

« Mobilis in Mobili »

Séminaire de réflexion du Service culturel, éducatif et universitaire
de l'Ambassade de France aux Etats-Unis

Séance n°2 : nos forces

1/ Nous n'avons jamais eu autant de ressources à notre disposition

Contre une vision qui limiterait la question des ressources aux seules ressources financières, force est de constater que nous n'avons jamais eu autant de ressources à notre disposition :

- Les **contenus**, qu'ils s'agissent de notre « matière première » (contenus culturels, éducatifs et universitaires, imaginaire « France ») ou d'« aide à l'action » (contenus d'analyse, contenus de recommandation), sont la première ressource de notre action – une ressource dont l'ampleur et la disponibilité ont considérablement cru ces dernières années.
- Les **communautés** auxquelles nous nous adressons, qu'elles soient captives (liste d'abonnés, établissements homologués...), semi-captives (étudiants américains préparant une mobilité en France...) ou ouvertes (réseaux sociaux, professionnels...), deviennent une ressource à part entière dès lors que le brouillage des identités producteur/diffuseur/prescripteur/consommateur leur confèrent un rôle actif de relai d'influence.
- les **outils technologiques** (logiciels, applications, réseaux sociaux...) pour produire/diffuser des contenus, et s'adresser à ces différentes communautés, sont une ressource stratégique, permettant des gains d'échelle et de temps considérables.
- Les **ressources financières** conservent une importance première, avec une complémentarité ressources budgétaires/ressources propres, et un seuil en deçà duquel l'effet-levier n'est plus possible. Ex d'effet-levier qui marche : les 30k\$ de soutien à notre fondation à SF qui permettent de lever 250k\$ pour nos actions // ex d'effet-levier qui ne marche plus : les 9k€ pour l'appui aux 110 AF des US, soit 81€ par AF en moyenne.
- L'autre ressource rare, à une échelle macro, c'est la **ressource humaine**, et à une échelle micro, c'est le **temps** dont chacun dispose pour remplir sa mission au quotidien.

Les trois premières ressources sont pour l'essentiel en accès libre et en nombre quasi illimité.

→ Une seule personne peut faire aujourd'hui ce que plusieurs personnes ne pouvaient pas faire hier. A l'échelle de ces dix dernières années, **nos ressources budgétaires ont baissé, mais notre capacité d'action a augmenté.**

→ **Ce que nous faisons, d'autres peuvent le faire**, et le font d'ailleurs de plus en plus, avec des démarches qui peuvent être similaires aux nôtres (ex. Frenchflicks.com, agenda des films français aux US, créé et animé par une seule personne).

→ Dans ce contexte, il est d'autant plus important d'identifier **ce qui nous distingue** : des ressources exclusives, une organisation développée et robuste, un positionnement unique (centralité, autorité).

2/ Un impératif : optimiser ces ressources

Nous sommes en réalité devant ces ressources comme le consommateur devant l'infini des contenus disponibles : ces ressources sont virtuellement là, mais il y a un travail d'activation et d'optimisation à mener pour en bénéficier.

Ce travail suppose d'une part **un effort constant d'acquisition et de maîtrise de ces nombreuses ressources**. Qu'il s'agisse des contenus, des communautés, des technologies, mais aussi des ressources financières ou humaines, il faut à chaque fois objectiver les ressources virtuellement disponibles, et bâtir une stratégie de captation/développement de ces ressources, dans une approche qui fait de chacun de nous une plateforme individuelle embarquant les meilleures ressources (compréhension globale, expertises spécifiques, réseaux divers et actifs, compétences variées et enrichies au fil du temps, etc.). **L'identification et la formation aux ressources technologiques**, encore trop souvent laissées au hasard des parcours personnels, doivent faire l'objet d'un effort spécifique.

Parce que le facteur « temps » limite de fait cette stratégie d'optimisation des ressources, elle suppose d'autre part **une capacité à faire des choix, et notamment à renoncer de nous-mêmes à certaines ressources**. On ne peut pas tout faire, mais on ne peut pas non plus se consacrer à une seule chose ; **il faut donc, dans le cadre d'une compréhension globale, en restant attentif aux tendances et aux signaux faibles, se concentrer sur quelques projets à forte valeur ajoutée**. Autrement dit, ce n'est pas l'intérêt en soi de telle ressource – ou de tel projet – qui justifie qu'on s'y consacre (car il y en a de nombreux autres possibles), c'est leur pertinence par rapport à l'ensemble du paysage et l'objectif que l'on poursuit.

3/ Un objectif : agréger d'autres ressources et générer de nouvelles forces francophiles

L'idée de plateforme individuelle (c'est à chacun d'optimiser les ressources qu'il mobilise), se prolonge dans un concept collectif, qui correspond à la fois à une réalité (nous sommes déjà une plateforme) et un horizon (nous pourrions l'être bien plus et bien mieux encore) autour de l'identité suivante : **nous sommes un agrégateur et un générateur de forces francophiles**.

- **C'est notre positionnement aux Etats-Unis depuis la création du Service** : plutôt qu'influencer directement le public américain, trop nombreux, trop divers, trop dispersé, nous essayons d'influencer les prescripteurs. Plutôt qu'un réseau d'antennes (pas d'IF), nous sommes un réseau de réseaux, contribuant à l'animation de chacun mais aussi capable d'établir des ponts entre eux.
- **L'ère numérique renforce la pertinence de ce positionnement**, notamment par la **démultiplication des agents d'influence** (individus ou structures) prêts (plus ou moins consciemment) à contribuer à nos objectifs, et par la **démultiplication des ressources disponibles**, qui sont de plus en plus à l'extérieur des organisations. Âge de la propriété → âge de l'accès : **peu importe, au fond, qui a la ressource, l'essentiel est de savoir qu'elle existe, et de pouvoir y accéder quand on en a besoin**.

→ **Cela nous place potentiellement au centre du jeu**, pour répondre aux besoins d'*empowerment* des relais francophiles : besoin financier parfois, mais aussi besoin de signalement des ressources pertinentes, besoin de mise en relation avec les bons interlocuteurs, besoin de coordination, besoin de légitimation, besoin de relai en communication, et surtout **besoin de stimulation de la « multitude » francophile pour qu'elle se mobilise elle-même – mieux que nous ne saurons jamais le faire**.

→ **Cela nous permet de faire faire à d'autres des tâches que nous faisons nous-mêmes par le passé**, répondant en partie à l'enjeu de la rareté de certaines ressources, notamment le temps disponible. Ex. délégation de la curation à des structures partenaires qui a permis à la Nuit des idées de SF de réunir 100 intervenants et 180 artistes cette année (ce que la taille de notre équipe en elle-même n'aurait jamais permis).

→ Enfin, **cela nous permet de voir différemment la question financière**. Pour les ressources financières comme pour les autres ressources : dans une certaine mesure, peu importe, au fond, qui les détient, l'essentiel est de pouvoir y accéder quand nous en avons besoin. **Un socle budgétaire reste nécessaire, pour la prévisibilité et l'effet-levier** (avec une alarme claire lorsque nous passons sous ce seuil), mais de même qu'à l'échelle d'une opération ou d'un programme, il y a le budget que nous apportons et celui que d'autres apportent, en construisant des coalitions budgétaires à chaque fois différente, de même à une échelle globale, **nous raisonnons désormais y compris avec des ressources financières se trouvant à l'extérieur de notre organisation**. Même aux Etats-Unis, pays du *fundraising*, cet apport extérieur n'est jamais gagné d'avance, mais l'expérience montre qu'il est à notre portée, si nous savons aller le chercher, en particulier en transformant nos demandes en autant de réponses aux questions que se posent nos partenaires, pour hacker l'agenda de leurs propres désirs et obsessions (cf. séance offre/demande).

In fine, notre plus grande force, c'est notre force de proposition en tant que plateforme, mais dans la mesure où cette force de proposition répond à une demande, qui suppose donc avant tout une capacité à comprendre, à écouter, à dialoguer et à formuler au bon moment une vision globale, qui tienne ensemble toutes les ressources disponibles, à l'intérieur comme à l'extérieur de notre organisation.