

CIRCOSTRADA
LAB

LE JEU PROSPECTIF AU SERVICE DE LA CRÉATIVITÉ



Comment travailler différemment ? Comment penser différemment ? Comment stimuler notre inventivité pour trouver des solutions nouvelles ? Convoquant réflexion, créativité et approche prospective, le premier Circostrada Lab a réuni 18 personnes pendant trois jours en mai 2016 à La Grainerie, fabrique des arts du cirque et de l'itinérance (Balma, France). Cette publication présente à la fois les matériaux fondateurs et les mécanismes qui ont constitué le terreau de cette expérience, que nous espérons inspirante.

ARTCENA

Coordinateur du réseau, ARTCENA est le Centre national des arts du cirque, de la rue et du théâtre, né de l'alliance d'HorsLesMurs et du Centre national du Théâtre. Fondé en 2016 à l'initiative du ministère de la Culture et de la Communication, il œuvre au rayonnement de ces trois secteurs et développe ses missions de ressources, de conseil et d'accompagnement au service des professionnels mais aussi du grand public.

Co-funded by the
Creative Europe Programme
of the European Union

CIRCOSTRADA

European Network
Circus and Street ArtS

Cette publication a été réalisée par Gentiane Guillot et Cécile Provôt, et coordonnée par le réseau Circostrada.

Depuis 2003, le réseau Circostrada œuvre au développement et à la structuration des arts du cirque et de la rue, en Europe et au-delà. Comptant plus de 90 membres de 30 pays, le réseau contribue à créer un avenir pérenne pour le secteur à travers des actions d'observation et de recherche, d'échanges professionnels, de plaidoyer, de partage de savoirs et savoir faire, et d'information.

AVANT-PROPOS

Comment penser et agir différemment ? Comment, dans le contexte des multiples mutations à l'œuvre - économique, numérique, environnementale et politique - déployer notre capacité d'adaptation et d'innovation nécessaire à la poursuite de nos missions ? C'est ce questionnement fondateur qui est à l'origine du groupe de travail Circostrada Lab (également appelé CS Lab), l'un des trois programmes pilotes menés par le réseau Circostrada. Autrement dit : nous, professionnels des arts du cirque et des arts de la rue, travaillons avec et au service des artistes et de la création. Mais sommes-nous suffisamment créatifs nous-mêmes ? Ces « CS Labs » ont pour objectif de proposer aux membres de Circostrada, mais aussi à des invités extérieurs au réseau, un véritable espace d'expérimentation partagée.

A partir de la thématique centrale des modalités de travail et de l'organisation du travail et en nous appuyant sur une démarche prospective, nous avons conçu et animé ce premier CS Lab en combinant des temps collectifs et individuels tout en articulant des approches ludiques et créatives à des modalités plus réflexives.

Présentation des concepts et outils convoqués, description d'exercices, points de vue subjectifs des intervenants, cette publication répond au second objectif du Circostrada Lab : partager les réflexions et l'expérience le plus largement possible.

Gentiane Guillot et Cécile Provôt
Co-pilotes du CS Lab

TABLE DES MATIÈRES

● Avant-propos	2
● Concevoir le CS Lab : le « déplacement » au service de l'innovation	4
1 - L'APPROCHE PROSPECTIVE	6
● Introduction à la prospective	6
● Jeu prospectif : le protocole proposé, à partir de la méthode des scénarios	10
● Exemple : l'un des scénarios produits	11
● Les enjeux soulevés par les scénarios : « restitution de matière »	14
2 - L'APPROCHE CRÉATIVE	15
● Expérimentations ludiques	15
● Point de vue : la recherche de la troisième voie	18



Le soutien apporté par la Commission européenne à la production de la présente publication ne vaut en rien approbation de son contenu, qui reflète uniquement le point de vue des auteurs. La Commission ne peut être tenue responsable d'une quelconque utilisation qui serait faite des informations contenues dans la présente publication.

CONCEVOIR LE CS LAB : LE « DÉPLACEMENT » AU SERVICE DE L'INNOVATION

Gentiane Guillot

Stimuler l'inventivité

Pour trouver des solutions nouvelles, comment parvenir à se donner les moyens de la souplesse et de la créativité ? Il faut a minima du temps, de l'espace - physique ou symbolique - et du cerveau disponible.

Il s'agit d'abord d'un processus d'acculturation : se rendre perméable aux mutations en cours en se familiarisant avec leur actualité, leur vocabulaire. Ecouter le monde, lire, échanger, déjouer les pièges des paradigmes idéologiques - et le terme innovation à lui seul en charrie de nombreux et divers - pour mieux s'approprier les contradictions et paradoxes, mais aussi les sources d'inspiration possibles. Il s'agit aussi à l'inverse d'une adresse à l'intime : toucher au plus près sa propre capacité créative. Par le ludique, par le déplacement, par l'expérience traversée, ressentir le plaisir et la facilité de l'inventivité.

Ce socle étant posé, il est plus aisé de passer à l'étape de la production d'idées volontaires, orientées, dirigées, porteuses de l'objectif de produire un résultat dans le champ professionnel ; qu'il soit intellectuel, conceptuel, matériel, organisationnel, humain. Ce travail peut être accompagné, partagé dans le cadre collectif d'un atelier, d'un laboratoire ou d'un groupe de réflexion.

Pour qu'enfin les idées prennent corps, il s'agit pour chacun de pouvoir les expérimenter : mettre en œuvre, sur son propre terrain, une ou plusieurs des idées re-

tenues, avec la liberté et l'audace que doit procurer la conscience d'une prise de risque raisonnable et autorisée. Car expérimenter, c'est essayer et peut-être échouer, avec le cas échéant le bénéfice des enseignements à en tirer. Surtout, c'est un passage obligé vers l'innovation.



Tout cela n'est pas simple à mettre en œuvre, lorsqu'on est pris dans l'étau des urgences de nos activités quotidiennes. Le CS Lab propose non seulement un cadre de réflexion sur les mutations à l'œuvre ; mais aussi un espace stimulant, un temps suspendu où le cerveau se rend disponible à la créativité et à la production d'idées.

La prospective comme vecteur de « déplacement »

Pourquoi choisir, pour ce premier CS Lab, l'approche prospective ? Pour pouvoir décrire des futurs possibles, la méthode des scénarios prospectifs (lire page 6) s'appuie sur la collecte de connaissances pertinentes, en ayant par exemple recours aux savoirs d'experts. Or, il est entendu qu'en quelques heures (deux demi-journées lors de ce laboratoire), l'exercice prospectif ne peut être ni scientifique ni sérieux.

Ce qui nous intéresse alors, c'est la liberté de jouer et d'imaginer ce qu'accorde l'horizon temporel fixé. Suffisamment lointain pour permettre d'inventer le farfelu, mais suffisamment proche néanmoins pour permettre de s'y projeter à titres individuel et professionnel. Lors du CS Lab, l'horizon a ainsi été fixé à 2030.

Précisons que ces jeux prospectifs parlent toujours et fatalement du présent : il s'avère en effet très difficile de s'abstraire de son temps ou de ses valeurs, d'imaginer véritablement un futur autre. En revanche, le détour par le futur permet d'aborder le présent différemment, en s'affranchissant partiellement des postures et conditionnements habituels. La modalité ludique autorise le jonglage décomplexé avec des notions qui ne sont pas toujours précisées, des réalités supposées, la convocation iconoclaste d'intuitions ou de craintes.



La richesse de l'exercice réside dans :

- le déplacement mental, le décloisonnement, la liberté de pensée ;
- la mise en partage, pour créer des débats enrichis par la diversité des sensibilités ;
- la production d'idées inspirantes ;
- le ressenti de la capacité à imaginer et construire hors des cadres, et donc de la nécessité d'agir sur les cadres existants.

Cela étant posé, une première approche ludique n'interdit pas de redéployer l'exercice de façon plus méthodique, et, cela a été proposé par certains des participants, avec pour objet d'étude les véritables structures professionnelles de chacun. Pourquoi pas ?

1 - L'APPROCHE PROSPECTIVE

INTRODUCTION À LA PROSPECTIVE

Jean-Michel Guy

Qu'est-ce que la prospective ? En quoi et comment pourrait-elle constituer un outil pertinent pour penser le présent et les « futurs possibles » de la création hors les murs ? Jean-Michel Guy, ingénieur de recherche au Département des Études de la Prospective et des Statistiques (DEPS) du ministère de la Culture et de la Communication français est un accompagnateur fidèle de la création circassienne contemporaine et des arts en espace public. Ce texte lui a été commandé dans le cadre du chantier prospectif « Objectif 2032 – Quels arts pour quelles rues ? »¹ mené de 2012 à 2015 par le festival d'Aurillac et HorsLesMurs (devenu aujourd'hui ARTCENA) : il livre, ici dans une version raccourcie, des clés de compréhension et des pistes à explorer.

¹ Objectif 2032 : <http://objectif2032.wixsite.com/objectif2032>

Un détour par le futur : pour une prospective des arts en espace public à l'horizon 2032

La prospective s'est peu à peu imposée comme un outil relativement simple et courant de management, d'abord au sein de grandes entreprises, ou de fédérations d'entreprises, puis d'organisations publiques.

Théoriquement, son objet premier est de réduire le champ des choix possibles dans un environnement incertain – et l'accélération actuelle de l'incertitude, si l'on ose dire, explique en grande partie la faveur dont elle jouit. Elle consiste à concevoir des futurs possibles, plus ou moins probables, ou plausibles, et à confronter la situation actuelle à ces perspectives. Ce n'est pas un exercice de

« science fiction », de construction d'utopies ou de pure imagination : son but n'est pas de dessiner l'avenir, moins

encore de le prévoir, mais bel et bien d'agir et de faire, dans le présent, des choix qui engagent l'avenir. C'est pourquoi elle est très fréquemment orientée vers la définition d'une stratégie, et l'on parle alors de prospective stratégique.

Ce n'est pas une science, mais un protocole méthodique, ou un ensemble de protocoles, dont on dira, rapidement, qu'ils se sont imposés car ils ont fait leurs preuves. C'est certes vite dit, car il n'existe pas, à ma connaissance de « rétrospective de la prospective », d'évaluation a posteriori, de l'utilité pour la décision ou la stratégie de l'exercice prospectif, ni de ses effets éventuellement inattendus. Mais on peut, faute d'un corpus suffisamment robuste d'exercices prospectifs dans différents domaines, évoquer, du moins, certains effets connus, inventorier avantages et inconvénients.

Ce n'est pas un exercice de « science fiction », de construction d'utopies ou de pure imagination : son but n'est pas de prévoir l'avenir, mais bel et bien d'agir et de faire, dans le présent, des choix qui engagent l'avenir.

Un exercice de projection du présent

La prospective se distingue de la prévision : cette dernière, fondée généralement sur des séries statistiques, consiste à les prolonger « logiquement ». On peut ainsi prévoir, certes toujours avec une certaine marge d'erreur, certaines évolutions démographiques (comme le nombre de centenaires en 2030) ou d'autres phénomènes soumis à des ré-

gularités « dures ». La prospective commence avec l'incertitude. L'avenir n'est pas connaissable et le rôle de la prospective n'est pas de le connaître : il consiste, répétons-le, à orienter le présent en fonction de l'idée que, dans le présent, on peut raisonnablement se faire du futur. D'une certaine manière, c'est un exercice de « projection » du présent, de représen-

tation du présent, ou d'état des lieux des projets présentement envisageables.

Pour répondre plus précisément à la question « à quoi sert la prospective ? », il est nécessaire d'en distinguer les fins et la démarche. Les fins ne sont pas toujours avouées, ni avouables : un chef d'entreprise peut lancer un processus de réflexion prospective pour remobiliser ses collaborateurs ou tout le personnel, bien plus qu'en vue de prendre une décision stratégique. Il peut aussi orienter subtilement ou sournoisement l'exercice pour entériner une décision déjà prise, en la faisant passer pour l'une des quatre possibles. D'une certaine manière, la prospective consiste toujours à « rouvrir le jeu », à modifier un tant soit peu les équilibres, les jeux



d'acteurs, les positions au sein d'une organisation. Moins traumatisante potentiellement qu'un audit social, elle peut servir des fins voisines, faire passer la pilule d'un changement plus ou moins brutal. C'est peu dire qu'elle est politique : elle confronte des représentations du réel, au sein d'un groupe dont la composition même reflète une certaine vision du monde. Et elle peut se prêter à des manipulations souvent difficiles à détecter, dont l'une - on va y venir - repose sur un modèle

culturel très ancré et très commun, notre besoin de cohérence, de fictions romancées. Les risques politiques sont ici à dessein exagérés, pour qu'on ne perde jamais de vue, mais, sous réserve d'un contrôle vigilant et démocratique des procédures de débat, les résultats d'une prospective peuvent être très positifs pour l'action.

Venons-en à la démarche.

La méthode la plus courante est celle des scénarios. Il s'agit de produire un nombre limité (entre trois et douze) de scénarios de futurs possibles. Ce nombre n'obéit à aucune règle a priori : il peut être arbitrairement fixé au départ, ou non. Ce qui importe généralement c'est la « maniabilité » des scénarios. Il faut pouvoir les mémoriser aisément, en percevoir les contrastes, se les « approprier ».

Les « scénaristes » forment un groupe, dont le nombre, lui non plus, ne saurait être fixé une fois pour toutes. Il faut trouver le juste effectif, entre différents impératifs de diversité des profils, d'efficacité du débat, de disponibilité des personnes, d'économie générale de l'exercice prospectif (qui peut être très étalé dans le temps ou resserré, cher ou non). Une vingtaine de participants est en général un bon compromis. Ces « scénaristes » ne disposent généralement pas de toutes les connaissances nécessaires à leur mission. Ils doivent donc recourir au savoir d'experts extérieurs au groupe, qu'ils peuvent auditionner collectivement, ou à qui ils peuvent commander des synthèses écrites. Le principe de fonctionnement du groupe est la libre parole et le débat permanent. Un président de séance ou un secrétaire est nécessaire. La démarche se déroule en six temps.

La prospective consiste toujours à « rouvrir le jeu », à modifier un tant soit peu les équilibres, les jeux d'acteurs, les positions au sein d'une organisation.

Les six étapes de la prospective

Première étape : l'objet et l'horizon

La première étape consiste à s'entendre sur une définition précise de « l'objet » et de « l'horizon ». L'objet peut être très large (par exemple « la vie culturelle ») ou relativement étroit (« la politique du ministère de la Culture »). En ce qui concerne « les arts dans l'espace public », il peut être utile d'inventorier des sous-objets et d'en écarter certains a priori. Que veut-on vraiment imaginer ? Quelles seront les esthétiques ? Quelle sera la place institutionnelle ou culturelle des arts dans l'espace public ? Quelles seront les conditions de vie des artistes ? Tout cela ? Est-on bien sûr de s'entendre

sur les mots « arts » et « espace public » ? Quant à l'horizon, il est clair qu'il exerce sur la démarche une forte contrainte. Une évolution à cinq ans est a priori plus déterminée qu'une évolution à trente ans. Horizon proche et horizon lointain ont leurs mérites respectifs : le premier oblige au réalisme et à l'action rapide, le second permet de mettre en cause des structures historiquement plus stables (par exemple, à horizon de trente ans, on peut envisager un partage équitable, entre hommes et femmes, des tâches ménagères, fort peu probable à horizon de cinq ans).

Deuxième étape : les variables

La seconde étape consiste à répondre à la question : « de quels facteurs l'évolution de l'objet à l'horizon fixé est-elle susceptible de dépendre ? » Il s'agit donc de produire une liste de « variables ». Puis de ramener cette liste à un nombre « maniable » de variables (une quarantaine au plus, même si rien, sauf l'économie et l'efficacité, n'interdit de travailler avec un plus grand nombre, voire un tout petit nombre de variables). L'exercice de « réduction » de la liste implique déjà de percevoir des liens entre variables : par exemple le prix du pétrole est peut-être lié au volume du tourisme, et, tant qu'à réduire la liste, on peut sans doute faire l'économie d'une de

ces variables. Établir la liste, formuler correctement chaque variable, prend beaucoup de temps. Il peut être utile de regrouper les variables en grandes familles : facteurs totalement extrinsèques à l'objet (évolution du taux de croissance, évolution démographique, guerre entre la Corée du Nord et les États-Unis), facteurs très liés à l'objet (évolution de la Formation Avancée Itinérante des Arts de la Rue, taux de chômage à Aurillac) et facteurs relativement liés (évolution des budgets culturels publics, réglementations de l'ordre public du type interdiction des feux d'artifices, lutte contre la mendicité).

Troisième étape : les fiches variables et les hypothèses

La troisième étape consiste à rédiger des « fiches variables ». Pour chaque variable, il s'agit d'abord de faire un état « rétrospectif » et actuel de la situation : où en est-on, par exemple, du réchauffement climatique ? Que sait-on de son évolution passée et de l'état présent ? Cet examen doit déboucher d'une part sur le repérage d'une tendance lourde et d'autre part sur des facteurs d'incertitude. En l'occurrence, s'agissant du réchauffement climatique, il semble qu'il y ait un accord sur le fait que la tendance lourde est l'inévitabilité du réchauffement, à différentes échéances, tandis que les incertitudes portent sur le rythme et l'ampleur du réchauffement, voire sur les zones du globe affectées.

De ces incertitudes découlent des « hypothèses » : soit deux dans certains cas (la guerre a lieu ou n'a pas lieu), soit un nombre qui s'impose (trois ou quatre), soit un nombre indéfini qu'on s'efforce cependant de ramener à quatre ou cinq, pour le confort et l'efficacité de l'étape suivante. Les hypothèses doivent être tranchées, le plus possible exclusives les unes des autres. Elles peuvent néanmoins être composites. Par exemple, H1 : la population augmente, sous l'effet d'un accroissement de la natalité, H2 : la population augmente, sous l'effet de l'immigration, H3 : la population diminue. On voit ici

que H3 est incompatible avec H1 et H2, lesquelles se ressemblent sur un point (l'augmentation de la population) et diffèrent sur un autre (la cause de l'augmentation).

Ces fiches variables sont généralement rédigées par des experts extérieurs, sous la responsabilité d'un membre du groupe, qui exposera devant le groupe, pour discussion, l'état actuel et les hypothèses d'évolution de la variable.

Cela fait, on dispose donc d'une matrice, où figurent, en ligne, les variables et, en colonne, les deux, trois, quatre ou cinq hypothèses associées à chaque variable.



Quatrième étape : l'infrastructure des scénarios

La quatrième étape consiste à préparer les scénarios. L'infrastructure d'un scénario est la liste de toutes les hypothèses qui le définissent, soit une hypothèse, et une seule, par variable. C'est là que se situe la principale difficulté : la réduction de la matrice, c'est-à-dire d'un nombre énorme de scénarios possibles, à un petit nombre de scénarios plausibles.

Première grande question : guerre ou pas guerre ? Un autre Fukushima ? Le grand soir ? La plupart des exercices prospectifs « civils » (du type prospective de l'évolution de la consommation d'eau minérale) ignorent généralement volontairement les scénarios extrêmes, c'est-à-dire les catastrophes et les utopies positives, et donc n'incluent pas de telles éventualités

dans la liste des variables. Le raisonnement est que « de toutes façons », dans de telles éventualités, la prospective ne sert plus à rien, puisque c'est une autre économie, d'urgence, qui prévaut.

Je ne partage pas ce raisonnement car je crois à la vertu heuristique de l'extrême. L'irréalisme des situations extrêmes et leur faible utilité pour l'action sont largement compensées par le gain intellectuel, le potentiel d'innovation, la profondeur philosophique que l'on peut en tirer. Par exemple, exclure d'emblée une variable « extrême » ou apparemment farfelue comme « l'évolution de la spiritualité », c'est s'interdire de raisonner sur des liens improbables (entre réchauffement climatique et extension de la chrétienté) mais peut-être profonds. Le grand risque des scénarios, c'est en effet le conformisme.

Concrètement, comment choisit-on les infrastructures de scénarios ? Il existe des méthodes mathématiques très complexes (rarement mises en œuvre) qui consistent à pondérer préalablement chaque hypothèse et chaque lien, c'est-à-dire à attribuer au lien entre deux hypothèses quelconques un coefficient de corrélation : les hypothèses peuvent être en effet totalement indépendantes ou partiellement, et plus ou moins, dépendantes l'une de l'autre. On peut ainsi réduire la matrice aux seules hypothèses indépendantes.

Même en usant de telles méthodes statistiques, fondées sur les corrélations, un moment arrive où il faut choisir les infrastructures. Et là, gare aux pièges du présent. On a tôt fait d'identifier une sorte de scénario témoin, où « rien ne change », et un scénario « repoussoir », dont la logique atroce crève les yeux : le taux de croissance ne cesse de baisser, le taux de chômage explose, le régime d'indemnisation des intermittents du spectacle n'existe plus, des réfugiés climatiques du Bangladesh se pressent par centaines

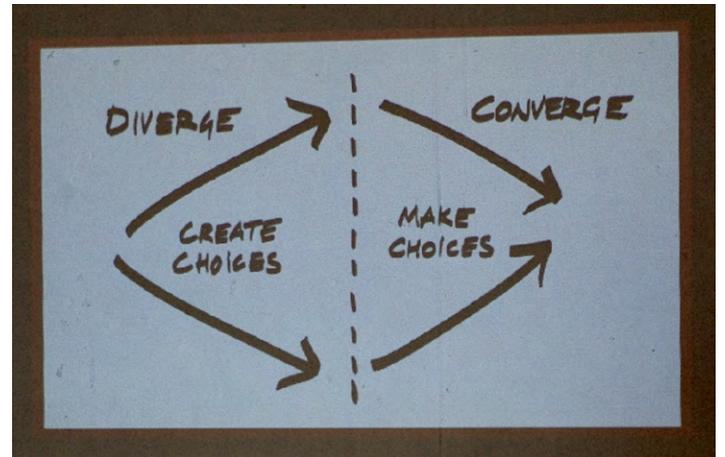
Cinquième étape : la rédaction des scénarios

La cinquième étape est donc celle de la rédaction des scénarios. Ils tissent entre eux toutes les hypothèses et leurs conséquences sur l'objet. L'intérêt de telles fictions est qu'elles aident grandement à l'identification des enjeux, étape ultime du processus. La cohérence des scénarios tient essentiellement à la

Sixième étape : les enjeux

La sixième étape est l'identification des enjeux, c'est-à-dire des quelques leviers susceptibles d'orienter le présent dans une direction plutôt que dans une

de milliers aux portes de l'Europe, etc. Entre ces pôles, il n'est pas malaisé d'inventer deux ou trois infrastructures « cohérentes », et qui souvent reflètent des idéologies politiques ayant cours dans la société, plus ou moins « vertes », « roses » ou « rouges ».



C'est là le danger à éviter. Les futurs possibles ne sont guère plus cohérents que nos biographies individuelles. Nous ne cessons de « fictionnariser » nos propres « histoires de vie » pour faire tenir dans un tout cohérent et présentable l'enfant rebelle que nous étions et le parent sage que nous sommes aujourd'hui. Nous aurons une difficulté similaire à inclure dans une même infrastructure de scénario des hypothèses apparemment incompatibles : taux de croissance très bas, énorme créativité. Or, il y a de fortes chances que le futur réel ressemble plus à un patchwork d'incompatibilités, de temporalités diverses, de tensions étranges, qu'à un roman à la trame logique, où tout s'enchaîne selon une cohérence sans faille, et réaliste, fût-elle aussi complexe et retorse que le scénario du film *Inception*.

logique des acteurs. Il ne s'agit pas de produire un univers ou un cadre, mais de décrire des rapports de pouvoir. Dans un tel scénario, les artistes n'ont d'autre choix que de se syndiquer, les syndicats sont faibles, les maires sont plutôt du côté des entrepreneurs, etc.

autre. Les scénarios seront tous improbables, mais ils tracent chacun des « idéaux réalistes », c'est-à-dire plus ou moins cohérents.

Étape 1 - Les variables : "Qu'est-ce qui selon vous influera sur l'évolution du travail d'ici 2030 ?"
Définir les variables.

- Indiquer les tendances déjà à l'œuvre, qui ne sont pas des variables - aucun changement n'est attendu (post-its jaunes)
- Nommer les variables (post-its bleus)

Puis choisir ensuite :

- 4 à 5 variables qui vous semblent importantes, et pertinentes au regard de la question posée
- 1 variable joker

Étape 2 - Les hypothèses : pour chaque variable, formuler 2 à 5 hypothèses (post-its roses)

Étape 3 - La matrice, infrastructure du scénario : afficher toutes les variables et hypothèses retenues, puis établir l'infrastructure du scénario, en choisissant une hypothèse par variable.

Étape 4 - Le scénario : à partir de l'infrastructure déterminée, formuler un scénario répondant à la question telle qu'elle est posée au départ : "En 2030, comment travailleront les artistes et les professionnels de la culture (organisation, relations, moyens, outils) ? L'environnement décrit pourra être physique, numérique, économique, juridique, philosophique, éthique, politique, etc."

Toutes les méthodes de formulation, tous les moyens de mise en forme sont bons. Papier, ordinateur, mots, photos, vidéos, images découpées, dessins, etc.

Partage et retours : Au sein de chaque groupe, puis avec l'ensemble des participants, partager vos réflexions : "Quels sont les enjeux mis en exergue par votre scénario ? Sur quoi pouvons-nous travailler aujourd'hui, pour préparer le futur et/ou faire advenir un futur souhaitable ?"

EXEMPLE : L'UN DES SCÉNARIOS PRODUITS

VARIABLES ET HYPOTHÈSES : LA MATRICE DU SCÉNARIO					
TENDANCES EXISTANTES VARIABLES	DIGITALISATION	CHANGEMENT CLIMATIQUE	POPULATION VIEILLISSANTE	CONTEXTE GÉOPOLITIQUE VIOLENT	
Hypothèse 1 Environnement légal et social du travail	Loi de dérégulation du travail	Statut de travailleur « projet » (par opposition à « permanent »)	Fin de l'intermittence du spectacle	Temps et espace de travail	Redistribution du travail et des ressources
Hypothèse 2 Diversité et inégalités sociales et culturelles	Discrimination positive	Changement des mentalités	Moins d'inégalités salariales	Gouvernement d'extrême droite / avantage d'autonomisation pour les citoyens	
Hypothèse 3 Technologies	Robotisation	Moins d'interactions humaines	Force de travail augmentée	Facilitation de la coopération longue distance et de la mobilité	Ubiquité
Hypothèse 4 Développement durable	Contraintes légales	Prise de conscience	Crise énergétique	Catastrophe environnementale	
Hypothèse 5 Éducation	Partage intergénérationnel de connaissances	Intelligence collective	Fin du système d'éducation	Fin des écoles élitistes	Formation tout au long de la vie
Hypothèse 6 Économie durable	Économie de l'échange	Économie locale	Sources de revenus diversifiées	100% public	100% privé

Le scénario

1/ Au niveau macro

Situation de départ : **un gouvernement d'extrême droite provoque une prise de pouvoir et une conscientisation citoyenne**. Les nombreuses régulations entraînent des mouvements et des réactions des citoyens.

Cela implique :

- qu'il n'y a plus de fonds publics
- qu'il y a un besoin de trouver de nouvelles façons d'organiser le travail, les équipes, les compétences, etc.

Autre point de départ : la crise énergétique. Il n'y a plus de pétrole, voyager est devenu très onéreux. Les voyageurs séjournent pour de plus longues périodes dans leurs lieux de destination. Se développe donc un travail organisé plus localement, basé sur la communauté, mais qui reste international (nous travaillons toujours pour favoriser les échanges culturels).

Tout ceci est étayé par une **force de travail augmentée** : grâce à la technologie et à la digitalisation, le travail administratif et ses contraintes peuvent être automatisés : de manière générale, les choses se déroulent en fond de scène et les processus sont automatisés afin que les travailleurs puissent se concentrer sur leur travail créatif et sur un travail de réflexion. Ceci induit plus de création de valeur par les travailleurs et permet une façon de travailler alternative ou créative.

2/ Au niveau micro

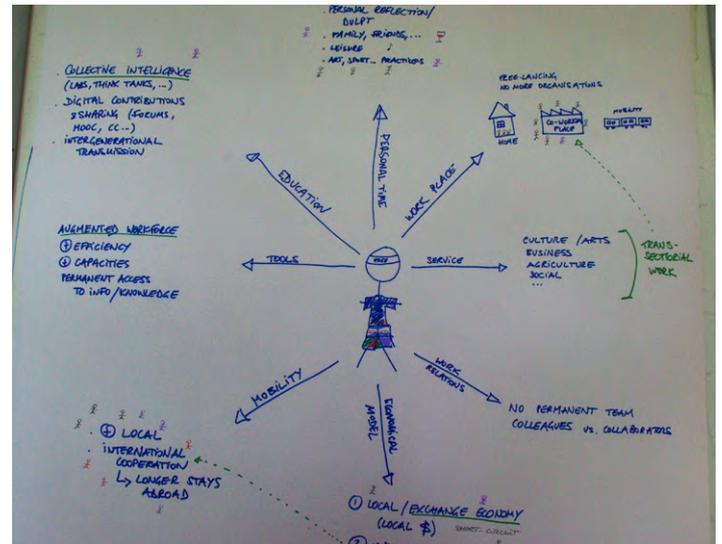
Hypothèse de départ : il n'y a plus de structures, seulement des individus, tous free-lances dans une « **s[l]o[w]ciety** » (jeu de mot entre *slow*, lent, et *society*, société).

Le cycle de la vie tel que présenté ici est basé sur 3 axes :

● **le travail trans-sectoriel** : les individus travaillent dans différents secteurs, chaque personne ayant diverses positions et ayant beaucoup d'activités différentes.

● **économie de l'échange** : la valeur de l'argent diminue car les gens échangent des biens et des services. L'économie de l'échange devient plus consistante.

● **intelligence collective** : il n'y a plus de système d'éducation public. Il s'agit maintenant de transmettre et d'apprendre les uns des autres. L'intelligence collective et l'économie de l'échange sont un résultat de la dérégulation : l'argent et les emplois sont redistribués.



Les différents aspects de la vie des individus sont décrits comme tels :

● Lieu de travail : il n'y a plus de lieu de travail fixe puisqu'il n'y a plus de structures. Les individus travaillent de chez eux, d'espaces de co-working, pendant les temps de voyage (s'ils voyagent).

● Ce que les individus font : ils fournissent des services dans divers secteurs (culture, arts, commerce, agriculture, travail social,...) car ils travaillent tous dans un environnement trans-sectoriel. Les individus ont beaucoup de compétences et d'activités car tout se fait en « mode projet ».

LES ENJEUX SOULEVES PAR LES SCÉNARIOS :

« Restitution de matière »

Le dispositif proposé aux participants prévoit un temps de partage et d'échange, avec pour objectif de répondre aux questions suivantes : "Quels sont les enjeux mis en exergue par votre scénario ? Sur quoi pouvons nous travailler aujourd'hui, pour préparer le futur et/ou faire advenir un futur souhaitable ?"

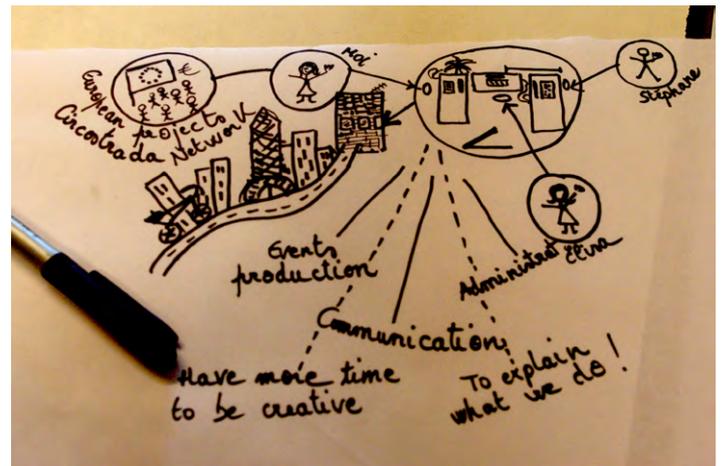
Voici les principaux points soulevés.

Observations :

- Le changement est urgent
- Nous pouvons changer MAINTENANT
- Travailler en indépendant peut être une opportunité
- Pendant cet exercice, nous avons conservé nos valeurs présentes et les avons appliquées à une réalité future
- L'art est une solution, nous ne devrions pas trouver cette affirmation arrogante
- La génération prochaine fera plus que la nôtre : ayant moins à perdre, ils sauront prendre plus de risques

Principaux enjeux identifiés :

- La résolution de problèmes passe par la créativité
- Il nous faut développer le travail trans-sectoriel
- La technologie peut être considérée comme un facteur facilitant
- Nous devrions promouvoir l'autonomisation des citoyens
- Nous devrions plus travailler ensemble
- En ce qui concerne les communautés, et le vivre ensemble : nous ne devrions pas attendre, nous portons une part de responsabilité



2 - L'APPROCHE CRÉATIVE

EXPÉRIMENTATIONS LUDIQUES

Gentiane Guillot

Le « low-tech selfie »

On appelle « ice-breaking » cette étape préliminaire à un travail collectif, qui consiste à « briser la glace » entre les participants. L'entrée en matière du CS Lab prend le parti de prendre le temps et, en combinant différentes approches, des post-its mono-mots aux *low-tech selfies*, de permettre une plongée immédiate et intense dans le processus collectif. Il s'agit à la fois de laisser à chacun le temps de prendre contact avec la situation, avec les autres et de lâcher prise, oublier les impératifs quotidiens, bref : se rendre disponible.

- La première commande est simple : chacun est invité à répondre en un mot à ces deux questions et écrire ses réponses sur deux post-its différents : qu'attendez-vous de ce séminaire ? Qu'allez-vous « y apporter », et comment y contribuerez-vous ? Puis chacun indique, sur un troisième post-it, un mot « joker » de son choix. Ce type d'introduction permet à chacun de prendre le pouls de son état d'esprit du moment.



- Par esprit ludique est ajoutée à ces consignes celle d'un quatrième post-it, où plusieurs mots sont autorisés cette fois : chacun doit expliciter sa « compétence inutile » (inutile du moins au sein de ce séminaire professionnel et... en théorie). Ce post-it deviendra en réalité le plus important de tous : point d'ancrage de discussions, humour et autodérision, complicités.

- C'est à cette troisième étape du temps d'accueil que prend forme le *low-tech selfie* : chacun doit élaborer son auto-portrait - en fait se représenter sur une fiche cartonnée. En ayant recours aux images, aux mots, au dessin, à l'écriture, au collage : des dizaines de magazines, programmes culturels, journaux sont mis à disposition, ainsi que des ciseaux, de la colle et du scotch, des feutres. De fait le numérique est exclu et l'ironie de nommer cela *selfie* est à la hauteur du plaisir de mettre ses mains en action.

- Le temps du partage. Chacun présente son selfie et ses post-its au groupe. La curiosité de chacun, l'implication sensible tout comme la qualité d'écoute sont palpables. Cette première présentation donne le ton de la rencontre.



La concentration déployée par chacun, la mobilisation des mains par le découpage, la créativité par le choix et l'agencement des images et des mots, le désir de certains, inattendu, de se représenter globalement et avec justesse, l'émotion du partage transformant ce qui devait au départ n'être qu'un exercice de mise en jeu en une véritable démarche de réflexion introspective, d'expression de soi, et de découverte des autres, ciment pour les trois jours de dynamiques individuelles et de groupe chaleureuses.



NB / Parmi les compétences « inutiles » qui ont été partagées :

- Roller
- Canoë-kayak
- Danser le lindy hop
- Composition musicale
- Chant lyrique
- Je peux chanter en japonais
- Tricot
- Suédois
- Organisation de chasses au trésor
- J'aime voyager et me débrouiller dans des pays lointains
- Je sais consoler quelqu'un qui est triste
- Ma grand-mère

Du jeu à l'idée

Anita Gaspar Da Silva est consultante en créativité et intelligence collective. Sa contribution au CS Lab a permis la précipitation - au sens chimique du terme - de tous les éléments produits pendant les deux jours précédant son arrivée et restés en suspension : par l'apport de points de vue décalés, par la mise en jeu ("If it's not enjoyable, it's not sustainable"), la proposition d'exercices et de modalités de réflexion individuelle ou collective, permettant de faire le lien entre tous les objets déjà activés.

Il ne serait pas aisé de partager l'expérience vécue par les participants, ni la profondeur des ressentis. Mais les jeux et exercices peuvent être décrits, et à défaut d'être transposés tels quels (car ils ont été

conçus et agencés de façon délicatement pesée, adaptés au contexte, au moment, aux dynamiques en place - de groupe, de travail), ils peuvent assurément inspirer des démarches similaires. En voici trois.

Les cartons volants

Sur un carton de forme ovale, qu'il s'agit d'abord de diviser en trois espaces (de façon très libre : traits parallèles, traits convergents façon camembert, sinusoides etc, tout est possible) chacun doit inscrire, en quelques minutes :

- trois idées ou éléments intéressants retenus depuis le début du séminaire ;
- trois qualités ou compétences qu'il juge avoir,
- et enfin trois enjeux ou défis à résoudre.

Puis les cartons (anonymes) doivent être redistribués. Chacun lit le carton reçu puis formule au verso (toujours anonymement) un conseil pertinent répondant à l'un des enjeux ou défis énoncés. Les cartons sont de nouveau répartis, un second conseil est rédigé. Au troisième tour, le conseil décalé, même absurde, est autorisé.

À la fin du jeu, chacun récupère son propre carton, avec pour grain à moudre :



- des conseils, sérieux ou moins sérieux, toujours inspirants ;
- le trouble surtout, en relisant ses propres écrits après le temps du jeu, de pouvoir établir un lien nouveau entre ses qualités et les problèmes à résoudre.

Petits décalages pour une plus grande liberté formelle

Il n'est pas rare, pour stimuler l'esprit ludique et la créativité, d'avoir recours à des feuilles de tailles et couleurs différentes. Il est plus surprenant que l'on se donne le mal de soigneusement découper des formes courbes. Les cartons ovales d'Anita, qu'il a fallu ensuite lancer en l'air pour les faire parvenir aux autres participants de façon aléatoire - la méthode désordonnée valant mieux ici qu'une répartition policée - ont eu le mérite de donner le ton.

« Et si... »

Anita propose ce jeu au moment idoine, alors que les participants ont précédemment joué à toutes sortes de jeux impliquant les mains et excluant le cerveau, puis ont pris le temps de réfléchir, seuls ou à plusieurs, à l'organisation de leur travail (les espaces, les temps, les relations). Ils viennent ainsi de formuler, chacun pour soi, les enjeux qu'ils cherchent à résoudre. Chacun est à la fois décentré et concentré, disponible à l'étonnement, ouvert à l'étrangeté.

L'exercice est classique : il s'agit, à partir d'un questionnement, d'une problématique formulée, de se demander : « Et si... ? », en s'autorisant toute hypothèse possible.

Les participants sont ensuite invités à s'associer en binômes et à naviguer dans la salle, (re)lire les contributions des uns et des autres - et notamment les scénarios prospectifs - posées sur les murs ou à même le sol, observer les jeux et objets mis à disposition et formuler librement des hypothèses, sans auto-censure : « Et si... nous cultivions des herbes aromatiques collectivement au sein de l'équipe ? » ; « Et si... je choisissais chaque matin mes horaires et mon lieu de travail ? » etc. La consigne est simple :

il ne s'agit pas de répondre rationnellement, il s'agit de noter et garder pour soi, pour plus tard, toutes les hypothèses inspirantes, celles qui produisent des images, du plaisir, et surtout des idées, bref : un élargissement du champ des possibles.

La lettre à soi-même

La toute dernière étape que propose Anita est la plus forte émotionnellement : chacun doit choisir un support papier (et autorisation est donnée de déplier le « mur d'expression libre » recouvert, tout le séminaire durant, d'images, citations et références) et rédiger une lettre. Pour soi, nourrie des ressentis, des idées, des désirs cristallisés en cet instant de re-

centrage intime. Certains se donneront des conseils, noteront des idées et résolutions, d'autres se rassureront, d'autres se consoleront. Ces lettres, cachetées et secrètes, à l'adresse de leur auteur, attendent d'être envoyées, bientôt, c'est à dire quelques mois après le séminaire, et de toucher leur destinataire en plein dans le mille.

Importance de la convivialité

Cela va sans dire, et pourtant... Lors d'un séminaire où il s'agit de solliciter tant son intellect que ses émotions, tant l'idée que l'intime, les conditions de l'accueil s'avèrent essentielles. Les participants ont souligné l'importance de ce « cocon » établi pendant trois jours, permettant à la fois la concentration et le lâcher-prise, et le plaisir - sans oublier la nécessaire soupape de moments conviviaux.

POINT DE VUE : LA RECHERCHE DE LA TROISIÈME VOIE

Blandine Bréchignac

Blandine Bréchignac, consultante indépendante spécialiste des questions d'innovation dans les ressources humaines et d'organisation du travail (HR&D), travaille plus particulièrement la question des environnements physique et numérique de travail. Elle propose dans ce texte son regard et son analyse de la démarche partagée pendant le CS Lab.

D'une question à l'autre : la créativité « empêchée »

Consultante spécialiste de l'innovation dans le champ du travail, j'ai été invitée par le réseau Circostrada à me joindre au premier CS Lab, avec pour « mission » d'alimenter la réflexion prospective des participants, de leur apporter des éclairages sur les transformations du travail et les inviter à faire preuve de créativité dans leurs modes de travail.

En écoutant les participants se présenter, j'ai fait le constat que tous étaient des personnes très créatives. En les entendant échanger sur des scénarios prospectifs, je me suis aperçue qu'ils démontraient, par rapport à des personnes travaillant dans des organisations plus « classiques » (notamment dans

les grandes entreprises), une conscience aiguë des transformations du monde qui les entoure, aux niveaux économique, social, politique, technologique, etc. - ce qui peut en partie s'expliquer par leur activité, le soutien à des projets de recherche et de création artistiques par leur nature « connectés au monde contemporain ». De mon point de vue, les participants au CS Lab ne manquaient donc ni de ressources en termes de créativité ni de vision quant aux évolutions à venir.



Cependant, eux-mêmes ne se sentaient pas créatifs : tout en admettant qu'ils faisaient preuve de créativité en termes de gestion des contraintes - sans quoi leurs projets ne verraient jamais le jour - ils exprimaient une frustration de ne pas être plus inventifs dans leurs modes de travail, un sentiment d'évoluer dans des organisations aux fonctionnements relativement classiques et d'être « empêchés » d'impulser des choses nouvelles.

Pourquoi changer ?

Pour s'engager dans une démarche de changement, réinterroger ses pratiques professionnelles, il faut avoir une raison de changer (surtout si le changement s'annonce radical !). C'est cette raison qui va donner du sens à la mise en mouvement des personnes et permettre la mobilisation de l'énergie (et/ou de la créativité) nécessaire à leur action. Cette « raison de changer » est-elle clairement identifiée par les participants ? Est-elle suffisamment

Se mettre en mouvement

Ensuite, une fois le diagnostic assimilé, les objectifs fixés, la décision prise, il faut se lancer. Faire un pas suppose de se déséquilibrer pour passer d'un pied

Au travers de leurs propos, deux facteurs d'« empêchement » apparaissaient :

- des problématiques organisationnelles, managériales et de relations aux institutions ; parfois une capacité limitée à adopter, s'approprier et adapter des pratiques intéressantes venues du monde de l'entreprise jugées taboues ;
- des réflexes d'autocensure : parfois on ne s'autorise pas à mobiliser (consciemment en tout cas) sa créativité dans son activité professionnelle.

Il existerait une séparation nette entre ce qui est « créatif », qui devrait être réservé aux seuls artistes, et ce qui est « sérieux » (la gestion, l'administration, l'organisation).

Cette dichotomie interdit de fait de penser une gestion plus créative. N'est-ce pas là pourtant la troisième voie à dessiner, qui inviterait la créativité dans les processus de travail et les modes de management des organisations culturelles ?

puissante pour motiver un changement profond dans le fonctionnement de leurs organisations respectives ? Pour oser à leur niveau inventer et impulser de nouveaux modes de travail ? Si ce n'est pas le cas, une piste pourrait être d'approfondir le diagnostic initial, afin de consolider l'analyse de ce qui rend la mise en mouvement nécessaire (si elle l'est).

sur l'autre ; faire le premier pas est donc plus facile lorsque l'on se trouve dans une situation inconfortable, lorsque l'on est déjà en déséquilibre.

Pour mieux éprouver ce que suppose pour chacun cette mise en mouvement, pourquoi ne pas passer par un exercice physique ? Le fait de travailler avec et pour des artistes spécialistes du mouvement y invite assez naturellement. Pourquoi ne pas solliciter ces derniers ?

Le chorégraphe d'entreprise Ucka Ludovic Ilolo propose à cet égard une mise en perspective intéressante des liens entre le mouvement à des fins artistiques et le changement au sein d'organisations (voir vidéo).

Développer ses capacités d'adaptation plutôt que de chercher à « conduire le changement »

Enclencher le changement, ce n'est plus forcément engager un processus ponctuel lourd, risqué, doté de moyens conséquents, destinés à garantir que du point A on arrivera bien à un point B déterminé. Au contraire, alors que l'environnement se transforme de plus en plus rapidement (et que le point B est de moins en moins connu), il devient critique pour les organisations de développer des capacités d'adaptation en appréhendant le changement comme un processus permanent. Ces capacités d'adaptation peuvent se manifester par exemple par la mise en œuvre d'expérimentations légères, réalisées avec des moyens limités, qui vont permettre de « prototyper » et de tester des solutions en réponse à des problèmes organisationnels. Si la solution s'avère pertinente, elle est développée. Si elle ne l'est pas, l'échec a des conséquences limitées, les moyens mobilisés



étant réduits. En revanche, l'entreprise en tire des connaissances précieuses pour la résolution de son problème. Cette approche suppose toutefois que l'organisation s'accorde (et accorde aux équipes) le droit à l'erreur.

Travailler autrement à l'ère numérique

Le numérique est porteur de nombreuses possibilités de travailler autrement : travailler à distance, se « réunir » sans être physiquement sur le même lieu, partager des fichiers, travailler à plusieurs sur un même document, etc. Ce faisant, le numérique fait évoluer le rapport au temps et à l'espace, il favorise le développement de comportements collaboratifs et la mutualisation des ressources, il modifie les interactions au sein des collectifs.

La culture numérique est synonyme d'organisations beaucoup plus horizontales, où les échanges s'orga-

nisent entre pairs, en confiance, sans recours systématique à la hiérarchie. Elle questionne fortement le fonctionnement des organisations traditionnelles, « pyramidales » et cloisonnées.

La culture numérique fait aussi la part belle à des modes de travail que les développeurs informatiques puis les designers d'interaction ont très tôt adoptés : travail d'équipes pluridisciplinaires en mode projet, prototypage rapide, méthodes agiles, etc.

Créer l'espace pour innover

Une manière de favoriser l'innovation, d'enclencher une transformation des modes de travail, peut être de créer un espace physique avec cette intention spécifique. L'espace rend alors tangible l'ambition de l'organisation de bousculer les modes de fonctionnement. Pour s'ouvrir plus largement à d'autres pratiques, d'autres cultures, faire naître des projets en partenariat, avoir accès à de nouvelles ressources, faire émerger des idées de la confrontation à d'autres cadres de référence, les participants du CS Lab pourraient ainsi décider de mettre en place des espaces, dans leurs locaux, où ils inviteraient des professionnels d'autres secteurs à venir travailler et échanger dans une logique collaborative, en d'autres termes à pratiquer le « corporate coworking »². Cet espace physique pourrait trouver un pendant virtuel

au travers d'un des nombreux outils collaboratifs qui permettent aujourd'hui de faire vivre des communautés de partage et de travail. Le corporate coworking s'inscrit dans une logique d'« innovation ouverte ». Le professeur américain Henry Chesbrough, à l'origine de ce concept d'« open innovation », postule qu'il est plus efficace et plus rapide de ne plus s'appuyer principalement sur sa seule et propre recherche pour innover, sous réserve toutefois de mettre en place des modes de travail collaboratif et horizontaux.

L'innovation ouverte au service de l'invention d'une troisième voie pour un développement durable des arts du cirque et des arts de la rue ?

² Corporate Coworking : quelle(s) réalité(s) derrière le coworking en entreprise ? » Étude exploratoire européenne, HR&D, octobre 2015, <http://tiny.cc/vly65x> (en français) et <http://tiny.cc/sll85x> (en anglais).

Couverture

"Les Têtes d'Ampoule"
Sans Compagnie Fixe,
Festival Chalon dans
la rue, juillet 2016.

© Vincent Vanhecke

Graphisme

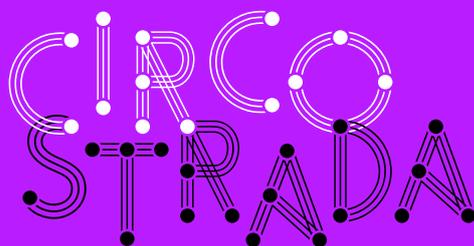
Frédéric Schaffar

Août 2016

**Retrouvez toutes
les publications
de Circostrada,
ainsi que de
nombreuses
autres ressources
en ligne et
l'actualité du
réseau et de ses
membres sur :**

www.circostrada.org

CIRCOSTRADA
LAB



● European Network
Circus and Street ArtS

ARTCENA

Centre national des arts du cirque,
de la rue et du théâtre
134 rue Legendre, 75017 Paris, France
infocircostrada@artcena.fr