

SOCIÉTÉ / POLITIQUE CULTURELLE / ÉCONOMIE CULTURELLE / ÉDUCATION /
NUMÉRIQUE / TENDANCES ARTISTIQUES / ARTS & MUSÉES / INTERNATIONALCO-CONSTRUIRE
LES PROJETS CULTURELSLE DESIGN
DE SERVICE
ET L'INTELLIGENCE
COLLECTIVE
*au service
de la coopération*

Pour mettre en œuvre les objectifs de coopération territoriale formulés par le dispositif LUCAS¹, une démarche de design de service et d'intelligence collective a été déployée dans quatre départements afin de susciter l'envie de mieux se connaître et d'agir ensemble.

YVES-ARMEL MARTIN

« Une démarche centrée sur l'utilisateur a cet avantage majeur qu'elle oblige à sortir de sa zone de confort, de son contexte et de son langage habituels. »

Comment co-construire des politiques publiques fondées sur les droits culturels, quand les premiers termes de cette phrase ne sont pas compréhensibles par ceux qui sont censés en bénéficier ? Répondre aux besoins véritables des habitants est une intention largement partagée mais complexe à mettre en œuvre, car cela demande une révision profonde de nos habitudes, de nos modes d'organisation et de nos postures professionnelles. C'est en tenant compte de ce constat que nous avons mené une expérimentation au sein du dispositif LUCAS sur quatre territoires pilotes (Val-d'Oise, Nièvre, Haute-Loire et Haut-Rhin), à partir de méthodes issues de deux domaines complémentaires : le design de service et l'intelligence collective. Le design de service, ou plus exactement, en l'occurrence, ce qu'on appelle « design des politiques publiques », est un mode

de conception centré sur l'utilisateur². Ces démarches se déploient depuis deux décennies dans de nombreux pays ainsi qu'au sein des services de l'État et des collectivités françaises. Elles intègrent des pratiques de terrain (observations, enquêtes) et des temps de créativité partagée. Elles facilitent l'appropriation des idées à l'aide de techniques de représentation et visent un passage à l'action rapide par de courtes étapes d'expérimentation. Le mot « design » est intéressant ici car, loin d'être l'ambassadeur d'une culture anglo-saxonne conquérante, c'est son origine italienne qui est mise en avant : *disegno*, qui signifie à la fois dessein (une intention ou pensée) et dessin (une forme concrète et appropriable).

L'intelligence collective regroupe quant à elle des méthodes visant à articuler les capacités de réflexion, d'analyse, de créativité et de décision d'un ensemble de personnes en vue d'un objectif commun.

Les acteurs locaux du LUCAS ont été for-

més à ces méthodes en février 2020. En vue d'une première phase d'immersion, nous avons proposé des outils pour aller à la rencontre des habitants et capter leurs expériences ou leurs attentes, de manière à préparer une courte résidence de designers censés s'emparer de cette collecte. La crise sanitaire et le confinement ont malheureusement rendu impossible cette démarche habituelle de terrain, et surtout relégué les projets culturels au second rang des urgences économiques, sanitaires et sociales. Une fois dépassées la sidération et l'illusoire facilité de simplement reporter, nous avons collectivement décidé de mettre à profit l'expérience collective si particulière que nous étions en train de vivre.

ÉTAPE 1 : ÉCOUTER ET ÉCHANGER

Nous avons relancé notre dynamique par des ateliers d'écoute et d'échange entre les principaux acteurs du LUCAS (chargés de mission des quatre départements, membres de la Fédération Arts Vivants & Départements et du Bureau des Possibles). Ces ateliers, inspirés du co-développement (c'est-à-dire d'un protocole favorisant l'écoute et l'échange sans jugement), ont d'abord constitué un espace

de parole pour mettre en commun ce que chacun vivait en ce moment particulier de confinement. Cet exercice d'écoute de soi et de l'autre s'est avéré étonnamment opérationnel à distance, la situation imposant naturellement aux participants une certaine discipline : attention et respect des règles de la prise de parole. Au-delà du vécu personnel, nous cherchions à mettre en commun les besoins que révélait la crise sanitaire, qu'ils soient ressentis individuellement ou observés dans l'ensemble de la société. En nous affranchissant de la planification initiale du LUCAS, bénéficiant de la gratuité d'un temps centré sur l'expérience de chaque personne dans toutes ses dimensions (et pas seulement sous l'angle de sa fonction au sein d'une institution), ces échanges ont permis de développer un espace de confiance et contribué à mettre en place une alliance collective.

Ce protocole d'échange a ensuite été reproduit localement sur les territoires pilotes du LUCAS, avec le même effet de fédération de groupes d'acteurs autour d'un constat commun et d'objectifs partagés. La nature de ces groupes a été très différente suivant les territoires.

Dans la Nièvre, le réseau d'acteurs s'est construit à partir du relationnel des porteurs de projet et à l'écart du cadre institutionnel. Cela a permis de mobiliser

des profils très variés, proches du terrain, avec une grande diversité de points de vue : boulanger, bénévole d'une association au service des migrants, cheffe d'entreprise, syndicaliste agricole, artiste implanté sur le territoire... Les représentants des communautés de communes et du département se sont mis à l'écoute de ce collectif. À titre d'exemple, cela a permis de faire remonter les difficultés humaines de responsables d'entreprise empêtrés dans cette crise économique et qui devaient faire face à ses conséquences sur les personnes et les organisations. La prise en compte des besoins de ces personnes, en tant qu'acteurs clés du territoire, peut avoir un impact y compris sur les projets culturels.

En comparaison, en Haute-Loire, la démarche a été conduite de manière plus institutionnelle, en partant des communautés de communes et du département (en associant différentes directions) avant de s'élargir à des associations partenaires des secteurs culturel et social. Dans ce cas aussi, les échanges sont partis de l'humain et de l'expérience vécue sans se focaliser sur la fonction représentée. Cette approche a le mérite d'accueillir la complexité de l'humain ; elle est donc naturellement transsectorielle, puisque l'on n'entre pas par le biais d'une discipline ou d'une organisation administrative. Ce

sera par la suite aux institutions et organisations de s'adapter et de proposer des solutions ou dispositifs qui articulent les expertises en réponse à ces besoins transverses.

On peut retenir de cette première étape qu'il est pertinent d'appliquer aux acteurs d'un projet la méthode qu'ils envisagent ensuite de conduire. Veut-on prendre en compte les besoins des habitants ? Travailler en transsectoriel et créer des passerelles ? En tant que porteurs de projet, prenons d'abord en compte nos propres besoins et ne nous enfermons pas dans un rôle ou une posture – commençons par nous « décloisonner personnellement », en quelque sorte. Partons de la complexité de notre expérience vécue et ressentie avant de l'enfermer dans un cadre narratif, théorique ou administratif.

De ces ateliers sont ressorties de grandes thématiques telles que la confiance, l'équité, la solidarité intergénérationnelle, la prise en compte des plus fragiles, un rapport apaisé au temps ou un repli face à la frénésie consumériste. Ces sujets ne sont ni étonnants, ni nouveaux, mais ils font écho au ressenti de ces collectifs et permettront de les mobiliser par la suite sur des sujets qui ont de la valeur pour eux.

À ce stade, il ne s'agissait que d'intuitions communes à un petit groupe. Il était donc nécessaire de vérifier si ces sujets étaient

partagés sur le terrain et s'ils faisaient écho à des situations réelles. C'était aussi l'occasion de s'interroger sur la manière dont les personnes les plus concernées allaient les reformuler.

ÉTAPE 2 : ALLER À LA RENCONTRE DES HABITANTS

Pour recueillir la parole des habitants – un objectif jamais simple à atteindre –, différentes méthodes ont été mises en place : réunions d'échanges, entretiens téléphoniques auprès de personnes recommandées, interviews de publics variés à l'occasion d'événements culturels organisés pendant l'été... À chaque fois, cela a demandé aux acteurs locaux du LUCAS de sortir de leurs habitudes de fonctionnement et d'ajouter une dimension de terrain à leurs traditionnelles missions de conception et de pilotage. Une équipe est ainsi partie à la rencontre des personnes qui fréquentent une ressourcerie dans le Val-d'Oise ; une autre, installée sur le parking d'un festival, a collecté des informations sur l'origine et les motivations de son public, mais aussi ses attentes et/ou ses déceptions.

Pour beaucoup, trouver le moyen d'accéder à ces différents publics a représenté un vrai défi. Il aurait été tentant de déléguer

cette mission à d'autres. Pourtant, une démarche centrée sur l'usager a cet avantage majeur qu'elle oblige à sortir de sa zone de confort, de son contexte et de son langage habituels. Elle ouvre de nouvelles perspectives, et surtout ajuste la perception du besoin et de la situation. Comme nous le rapporte une chargée de mission : « Le fait d'avoir pu rédiger des personas³ a consolidé mes représentations conscientes ou inconscientes de ce territoire. Cela donne vie, un peu comme lorsqu'on se donne le temps de s'écouter respirer. Voilà pour la nourriture professionnelle sensible, celle qui permet de penser le territoire de façon dynamique et d'être force de proposition. »

Pour réaliser ces actions, il faut préparer des guides d'entretiens, libérer du temps, faire jouer le réseau et mobiliser des acteurs tiers qui travaillent avec les publics ciblés. Ce réseau de partenaires pourra être naturellement mobilisé par la suite, lors des étapes de co-construction. Les chemins défrichés au moment de la réalisation de ces enquêtes pourront éventuellement constituer des points d'entrée vers les publics ciblés par les futurs projets culturels.

Les équipes du LUCAS ont enfin été invitées à consigner, à partir des témoignages des habitants, des situations illustrant des problématiques assez générales, elles-mêmes reprises ensuite dans des perso-

nas ou sous forme de collections de verbatim. Ces documents ont servi de points de départ pour les ateliers de co-conception.

ÉTAPE 3 : CO-CONCEVOIR

Les ateliers de co-conception se sont déroulés en présentiel dans le Val-d'Oise, à distance dans la Nièvre et en Haute-Loire ; ils n'ont pas encore eu lieu dans le Haut-Rhin³. Les contraintes du second confinement nous ont à nouveau obligés à nous adapter et à délaissé le présentiel, pourtant préférable pour ce type d'échange. Chaque atelier a réuni entre 30 et 50 participants, avec une grande diversité de points de vue : agents du département et des communautés de communes, élus de terrain, membres d'associations, artistes, acteurs du social, responsables de structures culturelles ou de l'économie sociale et solidaire, ou simples habitants concernés par la vie locale. Leur objectif était de proposer concrètement des actions nouvelles qui pourraient être déployées par la suite dans les territoires, à partir d'un cahier des charges volontairement contraignant déterminé par les équipes du LUCAS : ces actions devaient avoir une dimension culturelle au sens anthropologique du terme (en référence aux droits culturels), impliquer au moins

deux acteurs ne travaillant pas ensemble habituellement, et pouvoir commencer à petite échelle et à court terme avant de se déployer.

Une des conditions de réussite de ce type d'atelier réside dans la prise en compte des différentes personnalités qui composent les équipes. Certains préfèrent par exemple les formes conceptuelles et abstraites ; d'autres, une approche plus concrète et tangible. Les premiers aimeront travailler autour de l'énoncé d'une problématique ; les seconds préféreront partir de situations concrètes pour construire des solutions. Le processus d'intelligence collective consiste à intégrer les deux approches et à les mettre en discussion pour que chacun s'y retrouve et contribue à sa mesure. Cela s'exprime ensuite à travers une prise en compte de la bonne temporalité, un recours au calme ou au contraire à l'énergie collective.

Il est relativement facile, collectivement, d'explorer diverses pistes, de rebondir sur certaines propositions pour les enrichir ou d'en apporter d'autres. Ce qui est plus difficile, ensuite, c'est de décider d'un angle de projet et de s'y atteler. En effet, il n'y a pas de hiérarchie au sein de ces groupes, et leur constitution au profit de la diversité ne facilite pas la prise de décision. Pour remédier à ce problème, dans le Val-d'Oise et en Haute-Loire, il a été demandé aux équipes de proposer des actions dont

« *La valeur que produisent ces temps de travail est souvent davantage à rechercher du côté du déplacement opéré par les différents acteurs.* »

au moins un membre soit partie prenante. La légitimité de l'acteur repose dès lors sur sa mobilisation en faveur de son propre projet. Les idées imaginées pour le compte des autres sont ainsi éliminées, et seules émergent des actions avec des acteurs prêts à s'impliquer. À partir de cette contrainte, nous avons constaté que la perception de certains évoluait : ils ne participaient plus à un simple exercice divertissant d'imagination ou d'échange, mais à la naissance d'actions censées se dérouler « en vrai » sur le terrain. Certains ont même pris l'initiative de poser les conditions de leur propre implication. Au sortir de cette phase, nous avons découvert des personnes décidées à collaborer et à porter à plusieurs l'un ou l'autre de ces projets.

Ceux-ci sont relativement variés : aller à la rencontre des habitants par le biais de propositions culturelles nomades (camion, caravane, stand...), imaginer des tiers-lieux ou convertir des commerces vides de centre-bourg, organiser des échanges de pratiques entre professionnels de secteurs différents, mobiliser des familles dans des environnements propices à une programmation culturelle

participative... Les actions sont réalistes et, la plupart du temps, les équipes ont identifié des acteurs précis et le terrain de mise en œuvre. Et ce, grâce à la nature du collectif mobilisé : on n'est pas dans un cadre théorique de co-construction – cf. par exemple ces ateliers interprofessionnels mis en place à l'occasion de symposiums nationaux ou de « sprints d'innovation » événementiels –, mais à un niveau qui permet de passer à l'action, à condition toutefois d'être accompagné et intégré dans une stratégie de développement plus large. L'étape suivante va donc consister à reprendre ces actions dans un échange entre intercommunalités et département, et à décider de leur portage et de leur soutien.

À un observateur qui s'étonnerait de ce que les projets proposés ne sont pas très novateurs, nous pourrions rétorquer que notre point de vue sur l'innovation est faussé, les techniques modernes de marketing nous ayant habitués à toujours plus de propositions nouvelles surprenantes et enthousiasmantes. D'autre part, si nous avons été à la recherche d'angles absolument nouveaux, de projets « disruptifs », il nous aurait fallu mobiliser au sein des équipes experts, artistes, designers, communicants et autres spécialistes de l'innovation, et donner une prime à l'originalité. Mais là n'était pas notre objectif : il s'agissait plutôt de faire

émerger des actions qui répondent véritablement aux besoins des habitants, qui favorisent les coopérations et puissent être portées par les écosystèmes présents sur les territoires.

Il faudra observer dans les prochains mois la manière dont ces territoires vont se saisir ou non de ces propositions. Mais ce n'est peut-être là qu'un aspect secondaire. En effet, si ces temps de travail rendent la démarche collective opérationnelle et concrète, la valeur qu'ils produisent est souvent davantage à rechercher du côté du déplacement opéré par les différents acteurs et dans ce qui se met en place en termes de confiance, de finalités partagées et d'envie d'agir ensemble. Ces démarches doivent moins être considérées comme des fabriques à projets que comme des outils pour construire des communautés. Elles demanderont du temps et de la constance pour se déployer, et produiront certainement des effets là où on ne les attendait pas. Ce qui pourrait déplaire aux adeptes du contrôle de gestion, et s'avérer parfois difficilement compatible avec le temps politique et ses enjeux de communication...

Notes

1. Laboratoire d'usages culture(s) – arts – société (lire p. XXX).
2. Lire à ce sujet Louise Guillot, « Et si l'innovation était du côté de l'action publique ? », *NECTART*, n° 9, 2019, p. 32-41.
3. Les personas sont des descriptions fictives de personnes, représentatives d'un besoin.
4. À l'heure où nous rédigeons ce texte, en novembre 2020.

MÉMO

LES TROIS ÉTAPES DE LA DÉMARCHE :

- une phase initiale d'écoute et d'échange ;
- une phase de recueil de la parole des habitants ;
- une phase de co-conception des projets.

À LIRE

- « Interview de Samuel Bausson : hospitalité, convivialité, communs, *community building* » ; de Muséomix aux Rendez-vous 4C », *Coopérations*, 18 juin 2019 : <http://www.cooperations.infini.fr/spip.php?article11207>
- Travaux de La Fabrique de l'hospitalité, laboratoire d'innovation des hôpitaux universitaires de Strasbourg : <https://www.lafabriquedelhospitalite.org/>

Retrouvez-nous sur nectart-revue.fr