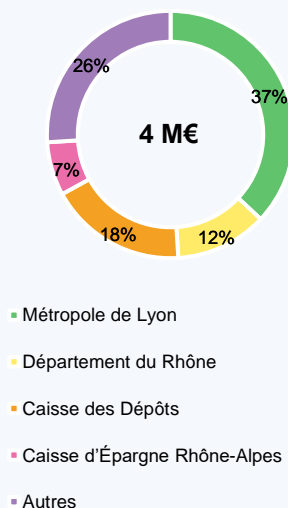
### Activités : aménagement et construction

- L'aménagement et le renouvellement urbain de quartiers de ville,
- La construction / superstructure de bâtiments,
- Le développement économique de parc d'affaires,
- L'investissement immobilier et le développement des ENR

### Territoires d'intervention :

- Région Auvergne Rhône-Alpes (hors Puy de Dôme Allier, Cantal et Haute Loire)

### Capitalisation (Sem)



## Une démarche structurée autour d'une équipe

La démarche d'innovation portée par la SERL s'est progressivement structurée à partir de 2019, en **application de son projet stratégique** adopté en 2017 et confirmé en 2021 après le renouvellement de la gouvernance de la société. Il s'agissait à la fois de rendre plus visibles les actions innovantes déjà menées et de mieux structurer les sujets destinés à être développés, alors que le champ des possibles dans l'urbain et la construction est très vaste. La Raison d'Être adoptée par le Conseil d'Administration en 2021 est venue tout à la fois confortée et orientée la démarche qui avait commencé à être mise en œuvre.

L'innovation fait l'objet d'une stratégie globale en interne et de moyens humains et financiers dédiés. La SERL a constitué une équipe dédiée à l'innovation, directement auprès de la Direction Générale : 1 chargé de mission innovation (à mi-temps) anime une équipe de 8 personnes, également chefs de projet sur des opérations d'aménagement et de construction, dont un pourcentage de temps de travail est dédié à l'innovation. Il s'agit de bien connecter la prise en charge des sujets stratégiques identifiés avec les besoins opérationnels. L'équipe travaille autour des 4 axes d'innovation identifiés au sein de la stratégie (ci-contre). Au total, le temps dédié à l'innovation couvre 1,5 ETP, soit 70 000€/an, auxquels s'ajoute un budget du même ordre, dédié au pilotage de la démarche et aux actions ne pouvant trouver

de financement sur projet. Le Crédit Impôt-Recherche a été mobilisé en 2022 et 2023 pour diminuer le reste à charge de la société.

En parallèle, l'entreprise a fait appel à l'ensemble de ses collaborateurs pour faire remonter des pratiques innovantes ainsi que des besoins spécifiques en matière d'innovation. Enfin, la SERL a mobilisé des prestataires externes (AMO pour l'ensemble de la démarche par le cabinet Mengrov), ainsi qu'à des tiers-lieux d'innovation locaux (TUBA, Cent Sept). En externe, ont été mobilisés les acteurs institutionnels locaux (collectivités, associations), mais aussi les étudiants et autres membres de la société civile du territoire métropolitain lyonnais.

Cette culture de l'innovation a également permis au Groupe SERL de se positionner sur des appels à projet nationaux tel que l'AMI Engagés pour le logement de demain ou le Démonstrateur de la Ville Durable avec la logistique décarbonée pour le projet Gratte-ciel Centre-Ville.



*L'innovation répond à une nécessité de la part des acteurs de la fabrique de la ville de proposer des modèles plus résilients, en cohérence avec la transition écologique et sociale des territoires, mais aussi avec les besoins des usagers de nos projets*

Sébastien Olivier, Chargé de mission innovation, Groupe SERL

## Des projets co-produits, au service des usagers et de l'urbanisme favorable à la santé

La stratégie de la SERL porte notamment sur la co-production de la ville avec les usagers, ainsi que sur la santé et le bien être en ville. Trois expérimentations innovantes peuvent à ce titre être détaillées :

1. **La co-construction d'un projet de reconstruction d'un hôpital psychiatrique avec les patients** : intégration de l'expérience patient à la programmation d'un projet de réhabilitation de l'hôpital psychiatrique, afin d'optimiser les espaces intérieurs (ambiance, colorimétrie, matériaux, lumière...) et le mobilier utilisé, et *in fine* améliorer les conditions de séjour. Cette approche sensible développée à l'aide d'un **Designer de Services** a permis de mobiliser l'expérience du 40aine de patients en psychiatrie (tout âge et pathologie) afin de recueillir leurs besoins pour leur futur cadre de soin
2. Le budget pour l'accompagnement de la SERL sur ce projet s'élève à 10 000€, pris directement en charge sur son budget innovation.



*Exemple de moodboard pour penser les nouveaux espaces du CH SEVREY (21) @SERL*

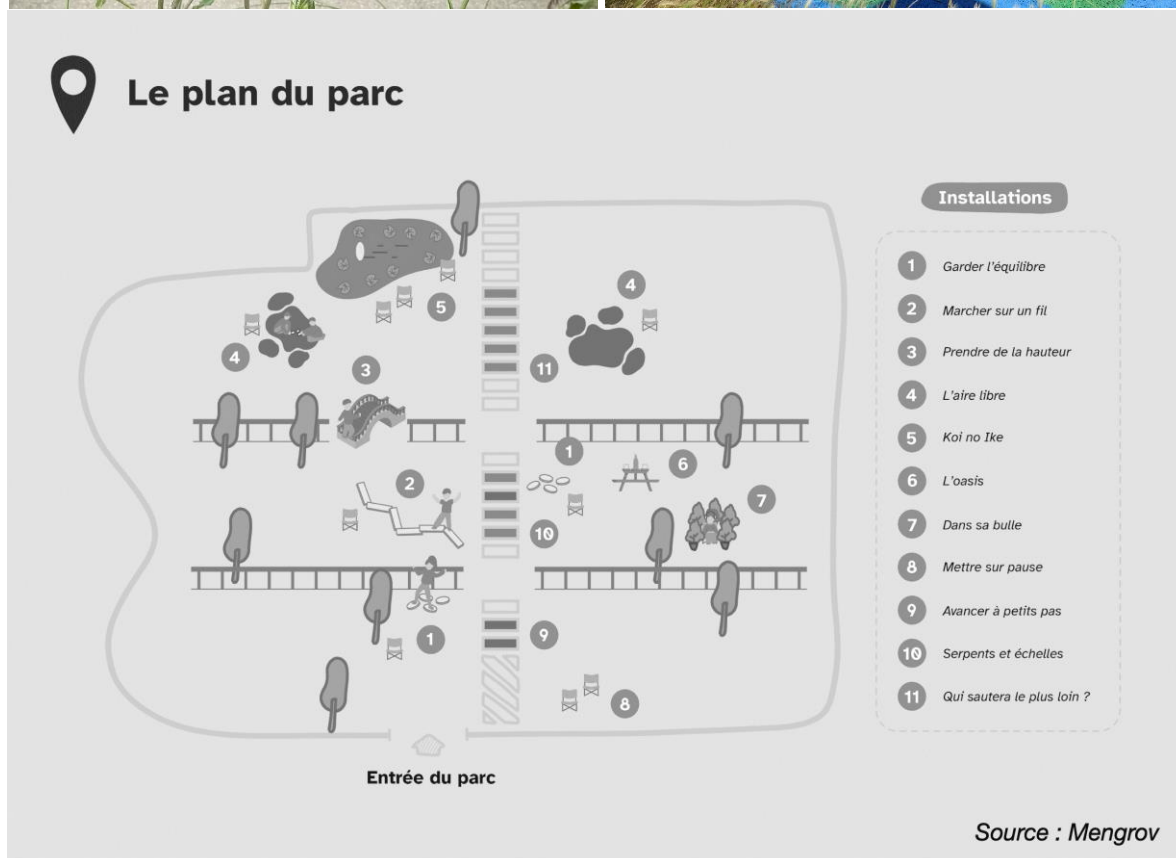
3. **La caisse à papote** : création d'un van mobile comme outil de concertation publique itinérant. Associé à une programmation d'événements, ateliers, temps d'échanges, et débats sur des thématiques variées autour de l'aménagement, l'outil permet d'être au plus proche des usagers pour coconstruire les projets. Ce projet a été développé à l'issue d'un idéathon porté par la SERL et lancé avec une diversité d'acteurs, et a été conceptualisé par une école de design. Développé en partenariat avec des étudiants de STRATE DESIGN, il est destiné à l'aménagement urbain mais aussi aux projets de construction. Le projet de renouvellement de la concertation a coûté 50 000€ au total, pris en charge sur le budget innovation avec l'objectif de pouvoir facturer l'utilisation du van aux projets qui le mobilisent.



*Design et modèle finalisé de la caisse à papote  
@SERL*

4. **Parcours sport santé** : projet d'expérimentation d'installations de design actif pour encourager la mise en mouvement et la déambulation. Le projet répond à des enjeux de santé publique du territoire et a pour objectif d'affiner la programmation et les usages d'un futur parc sportif qui sera aménagé dans le quartier de la Saulaie. Un parcours de déambulation a été testé et évalué pendant deux mois. Ce projet a vu l'implication d'une diversité d'acteurs réunis pour concevoir et construire les dispositifs (Obier, Atelier Emmaüs, Gilets Roses, Oak-Oak, mobiliser les usagers (Service Seniors – CCAS, les Gilets Roses, le PIVO, GYM VOLONTAIRE, la Fondation OVE et Le Club House sas) et animer/évaluer la démarche d'ensemble (Agence de design Mengrov). Un protocole de test précis a été mis en place et a permis de recueillir des données sur l'impact de ces dispositifs. A ce stade, le projet du parcours de déambulation a coûté 62 000€ au total en prestations d'accompagnement, pris en charge par l'opération d'aménagement sur laquelle le parcours a été conçu et testé.





*Exemples de mobiliers de design actif testés (Prendre de la Hauteur et Marcher sur le Fil)  
@SERL*

## Une méthode duplicable en 3 étapes

La méthode employée pour développer les divers projets innovants se structure autour de 3 étapes principales. Des outils spécifiques sont déployés à chacune de ces étapes :

1. **Explorer** : cette étape fait appel à l'intelligence collective afin d'identifier un sujet pertinent, le terrain d'expérimentation, les modes de faire, la méthodologie à appliquer, etc. Il s'agit d'être particulièrement à l'écoute des signaux faibles remontés du terrain et des opérations, pour identifier les sujets potentiels et qualifier « l'état de l'art »
  - **Outils** : benchmark, outils d'intelligence collective déployés, tels que l'idéathon.
2. **Prototyper** : cette étape est pilotée par un chef de projet qui dispose de financements et de moyens humains et technologiques dédiés pour tester concrètement sur un projet la ou les pistes d'innovation identifiées.

- **Outils** : le design thinking est principalement utilisé pour l'étape de prototypage des projets.
3. **Ancrer** : cette approche est celle de l'évaluation du projet, de la capitalisation et de sa diffusion auprès des équipes.
- **Outils** : la structure a recours aux formations et guides méthodologiques pour mettre en œuvre cette étape.

Par ailleurs, la direction du groupe et l'équipe Innovation se regroupent une fois par an afin de définir une feuille de route annuelle sur les sujets de l'innovation. Cette feuille de route est construite en croisant axes thématiques et étapes explorer/prototyper/ancrer et identifie les axes de travail précis à travailler dans l'année.

## Bilan de la démarche

L'innovation au sein de la SERL est structurée autour de moyens humains et financiers dédiés. Elle a permis d'apporter une vraie visibilité de l'action de l'Epl sur son territoire en externe (aux usagers et partenaires de projets), mais aussi en interne, avec une implication forte de ses collaborateurs. Conduite de manière transversale, l'innovation apparaît comme un réel vecteur de valeur et de sens pour les collaborateurs ainsi que les actionnaires. La présente fiche d'expérience a permis de dégager les enseignements suivants :

### Les clefs de réussite

- **Être accompagné** : l'accompagnement méthodologique par un AMO spécialisé permet de bénéficier d'une expertise, d'outils, et de moyens utiles à la concrétisation du projet.
- **Intégrer l'innovation dans la vision globale** : L'innovation possède un lien fort avec la stratégie d'entreprise (formulée notamment dans la raison d'être), du fait, entre autres, de sa transversalité et de sa capacité de faire adhérer les collaborateurs à ces valeurs.
- **Communiquer** : offrir des supports (guides), des moments d'échange (événements, formations), afin de faire ce pas de côté vis-à-vis des métiers.
- **Identifier les problématiques de terrain** : être à l'écoute des signaux faibles et imaginer l'ancrage possible des projets, les concrétiser.
- **Mobiliser l'intelligence collective** : encourager des formats dédiés pour faire émerger les idées innovantes.
- **Allouer des moyens humains à la démarche** : adapter les moyens humains à la structure : dans ce cas précis, l'équipe chargée de l'innovation est mobilisée en plus de ses sujets opérationnels.

### Les points de vigilance

- **Recrutement et moyens humains** : trouver des personnes à un niveau d'agilité suffisant est nécessaire pour innover
- **Moyens financiers** : l'innovation requiert des montages de projets spécifiques aux différents secteurs
- **Parties prenantes** : Sensibilisation des collectivités territoriales aux enjeux de circularité et de développement économique local
- **Hiérarchiser les projets** : pour éviter la sur-mobilisation des collaborateurs, nécessité de prioriser certains sujets.
- **Evaluation** : toujours prévoir l'évaluation de ces dispositifs.



BANQUE des  
**TERRITOIRES**



FÉDÉRATION DES ÉLUS  
**epl**  
DES ENTREPRISES  
PUBLIQUES LOCALES

[banquedesterritoires.fr](https://banquedesterritoires.fr)



@BanqueDesTerr