

Séance n°6 : Repenser la question des priorités

Comment éviter l'overdose des priorités ? Entre les priorités actuelles, qui doivent être poursuivies sur la durée pour porter leurs fruits, les priorités nouvelles, qui ne doivent pas être retardées dans leur prise en compte, et des moyens « constants » mais qui rétrécissent à mesure que les priorités s'ajoutent, nous faisons l'expérience d'une saturation collective et personnelle, avec un sentiment de perte de sens là où les priorités devaient justement contribuer à nous en redonner. A la fin de la journée, « trop de priorités tue l'idée même de priorité ».

En réalité, plutôt que la frénésie du commanditaire, c'est l'accélération du réel qui nous met structurellement sous tension, en nous obligeant à suivre le mouvement dans le cadre d'une dialectique ambitions / moyens budgétaires / temps disponible, à laquelle personne ne peut échapper (cf. séance « faiblesses »). On peut s'en désoler mais cela ne changera rien : pour reprendre Epictète, cela ne dépend pas de nous.

Ce qui dépend de nous, c'est d'optimiser nos ressources dans un contexte où elles sont sur-sollicitées. Trop souvent, les priorités en matière d'action sont définies sans s'accompagner d'une réflexion sur les ressources. On peut faire beaucoup de choses à moyens constants, mais tout n'est pas possible, et ne pas se poser cette question revient à obérer un peu plus notre capacité d'action en la désorganisant et en laissant les priorités se neutraliser les unes les autres. Quand les ressources sont contraintes, il est d'autant plus crucial d'avoir une vision stratégique des ressources.

Remettre en perspective les priorités opérationnelles

Ce qui dépend également de nous, c'est de réfléchir à ce qu'on appelle « priorités », et de voir que nous en avons en général une conception assez restreinte, très opérationnelle (articulée à des actions nouvelles à mener, et donc à des ressources budgétaires à mobiliser).

A quoi sert une priorité ? A hiérarchiser et à donner du sens, dans un contexte de sur-sollicitation où ce besoin de sens n'a jamais été aussi important (signal VS bruit), pour ceux qui mettent en œuvre ces priorités mais aussi in fine pour ceux qui en bénéficient. Ici réside la difficulté principale : **nous voyons trop souvent ces priorités comme des aides à l'action, pour nous-mêmes, alors qu'elle peuvent être aussi des aides à la compréhension, pour nos publics, de ce que nous faisons et de ce que nous pouvons leur apporter.**

Cette conception des priorités comme instruments de lisibilité invite naturellement à redéfinir le lien entre « priorités nouvelles » et « actions existantes ». Puisque nous n'avons pas de moyens illimités, notre intérêt – qui rencontre celui de nos publics – est de définir des priorités qui aident à la bonne orientation et la bonne compréhension des moyens existants. Plutôt que créer de nouveaux outils (sans pour autant l'exclure lorsque c'est

nécessaire), nous gagnons à faire l'inventaire de tous les outils existants (événements récurrents, programmes de mobilité...), qui sont pour l'essentiel des outils sans contenu pré-défini (ex. festivals dont le thème est à trouver chaque année), et voir comment ce que l'on pourrait appeler des « priorités narratives » seraient de nature à leur donner un surcroît de sens, en phase avec nos principaux enjeux.

Formaliser des priorités narratives

Une priorité narrative (ou thématique, même s'il s'agit bien de raconter une histoire, plutôt que d'illustrer simplement un thème) **vise à distinguer nos actions de la masse du réel où elles ont du mal à surnager, en les inscrivant dans un récit qui fasse sens pour ceux qui les reçoivent.** C'est un enjeu d'autant plus important que, dans un monde post-COVID-19, avec le repli de nos partenaires sur leurs communautés et l'affaiblissement des dynamiques de coopération internationale, il est à craindre que nous soyons moins attendus que jamais. Ce récit de la France contemporaine à l'adresse des Américains doit donc s'élaborer comme nos projets eux-mêmes (cf. séance « révolution de la demande »), **en repartant de la carte mentale de nos partenaires, pour que notre vision du monde et la promotion de nos intérêts prenne la forme des réponses aux questions qu'ils se posent.**

Le Service culturel s'est déjà donné depuis plusieurs années – sans les avoir formalisées à ce stade – deux priorités narratives, qui structurent le récit de la France sur lequel repose notre action à destination des Américains : diversité et innovation.

- **Diversité** : la question des minorités, principale matrice intellectuelle des Etats-Unis depuis trente ans, ne joue pas en faveur de la France, mal comprise et mal perçue sous cet angle, mais il y a justement un dialogue à recréer avec les approches françaises de la diversité, en lien avec l'enjeu central de la lutte contre les inégalités.
- **Innovation** : l'innovation numérique est un motif de fierté mais aussi d'inquiétude aux Etats-Unis, leur domination dans ce domaine étant loin d'être une réponse à toutes les difficultés qu'ils rencontrent. Ces difficultés appellent d'autres formes d'innovation, culturelle, éducative, écologique, sociale, urbaine – avec de nombreuses cartes à jouer pour la France.

Ces deux notions obsèdent les Américains, et nous permettent de faire entendre une petite musique française. Dans toutes nos actions, nous avons le réflexe de les mettre en avant. Est-ce que cela nous coûte plus cher ? Au contraire, cela donne de la valeur à ce que nous faisons, et peut contribuer à accroître nos levées de fonds (cf. repositionnement global des fondations américaines sur des priorités narratives, à l'instar de la Ford sur la diversité). Cela répond aussi à un besoin de transversalité, ressenti à tous les niveaux : entre les circonscriptions et le fédéral, entre le culturel et l'éducatif/l'universitaire, avec les autres services de l'Ambassade, ces priorités narratives permettent de mieux nous insérer dans un cadre collectif qui est in fine l'agenda politique de la diplomatie française.

Assumant cette logique, on peut aller plus loin, en réfléchissant à d'autres priorités narratives :

- **Environnement** : l'« ecological awakening » que connaissent les Etats-Unis est une opportunité pour la France, qui a une vision et un agenda écologique à partager. C'est en particulier un marqueur pour la nouvelle génération. Le secteur culturel lui-même

est au seuil d'une (r)évolution sur le sujet. Dans ce contexte, être nous-mêmes une organisation éco-responsable devient par ailleurs une nécessité.

- **Ville** : au croisement de plusieurs disciplines (architecture, urbanisme, design) et enjeux (à commencer par la lutte contre les inégalités), la question de la ville permet de nourrir les questionnements américains avec une approche française déjà bien identifiée sur des sujets comme le logement social. C'est aussi une invitation à travailler à d'autres échelles, notamment celles des jumelages existants (Los Angeles/Bordeaux, Atlanta/Toulouse, Boston/Lyon, Austin/Angers, Miami/Nice...) ou que l'on peut créer nous-mêmes (projet Auckland/Saint-Denis).
- **Alimentation** : il y a aussi un vrai « foodie awakening » aux Etats-Unis. Dans ce contexte, l'image topique de l'alimentation comme valeur de la société française (qui couvre tous les registres, du plus populaire au plus élitiste, du plus traditionnel au plus innovant), enrichie de la question écologique, peut être un levier d'influence très puissant.

Les priorités sectorielles ne sont pas nécessairement des priorités opérationnelles

Il convient enfin d'avoir à l'esprit que, devant la nécessité de comprendre ce qui se passe aux Etats-Unis et d'en rendre compte, on peut multiplier les priorités sectorielles dès lors qu'elles n'appellent pas d'actions opérationnelles, mais se limitent à un travail de veille et d'analyse compatible avec la ressource humaine. Trois exemples :

- **La génération Z** : il serait absurde de penser que les jeunes d'aujourd'hui sont les mêmes que les jeunes d'il y a vingt ans, or c'est ce que nous faisons de fait en ne faisant pas un effort spécifique de compréhension, alors même qu'ils sont nos premières cibles : certains s'apprêtent à rejoindre nos programmes, d'autres seront nos interlocuteurs dans quelques années.
- **L'industrie des réseaux sociaux** : omniprésents dans nos vies personnelles comme dans celles de nos cibles (les contenus vidéo-ludiques des réseaux sociaux sont la première consommation culturelle de la génération Z, devant les contenus des plateformes de type Netflix, les jeux vidéo venant en troisième place), de ce fait stratégiques pour notre action, les réseaux sociaux sont pourtant absents de notre travail d'analyse.
- **La révolution de la connaissance** : de l'école à l'université, nous assistons à une révolution de la connaissance. L'avènement de l'Ed-Tech, la perspective d'un rapprochement entre les GAFAM et les grandes universités américaines, vont bouleverser le paysage éducatif et universitaire dans les prochaines années. Nous devons également nous y préparer.

Conclusion opérationnelle

Comment intégrer ces priorités dans notre quotidien ?

Jusqu'à présent, nous nous sommes développés selon une double logique, géographique (une antenne par circonscription consulaire) et sectorielle (départements fédéraux). Pour intégrer une troisième logique, narrative, qui réponde au **besoin de penser toute notre action dans une logique de débat d'idées**, il est proposé de faire une **expérimentation à partir de Septembre**, qui pourra se prolonger en 2021 si elle est réussie : sur la base du volontariat, **quelques attachés en circonscription auront aussi un rôle de chef de file fédéral, articulé autour d'une priorité narrative**. Il leur appartiendra 1/ d'énoncer les enjeux américains, 2/ d'explicitier le narratif français, en identifiant de part et d'autre les acteurs pertinents, et 3/ d'imaginer comment le Service culturel peut davantage intégrer cette priorité narrative, comme il le fait déjà sur « diversité » et « innovation ».

Une fois tous les quinze jours, dans l'esprit du séminaire, toutes les équipes débrayeront de leurs fonctions habituelles pour travailler à ces priorités narratives sous la conduite des attachés chefs de file, ainsi qu'à quelques autres chantiers qui seront identifiés dans les dernières séances du séminaire.