Revue COSSI

N° 12 | 2023
Stratégies de gestion de l'information durable : la question des territoires

Des pratiques informationnelles au service de la politique culturelle du territoire : les enjeux de l'intelligence territoriale pour l'EAC

Audrey KNAUF *Maître de conférences*
Crem
University of Lorraine, Nancy

Édition électronique :
URL :
https://revue-cossi.numerev.com/articles/revue-12/101-des-pratiques-informationnelles-au-service-de-la-politique-culturelle-du-territoire-les-enjeux-de-l-intelligence-territoriale-pour-l-eac
DOI : numerev_2767
Date de publication : 13/11/2023

Cette publication est sous licence **CC BY-NC-ND** (Attribution - No commercial - No derivatives).

Pour **citer cette publication** : KNAUF, A. (2023) Des pratiques informationnelles au service de la politique culturelle du territoire : les enjeux de l'intelligence territoriale pour l'EAC. *Revue COSSI*, (12). https://doi.org/10.34745/numerev_2767

Ce papier rend compte d'une recherche collaborative menée dans le cadre du projet Resilabculte[1], interrogeant les pratiques informationnelles des acteurs porteurs des politiques culturelles sur leur territoire. Il implique précisément deux villes laboratoires labellisées 100% EAC -*Éducation Artistique et Culturelle*- : Metz et Cannes. La stratégie nationale du développement durable (DD) a donné en effet, une place à la culture à côté des trois fondements du DD : économique, environnemental et social, et particulièrement à la mise en œuvre d'un projet territorial de développement durable dédié à l'EAC. C'est dans ce contexte que nous cherchons à comprendre s'il existe des formes d'intelligence collective reposant sur la circulation et le partage des sources et ressources informationnelles, au sein des deux territoires concernés. Au moyen d'un *Focus Group*, nous avons tenté de déterminer la place qu'occupe l'information dans la conduite des actions dédiées à l'EAC et de démontrer l'existence ou l'absence de processus informationnels pouvant être initiés par les acteurs chargés de mener à bien ces actions culturelles sur leur territoire.

Mots clés : pratiques informationnelles, politique culturelle, EAC, intelligence territoriale, intelligence collective.

This paper reports on collaborative research carried out as part of the Resilabculte project, examining the informational practices of those involved in cultural policies in their area. It specifically involves two laboratory towns with 100% EAC (Artistic and Cultural Education) accreditation: Metz and Cannes. The national strategy for sustainable development (SD) has given culture a place alongside the three foundations of SD: economic, environmental and social, and in particular the implementation of a territorial sustainable development project dedicated to EAC. It is in this context that we are seeking to understand whether there are forms of collective intelligence based on the circulation and sharing of information sources and resources within the two territories concerned. By means of a focus group, we attempted to determine the place occupied by information in the conduct of actions dedicated to the EAC and to demonstrate the existence or absence of informational processes that could be initiated by the actors responsible for carrying out these cultural actions in their territory.

Key words : information practices, cultural policy, EAC, territorial intelligence, collective intelligence.

---

[1] Résidence, Laboratoire, Culture et Éducation, 2021-2023

Mots-clés :
Intelligence collective, Pratiques informationnelles, Intelligence territoriale, Politique culturelle, EAC

Introduction

Genèse du projet et problématique de recherche

La stratégie nationale du développement durable a donné une place à la culture au côté des trois fondements - *économique, environnemental et social* - du développement durable (DD). L'objectif d'un projet territorial de DD dédié à l'éducation artistique et culturelle (EAC) est de favoriser l'expression culturelle pour tous les publics apprenants, valoriser les cultures et les savoirs locaux, soutenir la création originale et encourager les échanges culturels. La rencontre avec les œuvres et avec les auteurs constitue ainsi le troisième pilier de l'EAC. *« La résidence met en œuvre trois démarches fondamentales de l'éducation artistique et culturelle : la rencontre avec une œuvre par la découverte d'un processus de création, la pratique artistique, la pratique culturelle à travers la mise en relation avec les différents champs du savoir, et la construction d'un jugement esthétique. Elle incite également à la découverte et à la fréquentation des lieux de création et de diffusion artistique »*[1].

Après l'élaboration de la chartre pour l'EAC (2016), le plan « l'École des arts et de la culture » (2018) ou encore le lancement du label « Objectif 100% EAC » (2019) sur le territoire, l'action mise en place par le Ministère de la Culture et celui de l'Éducation nationale doit désormais permettre à 100 % des élèves de bénéficier d'un parcours EAC cohérent, de l'entrée à l'école maternelle, jusqu'à l'octroi à 18 ans du Pass Culture[2]. Ces nouvelles formes de labélisation et de projets de territoire conciliant éducation et culture, ont conduit plusieurs auteurs à s'interroger sur la place des politiques culturelles en région et de leurs disparités (Négrier, 2017 ; Ayoub et al., 2019), sur celle de « dispositifs qui assument le paradoxe d'être à la fois « à distance » de l'école et « au cœur » de l'école » (Kerlan, 2019), ou encore sur le fossé entre les discours institutionnels et l'EAC opérationnalisé en école « Le véritable enjeu nous parait être celui de la construction d'un modèle démocratique (une éducation artistique concrètement accessible à tous), qui ne soit pas conçu selon les règles de la cité industrielle (une éducation artistique de masse) » (Bordeaux, 2019). Enfin, un état des lieux dressé sur les projets EAC déployés dans les écoles, démontre encore la faible part accordée dans cette offre culturelle, à la lecture, l'écriture et plus largement à la littérature, un art moins considéré que celui de la musique, du cinéma ou encore des arts plastiques (Thoumelin et Touahir, 2020).

Ainsi, le projet Resilabculte[3] s'inscrit dans ce cadre, en ayant pour objectif central de réaliser une recherche-développement collaborative sur l'EAC, afin d'étudier les relations, les médiations, les pratiques informationnelles qui se forment entre les différents acteurs impliqués dans le dispositif (dont les auteurs.es et les institutions culturelles et éducatives) et plus spécifiquement sur le champ de la lecture.

Parmi les questions auxquelles le projet tente de répondre, en lien avec le territoire, celles liées à l'information sont fondamentales. Notre problématique se formule comme suit : *en quoi une pratique informationnelle individuelle (PII) et collective (PIC) peut renforcer l'intelligence collective entre les acteurs institutionnels*[4] *impliqués, et contribuerait ainsi à rendre plus efficiente la conduite d'actions en faveur de l'EAC*. Nous entendons par efficience : accroitre ses connaissances sur les initiatives culturelles, opérateurs, directives, etc…, anticiper de nouveaux besoins et usages dans le cadre de l'EAC (grâce notamment à la veille, se tenir informé et partager ses informations) et donc être plus innovant ou pro-actif dans la mise en place de ces actions, toucher plus de publics et diversifier les acteurs à impliquer, etc…

Nous nous référons à deux définitions des PI proposées par Cécile Gardiès, Isabelle Fabre et Viviane Couzinet, ainsi que par Stéphane Chaudiron et Madjid Ihadjadene : « Les pratiques informationnelles peuvent donc se définir comme une manière concrète d'exercer une activité d'information visant des résultats concrets sans intention d'expliquer comment le résultat a eÌteÌ atteint. Ce sont des procédures, des manières de faire sur et avec l'information (recherche, évaluation, exploitation, traitement, stockage, diffusion) permettant aÌ une activité, par exemple professionnelle, de se dérouler » (GardieÌs, Fabre & Couzinet, 2010). Les PI s'appuient sur « les comportements, les représentations et les attitudes informationnelles de l'humain (individuel ou collectif) » (Chaudiron & Ihadjadene, 2011).

Pour répondre à cette problématique, nous rappellerons dans un premier temps les enjeux de l'intelligence territoriale au regard de ce projet, ensuite, notre méthodologie de recherche, qui portera sur une analyse qualitative et enfin, nous présenterons nos résultats suivis d'une discussion et des éléments de perspectives.

Les enjeux de l'intelligence territoriale

L'intelligence[5] territoriale (IT) repose sur plusieurs objectifs pour le territoire : la maitrise de l'information[6], l'intelligence collective (développer une dynamique collective autour du partage de l'information), le maillage des compétences (qui renvoie à une certaine forme de résilience, d'adaptation et d'inclusion (Barrier, 2022, p.148)), mais aussi la protection du patrimoine (matériel et immatériel[7]) et l'anticipation. Elle répond à des enjeux fondamentaux tels que la compétitivité, la

sécurité, l'attractivité ou encore le développement durable.

Jean-Jacques Girardot (2000, 2004) énonce l'intelligence territoriale comme s'inspirant « du développement durable [et] qui met en avant trois principes : la participation, l'approche globale et équilibrée des territoires et le partenariat ». Elle est à la « croisée des concepts de territoire, de société de la connaissance et de développement durable des territoires » et « notamment utile pour aider les acteurs territoriaux à projeter, définir, animer et évaluer les politiques et les actions de développement territorial durable ». Nous complétons cette définition par celle de Yann Fléty (2014), déterminante dans le cadre de notre approche : « l'intelligence territoriale est l'organisation de l'ensemble des connaissances pluridisciplinaires et informations multisectorielles utilisées et partagées par un ensemble d'acteurs sur un territoire donnéÌ, pour observer, analyser et décider collectivement vers une meilleure gouvernance », et nous rajouterons pour les SIC : tout en protégeant et en capitalisant ces connaissances produites.

Dans le cadre du projet EAC, la réflexion s'est portée sur la production de connaissances au sein de réseaux d'acteurs dans un cadre culturel et éducatif, et de la coordination de ces acteurs, sous le prisme de l'information. « Par souci d'efficacitéÌ et d'adhésion, il s'impose aujourd'hui de partir des territoires pour accroître les coopérations culturelles, pour articuler les pôles culturels avec les structures associatives et éducatives de proximitéÌ. L'échelle de l'intercommunalitéÌ parait être le bon échelon pour concilier cela. La loi NOTRé l'y encourage (Pouthier, 2019).

La question des enjeux de l'IT dans ce contexte de politique culturelle s'est donc posée, impliquant notamment la valorisation et l'attractivité du territoire, de son image, de son patrimoine, de sa culture. L'IT doit ainsi contribuer à éclairer l'articulation des missions des acteurs en diffusant une culture du partage de l'information et en structurant les connaissances produites sur le territoire[8]. La connaissance est une « dimension collective […] la capacité à faire naître ensemble quelque chose de nouveau. Il s'agit bien de transformations des expériences individuelles (les compétences), de leur multiplication et non seulement de leur addition. Cette transformation exige une dynamique d'apprentissage de la part de ceux qui y participent » (Massé & Moinet, 2021, p.16). Cela revient à interroger la capitalisation des connaissances et l'interaction entre les acteurs impliqués dans un projet : existe-il des « espaces continus » rassemblant les parties prenantes des politiques d'EAC dans le territoire donné ? Y-a-t-il un coordinateur-médiateur-animateur servant à faciliter le partage des connaissances entre les acteurs et chargé d'alimenter un dispositif sociotechnique (qui peut être un intranet ou portail commun via lequel il est possible de déposer et partager des documents, discuter, etc…) ? Existe-t-il des procédures informationnelles formalisées ? Les acteurs participent-ils à co-construire ensemble des indicateurs nécessaires à la structuration efficiente d'une politique d'EAC sur leur territoire ? Qu'en est-il de la pérennisation des connaissances produites et des processus mis en place ?

Notre cadre théorique est à la croisée de plusieurs approches : celle de Michel Crozier et de Erhard Friedberg (1977) qui ont mis en évidence le fait que les acteurs ne sont pas des entités isolées, mais qu'ils sont constamment en interaction les uns avec les autres et plus largement la sociologie de la traduction, à travers la théorie de l'acteur-réseau (ANT) de Michel Callon et Bruno Latour. Nous nous sommes aussi appuyés sur les travaux de Peter Senge sur l'organisation apprenante qui repose sur l'idée que les organisations doivent continuellement s'adapter et évoluer pour rester compétitives dans un environnement en constante évolution et qui vise à créer une culture qui encourage l'apprentissage individuel et collectif, à tous les niveaux de l'organisation (dans notre cas, au projet de territoire). La proximiteÌ cognitive que Bernard Pecqueur et Xabier Itçaina (2012) définissent comme une zone dans laquelle les acteurs interagissent et partagent leurs connaissances (le lieu d'incarnation des projets), facilite l'échange et le partage des connaissances conférant au territoire le caractère « d'apprenant », lui permettant ainsi de faire circuler les connaissances tout en créant une dynamique d'apprentissage collectif. Comme le soulignent Gabriel Colletis et Bernard Pecqueur (2005) « lorsque des connaissances et savoirs heÌteÌrogeÌnes sont combinés, de nouvelles connaissances sont produites qui peuvent, aÌ leur tour, participer de nouvelles configurations ». Ces différentes théories nous permettent d'appréhender plus finement le concept d'intelligence collective, défini par Claude Janin et Pierre-Antoine Landel (2022), comme « la capacité de comprendre, de réfléchir, de décider et d'agir en collaborant collectivement dans des situations territoriales particulières […] et la capacité pour un groupe d'acquérir, de transformer, de produire, de consolider et de relier, dans une situation donnée, des connaissances sous différentes formes et de diverses origines ».

Aussi, pour déceler et révéler ces phénomènes, à savoir les interactions entre les acteurs impliqués dans un projet de territoire et la création et partage de connaissances, pour découvrir si intelligence collective il y a, il convient avant tous, d'étudier les pratiques informationnelles individuelles et collectives qui se manifestent dans ce territoire donné, afin de comprendre comment les acteurs interagissent et ce qu'ils font de l'information collectée pour alimenter leur activités dédiées à l'EAC.

Méthodologie de recherche

1. Une recherche conduite à trois niveaux

Nous avons souhaité aborder cette recherche par une approche empirique engageant à la fois une démarche déductive (questionnement préalablement ciblé) et inductive (questionnement ouvert), la première « n'empêche pas l'émergence d'autres interprétations en cours de recherche » (Dérèze, 2019, p.64). Nous avons donc cherché à interroger les pratiques informationnelles (PI) dans le cadre de l'EAC[9].

Notre méthodologie de recherche reposant sur trois approches (qualitative et localisée[10], quantitative, et documentaire), nous présenterons dans cet article

l'analyse qualitative. L'approche quantitative, quant à elle, consiste en une enquête réalisée par questionnaire en ligne[11] auprès d'un échantillon dit « raisonné »[12] (Derèze, 2019, p.209) afin d'identifier et de comprendre les pratiques et besoins informationnels des acteurs accompagnant la mise en place d'actions EAC dans la métropole de Metz et le Pays de Lérins. Il a été ainsi structuré selon les différentes étapes de la veille[13] et pour un panel occupant les postes de bibliothécaires, de chargé.e de missions à la culture, de conseiller.e à la culture, de chef.fe de service à la culture, de coordinateur.trice EAC, de directeur.trice à la culture en collectivité ou au sein de musée, de médiateur.trice culturel.le, de responsable en médiathèque. Son analyse « inférentielle (dite aussi « tri croisé ») a permis d'explorer des corrélations et liens de cause à effet » (Froissart, 2007, p.71). L'analyse des résultats est en cours et sera complétée par une veille documentaire, qui constitue notre troisième démarche méthodologique, avec pour objectif d'étudier l'historique de la mise en place de l'EAC au sein des deux territoires concernés et de son évolution jusqu'à aujourd'hui, en matière de PI et de dispositif info-communicationnel (un portail documentaire a-t-il été mis en place depuis le début, existe-t-il des groupes de travail qui partagent leurs expériences ou encore des ressources mises à disposition depuis le démarrage de l'EAC, etc… ?).

2. L'analyse localisée à travers un *Focus Group*

Le *Focus Group (FG)*, groupe de discussion sur un sujet déterminé (Duchesne & Haegel, 2004 in Brechon, 2011, p.27) a pour but de révéler des expériences et réactions personnelles, de collecter des attitudes et opinions sur des pratiques informationnelles dans le cadre de la conduite de projets EAC et plus largement, culturel et éducatif. Le *FG* s'est trouvé être une méthode utile pour « identifier les principales problématiques aÌ creuser, mettre en évidence des différences de perspective entre des individus sur des situations données, recueillir de l'information utile aÌ la préparation, ou aÌ l'interprétation des résultats, d'une étude quantitative » (Thibeault, 2010)[14]. Son premier avantage réside dans l'interaction et les échanges qui favorisent le partage des expériences. En revanche, le *FG* peut être biaisé « lorsque que notamment un leader monopolise la discussion et arrive à convaincre les autres participants qui n'avaient au départ pas beaucoup d'opinions » (Brechon, 2011, p.29). Enfin, une des limites majeures à soulever, se traduit par le fait que les résultats d'une étude par *FG* ne peuvent pas être geÌneÌraliseÌs, car « le groupe n'a pas eÌteÌ constitueÌ dans un but de représentativité de la population source » (Thibeault, 2010).

Le *FG*[15] composé en tout de six représentants de quatre strates institutionnelles (ministère (DRAC[16]), région, département et mairie) a été divisé en deux temps (un état des lieux des PI et les besoins/freins), afin de rendre compte des pratiques

individuelles et collectives à trois échelles :

1. Macro : au niveau institution, établissement et ministère ;

2. Méso : axée sur la communauté et les interactions entre acteurs d'un même service ou projet, analysées dans le cadre d'un système d'action professionnel concret (en convoquant les travaux de Crozier & Friedberg, 1977) ;

3. Micro : centrée sur l'individu (en lien avec le questionnaire).

Les participants présents venant des deux territoires concernés étaient une directrice lecture publique d'un ensemble de bibliothèques départementales (*codée sous 3a*), un conseiller-coordinateur EAC (DRAC - *3b)*, une directrice de la culture régionale (*3c*) et une responsable bibliothèque au niveau régional (*3d*), une directrice des affaires culturelles à la ville (*3e*) et un directeur du pôle culture de la ville (*3f*).

Notre analyse dite de « la table longue » a consisté aÌ « analyser les transcriptions de paroles des participants (verbatim) qui sont découpées, classées, comparées et confrontées […] suivie d'une analyse interprétative des données ». (Thibeault, 2010). Nous l'avons appréhendée de manière horizontale (approche thématique (Abrial & Louvel, 2011, p.76)) en nous appuyant sur une grille, ayant pour objectif d'identifier et de caractériser les pratiques informationnelles des participants dans le cadre de leur activité professionnelle liée à la mise en œuvre d'actions culturelles ; que ces pratiques soient 1) voulues ou émanant d'une injonction, 2) manuelles ou outillées, 3) réfléchies, conscientisées ou « bricolées » (instinctives, inconscientes), 4) individualisées ou collaboratives (et/ou collectives), 5) efficientes ou inutiles. Il s'agissait également de révéler si des rapports de force se faisaient ressentir entre les services (selon les statuts des participants ou leur prérogatives), s'il y avait de la rétention d'information, des non-dits, des mauvaises représentations ou au contraire un certain consensus dans l'exercice de leur activité entre les différents services porteurs des politiques culturelles, ces derniers éléments venant ainsi compléter l'analyse des réponses au questionnaire. Partant de ces questionnements, nos critères d'analyse[17] ont porté sur 1) les pratiques endogènes personnelles/professionnelles et exogènes personnelles/professionnelles, 2) la circulation de l'information de manière pyramidale (en silo)/verticale/descendante ou horizontale/collaborative/interaction, 3) les limites (besoins et situations désirées ou freins et obstacles), 4) l'accès et les outils (intuitif et consensuel ou malaisé et conflictuel), 5) la satisfaction (efficace et utile au quotidien ou inutile et superflu), 6) divers (retour d'expériences, développement de compétences, projet…), en veillant à analyser l'énonciation dans son contexte[18] et selon des pratiques déterminées.

Analyse des résultats

1. Une question de temps, face à une masse d'informations…

Le temps, « moment propice pour quelque chose »[19], reflète une réalité, celle du rapport à la temporalité dans ses actions ou dans celle des autres. Prononcé près d'une soixantaine de fois lors du *FG*, il a souvent été employé de manière positive *« temps d'échange », « temps de partage »,* pour parler aussi du temps scolaire ou temps de vie du jeune. Mais ce n'est pas loin de trente fois qu'il a été mentionné pour parler du « manque de temps passé » aux pratiques informationnelles, dû notamment à l'infobésité, à la surabondance d'informations. Les participants ont en effet admis se sentir noyés par l'information « *il y a une masse d'informations déversée par l'institution pour laquelle seule 3 à 5% nous intéresse* » (3c). « *Le rapport au temps est très différent depuis 2 ans. Tout doit aller très vite. Les gens ne s'informent plus. Ils demandent qu'on réponde de suite. Et de même pour la recherche d'information, on doit tout trouver de suite* » (3d). « *Et on sait très bien qu'il y a beaucoup de déperditions parce que justement, il y a une quantité énorme d'informations et on sait que les messages ne sont pas remis. Donc voilà, on essaie de construire une nouvelle relation* » (3a).

Sentiment déjà partagé et relaté par le passé par Cyril Masselot, suite à des entretiens auprès, entre autres, d'acteurs au sein de collectivités territoriales, qui laissait déjà entendre « *Nous produisons tous des quantités incroyables d'informations…qui finissent par nous noyer, selon le vieil adage « Trop d'info, tue l'info…», qu'on ne croise pas, donc que l'on re-collecte….. à des échelles trop macro, et trop sectorisées* » (Masselot, 2017).

« *Donc, on essaie de faire autant que faire se peut tout ce travail-là*[20] *dans le temps qui nous est imparti. On n'est pas forcément extensible* » (3b). S'informer selon le projet à initier est une préoccupation qui a souvent été évoquée pour une des participantes qui détient un rôle transversal dans ses missions. Elle admet avoir le sentiment de ne pas pouvoir approfondir les choses *« Moi j'ai le sentiment vraiment à titre personnel que je suis dans une gestion tellement de l'urgence que c'est obsessionnel…Après hop, on zappe le dossier…Et en fait, on passe comme ça en fonction des priorités du moment »* (3e). Propos similaire de son homologue, ayant aussi ce rôle de transversalité *« je fais des petits dossiers papier parce que ça me donne l'impression, que je peux les prendre à la maison le soir ou les week-ends, que je peux les lire, mais en fait je ne le fais pas… malheureusement toute cette information finalement elle existe, mais en tout cas moi à mon niveau, je n'ai pas le temps de la saisir ; enfin en prendre connaissance vraiment dans le détail, je survole »* (3f)

2. …Mais aussi d'échange et de partage

Pour Anne Lehmans, « La circulation de l'information dépend des interactions entre les

individus dans les organisations, de leurs compétences, des contextes d'exercice et des appareillages techniques » (Lehmans, 2017). Si c'est le conseiller EAC et la responsable bibliothèque qui ont le plus prononcé les termes d'échange et de partage, nous remarquons au fil de la discussion, que faire circuler l'information reste une préoccupation pour tous, mais souvent mise en œuvre de façon totalement hétérogène.

Dans le cadre d'une veille, voire d'un benchmarking *« On essaie d'avoir aussi l'information du terrain par les collègues qui sont en lien direct avec les territoires. Donc ça peut être beaucoup aussi par l'oral* […] *Le côté informel, tout l'informel est tout aussi important si ce n'est plus important en réalité que tout l'institutionnel »* (3b). Il existe aussi des référents culturels sur le territoire qui remontent l'information et l'information circule aussi entre partenaires par le biais de réunions ou d'infolettres. Madjid Ihadjadene et Stéphane Chaudiron évoquent les « passerelles informationnelles » pour caractériser « les individus qui sont en contact avec l'environnement de l'entreprise, en particulier ceux qui jouent le roÌle de « capteurs » d'information » (Ihadjadene & Chaudiron, 2009).

Un serveur est à disposition mais pas forcément (bien) utilisé, pourtant créé à l'origine pour partager des documents. Parmi les stratégies de circulation d'information, on note très souvent qu'elles relèvent du « bricolage », rien de structuré, beaucoup d'informel *« il m'arrive d'aller régulièrement sur les sites de mes collègues des autres DRAC pour aller voir ce qui se passe, de passer un coup de fil aussi à mes collègues conseillers d'ailleurs* » (3b). Il y a toutefois une volonté de créer une dynamique informationnelle « *que l'équipe que j'encadre soit dans une dynamique d'information. C'est-à-dire quand ils venaient présenter un projet, moi ce que je veux, c'est que le collègue il ait bien checké* […] *on fait beaucoup tourner les infos qui nous paraissent clés. Alors après, elles ne sont pas forcément stockées, mais pour moi ce n'est vraiment pas un problème du moment qu'on a lu qu'à tel endroit, il se passait telle chose. Bon c'est bien, l'information elle est périssable aussi »* (3c). Ainsi, la discussion a démontré que le.la chargé.e de mission jouait un rôle déterminant dans le partage de l'information, s'inscrivant comme un relais, un élément central dans le processus de circulation de l'information. Il n'a pas été vraiment question de rétention d'information ou d'information en silo mais plutôt d'une faiblesse sur la manière de partager l'information qui peut être dû aussi à une question de volonté « *Le partage de l'information, ça dépend aussi des personnes… il y en a qui sont plus partageuses que d'autres… Après, est-ce qu'il faut tout partager ? Je ne crois pas non plus parce que l'on a quand même nos spécificités propres* […] *on gagnerait effectivement à trouver des moyens de partager plus facilement l'information entre acteurs donc d'un projet donné, par exemple »* (3b). Enfin, une certaine désillusion s'est installée ces deux dernières années, avec les échanges via visioconférences qui se sont multipliés. Si elles avaient pour ambition de faciliter les échanges d'information, le fait est que d'en avoir abusé a finalement fait l'effet inverse *« on abuse d'ailleurs sans doute de la visio depuis le Covid »* (3b), *« Avant, c'était déjà compliqué. Alors maintenant avec la visio c'est pire parce que la visio, tu peux être sûr que sur une heure, tu vas à cinq minutes dans la visio et le reste du temps… et ça, c'est terrible en termes d'écoute aussi des autres, je trouve. C'est qu'en fait, comme il y a plein de choses à faire et que tu te dis :*

« bon, bah là ce n'est pas mon sujet ou ce n'est pas à moi ou ça m'intéresse » donc tu ne prends que des parts souvent de la réunion et c'est même assez problématique » (3e).

3. Des pratiques informationnelles dépendantes des objectifs professionnels et le l'usage d'outils communs

Les pratiques diffèrent selon les objectifs (s'informer, informer les collectivités, informer ses homologues) et cela se manifeste essentiellement par des appels téléphoniques et d'échanges entre collègues des différentes régions ; mais c'est aussi s'informer via d'autres sources telles que des élus ou encore par le biais de la presse professionnelle.

S'informer pour alimenter un projet est souvent évoqué comme principal objectif, cela se traduit par la recherche des bonnes sources pour alimenter les projets, mais aussi rester informé quand il s'agit des enjeux de la filière, essentiel pour ses missions quotidiennes, sans quoi « je *serais à côté de la plaque* […] *mais ça prend du temps* » (3c). Un besoin aussi de se tenir informé pour les projets à soutenir ou à promouvoir, c'est nécessaire pour réagir rapidement à une demande de montage de projet novateur. *« On a besoin aussi d'avoir énormément d'informations en interne, d'être informés et formés nous-mêmes* […] *il faut qu'on soit en capacité de réagir très rapidement »* (3d).

Les participants disposent d'un serveur commun au sein duquel il est possible de stocker mais aussi de partager des documents, or il en ressort que l'outil est mal adapté, mal structuré « *six ans que je demande que l'on voit l'arborescence… et là, on vient juste de le faire…Six ans et tous les ans, je mettais dans les objectifs : « revoir l'arborescence »* (3e), ce qui le rend quasi inutilisable. « *On peut retrouver sur le serveur commun parfois une forme de magma d'informations…avec un rangement qui parfois nous échappe* […] *il faudrait être formé à une procédure commune de rangement de ces informations »* (3b). Il existe un réel souci de compatibilité entre les outils des deux ministères impliqués dans l'EAC (culture et éducation), ce qui ne motive pas à les utiliser « *Mais moi, je n'en veux plus des nouveaux outils…ça fait le quatrième qu'on me propose depuis un an. Au bout d'un moment, effectivement, trop d'infos tuent l'info, trop d'outils tuent l'outil* […] *Nous on a pu s'attaquer au serveur commun au bout de trois années de vie commune avant d'arrêter…Voilà, je dois me battre… »* (3c).

4. De réels besoins d'optimisation de ses pratiques informationnelles

Les besoins évoqués répondent directement à ce souci de manque de temps et du manque de compétence dans l'utilisation des outils. Ce qui a été couramment soulevé, c'est la nécessité de s'en tenir à des besoins stricts d'information et à ne pas s'éparpiller, à gérer toute l'information liée aux différents projets menés, et à la traiter aussi en aval (évaluation de projet). Cela passe par une gestion de ses frustrations et à une autodiscipline *« j'ai besoin de ça et je m'en tiens à ça en fait, et accepter la*

frustration de ne pas être au courant de tout […] *c'est aussi des questions d'allocation de temps. Dans une fiche de poste, c'est rare de voir : « 20 % de votre temps sera consacré à l'évaluation » ; « je ne crois pas tellement à des solutions qui seraient presque magiques… pour moi c'est plus des questions d'autodiscipline…de se dire : « bon, bah je vais m'en tenir à ça » et voilà. C'est comme ça et d'essayer de gérer la frustration au mieux. Et puis après, je pense aussi que dans les domaines dans lesquels on est, ce qu'on sous-estime énormément c'est tout le temps d'information qu'on a en dehors de la vie professionnelle »* (3c). Une frustration liée aussi à l'appropriation des outils mis à disposition, plus précisément le serveur commun. Le besoin de l'utiliser de manière efficace a été longuement discuté durant la séance du *FG*, mais avec cette lucidité qu'il y a un réel manque d'investissement ou d'intérêt pour l'outil. Le fait d'avoir le sentiment de gérer les projets dans l'urgence et de passer à côté d'informations qui pourraient être précieuses, renvoie aussi au souci de mémoire et de traçabilité de l'information, ainsi que de sa surabondance *« avoir un catalyseur d'informations et cocher ce qu'on a envie de voir »* (3d), avec la nécessité de centraliser l'information, d'avoir une personne ressource qui servirait de lien et de liant entre les différents acteurs impliqués dans les projets.

Ainsi, l'information détient un rôle essentiel dans la conduite de projets et plus largement dans le maillage territorial à travers les acteurs qui le composent. Nous nous sommes rendu compte de l'importance des échanges et de la nécessité de faire sens entre les parties prenantes dans l'EAC. Une des participantes du *FG* le soulève à juste titre « *Mais on voit bien que nous, le problème principal, c'est d'avoir une même information pour un ensemble de professions très différentes*. » (3d) et cela passe nécessairement par l'instauration d'un langage commun. Un participant du *FG* déplore le fait que c'est le parcours scolaire qui est avant tout évoqué pour l'EAC, alors que cela devrait être considéré comme un parcours de vie culturelle[21] « *l'élève c'est un jeune habitant d'un territoire. Et que c'est pour ça que cette politique, elle doit être pensée au niveau du territoire dans tous les temps de vie du jeune et au-delà* […] *et puis c'est un futur électeur aussi* […] *ce n'est pas un apprenant, c'est un futur citoyen »* (3b), faisant ainsi écho aux propos de Jean-Pierre Saez recueillis par Jean François Marguerin (2013).

Cette incompréhension, ce manque de consensus conduit aussi à une forme d'isolement dans ses propres pratiques informationnelles, notamment de ce qui relève de la collecte. Chacun procède à sa manière, de son coté, sans réelle formalisation ou procédure déterminée. Tout est fait au grès du temps ou dans l'urgence et souvent avec ses propres moyens. Il n'y a pas de personne ressource qui pourrait se charger de ce travail de collecte et de partage et qui jouerait ce rôle de coordinateur-médiateur-animateur servant à faciliter le partage des connaissances entre eux et chargé de gérer et d'animer leur serveur commun. S'il existe bien un espace numérique commun, celui-ci se réduit au rôle de « dépôt » et non de « partage », la notion de mouvement prend ici tout son sens. Quel est l'intérêt d'un espace quand celui-ci reste « figé », non dynamique, non interactif, si ce n'est jouer le rôle de « mémoire », mais d'une mémoire ni exploitée, ni capitalisée.

Il y a pourtant une réelle volonté de partage, de mutualisation des ressources, de retours d'expériences, que chaque partie prenante pourrait s'approprier « *ces difficultés dont on parle c'est aussi ce qui fait la richesse de ces politiques justement de cette compétence partagée là. Mais sans doute qu'on gagnerait effectivement à trouver des moyens de partager plus facilement l'information entre acteurs donc d'un projet donné, par exemple* (3b), et ainsi non seulement passer moins de temps à collecter de l'information qui est surement déjà détenue par un collaborateur, mais aussi et surtout, développer une base de connaissances communes, dans laquelle puiser selon les besoins, et contribuer à faire émerger une mémoire collective autour d'un projet « *Et nous quand on a commencé l'expérimentation d'éducation artistique et culturelle, on s'est dit : « tous les outils qu'on va créer, on va les donner à toutes les autres collectivités qui souhaitent se lancer. On ne dit pas que nos outils sont les meilleurs, mais après on pourra les améliorer avec l'expertise d'autres activités qui vont les utiliser. Et c'est vrai que quand on a lancé et que les collectivités nous ont appelés en disant : « on aimerait généraliser l'éducation artistique et culturelle, comment vous avez fait ? ». On dit : « bah on donne tout ». On avait créé un kit, le pack 100 % EAC avec cahier des charges, avec la fiche de poste d'ailleurs du coordinateur EAC, la contractualisation, les tableaux de suivi, absolument tout.* […] *Et effectivement, moi j'aurais aimé qu'on ait plus de critiques »* (3e).

Discussion et perspectives

A nos questions portant sur l'existence d'espaces continus entre parties prenantes de projets EAC, la présence d'une personne ressource facilitant le partage des informations et leur capitalisation, le déploiement de procédures informationnelles formalisées, et enfin, la pérennisation des connaissances produites et des processus mis en place, les résultats du *FG* portent à croire que cette dynamique n'est que rarement mise en œuvre. Est-ce que ceci impacte directement les actions mises en place et *renforcerait l'intelligence collective contribuant ainsi à rendre plus efficiente la conduite d'actions en faveur de l'EAC* ? Il est difficile de l'affirmer. Certains pensent que les projets en faveur de l'EAC pourraient être largement performés, si les porteurs avaient plus de temps pour collecter, digérer, traiter l'information, apportant ainsi une plus-value en amont du projet et en aval, dans sa phase d'évaluation ; une nécessité aussi pour anticiper les actions à mettre en place sur le terrain.[22]

Tous s'accordent à dire que l'humain est au cœur de ce processus et qu'une personne ressource et centrale serait bénéfique aux actions à mettre en place et contribuerait à instaurer une culture commune (tant par le langage, la communication, que dans les pratiques informationnelles) aux différents métiers et services qui contribuent aux projets EAC. Ceci fait écho à Daniel Peraya rappelant que « communiquer ne consiste pas seulement à transmettre un message, un contenu : communiquer constitue fondamentalement un acte social ». (Peraya, 2008). Ce sont les acteurs (et leur volonté, leur conviction) qui font les projets, et ces derniers doivent être menés comme un

parcours, en décloisonnant les parties prenantes.

Le second point que nous relevons touche directement au territoire et aux couches multiscalaires auxquelles sont confrontés les différents services chargés des politiques culturelles territoriales, ce qui n'encourage pas à un maillage des acteurs, pourtant un des rôles clé de l'IT « o*n reste dans des logiques de filière, peu dans une logique territoriale (pas de connaissance fine du territoire, de vision macro). Il faudrait revenir à une logique territoriale* » (3c). Jérôme Barrier parle de « territoire pertinent », avoir une vision globale, holistique et intégratrice du territoire : « améliorer le système existant en y introduisant, de l'intérieur, une dimension supplémentaire qui prenne en compte, à chaque niveau de décision, les défis du territoire pertinent […] la question de la répartition des compétences est donc centrale » (Barrier, 2022, p.18 & p.78) [23].
Il faut envisager une « gouvernance par le milieu », car « le système éducatif se réduit trop souvent à un organigramme où les relations sont de nature transmissive et descendante » (Bardi et Véran in Ketele, 2020).

Pour finir, il serait intéressant de convoquer dans nos travaux de recherche la (ac)culture de l'information par les institutionnels chargés des politiques culturelles, et de dresser un parallèle avec des services territoriaux en charge d'autres actions publiques que celles dédiées à l'EAC. Michel Menou définit la culture de l'information comme « un système de valeurs, d'attitudes et de comportements, de connaissances et d'aptitudes qui conduisent non seulement aì un usage intelligent et appropriel de l'information externe, mais surtout aì contribuer aì la diffusion et aì la bonne utilisation de l'information tant externe qu'interne (ou produite/reconfigurée par soi-même). Donc une culture de partage et d'enrichissement collectif » (Menou, 2008 in Liquete, 2018). Nous souhaiterions également questionner la gouvernance de l'information (en évoquant la trajectoire de l'information et les systèmes d'information organisationnels, faisant écho aux travaux de Dominique Maurel).

Nous souhaitons ainsi, lors d'une prochaine étude, démontrer si le manque de liant, de tissage entre les acteurs, ainsi que la multiplication d'interlocuteurs ne contribue-t-il pas à entraver la mise en place de stratégies informationnelles pérennes reposant sur l'« *accessibilité, la disponibilité, la confiance* » en de l'information utile et durable pour le pilotage des actions publiques territoriales.

Références bibliographiques

Abrial, S et Louvel, S (2011). Analyser les entretiens. In : Bréchon, P. (dir.), *Enquêtes qualitatives, enquêtes quantitatives*. Edition PUG, p.71-76.

Ayoub, A., et al. (2019) Trois élèves sur quatre touchés par au moins une action ou un projet relevant de l'éducation artistique et culturelle. *Culture chiffres*, 3, 1 16. https://doi.org/10.3917/culc.193.0001

Barrier, J. (2022). *Réconcilier les territoires. Quel avenir pour nos villes et nos campagnes ?* Editions Ovadia, 2022.

Bordeaux, M.C. (2019) L'éducation artistique et culturelle à l'épreuve de ses modèles, *Quaderni* [En ligne], 92 | Hiver 2016-2017, mis en ligne le 05 mars 2019. http://journals.openedition.org/quaderni/1033 ; DOI : https://doi.org/10.4000/quaderni.1033

Callon, M. et Latour, B. (2016) La théorie de l'Acteur-Réseau, éd. Ems.

Chaudiron, S. & Ihadjadene, M. (2010). De la recherche de l'information aux pratiques informationnelles. *Études de communication*, 35 | 2010, 13-30.

Colletis, G. et Pecqueur, P. (2005) Révélation de ressources spécifiques et coordination située », *Économie et institutions* [En ligne], 6-7 | 2005, mis en ligne le 31 janvier 2013. http://journals.openedition.org/ei/900 ; DOI : https://doi.org/10.4000/ei.900

Crozier, M. & Friedberg, E. (1977). *L'Acteur et le système. Les Contraintes de l'action collective*. Editions Du Seuil, 1977.

De Ketele, J.M. (2020) Réformer l'éducation : travailler ensemble au bien commun en développant une intelligence collective, *Revue internationale d'éducation de Sèvres* [Online], 83 | avril 2020, Online since 17 June 2020. http://journals.openedition.org/ries/9463; DOI: https://doi.org/10.4000/ries.9463

Dérèze, G. (2019). *Méthodes empiriques de recherche en information et communication*. Editions De Boeck supérieur, 2019.

Fléty, Y. (2014) Vers une mise en observation des Systèmes Énergétiques Territoriaux – une approche géographique pour territorialiser l'énergie, thèse de doctorat, Université de franche-Comté

Froissart, P. (2007). Introduction aux méthodes quantitatives en siences de

l’information et de la communication. In : Olivesi, S. (dir.) *Introduction à la recherche*. Editions PUG, p.71.

Gardiès, C., Fabre, I. & Couzinet, V. (2010). Re-questionner les pratiques informationnelles. *Études de communication*, 35 | 2010, 121-132.

Girardot, J.J. (2000) Principes, Méthodes et Outils d'Intelligence Territoriale. Évaluation participative et Observation coopérative. In *Conhecer melhor para agir melhor, Actes du séminaire européen de la Direction Générale de l'Action Sociale du Portugal, EVORA (Portugal),* 3-5 mai 2000, DGAS, LISBONNE, décembre 2000, 7-17.

Girardot J.J. (2004) Intelligence territoriale et participation, 3e rencontres, colloque *Tic et territoire : quels développements ?* Lille.

Ihadjadene, M. & Chaudiron, S. (2009). Des processus aux pratiques : quels modèles informationnels pour analyser l’accès aÌ l’information en contexte professionnel ? *Évolutions technologiques et information professionnelle : pratiques, acteurs et documents*, Déc. 2009, France. pp.1-12. hal-00468728

Janin, C. et Landel, P.A. (2022) PSDR4 SAGACITE - La mise à l’épreuve de l’intelligence collective dans les dynamiques territoriales, *Innovations Agronomiques 86 (2022*), 405-418.

Kerlan, A. (2019) L’éducation artistique et culturelle, entre utopie et hétérotopie. Éléments de généalogie, *Quaderni* [En ligne], 92 | Hiver 2016-2017, mis en ligne le 05 mars 2019. http://journals.openedition.org/quaderni/1031 ; DOI : https://doi.org/10.4000/quaderni.1031

Lehmans, A**.** (2017). DonneÌes ouvertes et redeÌfinition de la culture de l’information dans les organisations. *Communication et organisation*, 51 | 2017, DOI : https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.5495

Liquète, V. (2018). La culture de l’information au prisme des sciences de l’information et de la communication. *Études de communication*, 50 | 2018, 109-128.

Marguerin, J. (2013) EAC : prendre en compte tous les territoires, tous les temps de vie. *L'Observatoire*, 42, 45-48. https://doi.org/10.3917/lobs.042.0045

Massé, G. & Moinet, N. (2021). *Petit bréviaire contre l’intelligence superficielle*. VA éditions, 2021.

Masselot, C. (2017). L'intelligence collective territoriale pour réguler « l’infobésité » : un processus informationnel et communicationnel, in *Journée Intelligence économique et veille stratégique*
« Quels dispositifs de veille pour l’intelligence collective territoriale ? », HEG Arc, Neuchâtel, 15 juin 2017.

Menou, M. (2008). Culture de l'information. In : Cacaly S., Le Coadic Y.-F., Pomart P.-D., Sutter E. (dir.). *Dictionnaire de l'information*. 3e éd., Paris, Armand Colin, p. 65-67

Négrier, E. (2017) Les régions, laboratoires de nouvelles politiques culturelles ?. *Nectart*, 5, 66-76. https://doi.org/10.3917/nect.005.0066

Paillé, P. et Mucchielli, A. (2016). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. 4ème édition, Paris Armand Colin, coll. « U », 2016.

Pecqueur, B. et Itçaina, X. (2012). Economie sociale et solidaire et territoire : un couple allant de soi ? Revue internationale de l'économie sociale, (325), 48–64.

Peraya, D. (2008). Un regard critique sur les concepts de médiatisation et médiation : nouvelles pratiques, nouvelle modélisation. *Les Enjeux de l'information et de la communication*, 2008.

Pouthier, F. (2019) Les projets culturels de territoire dans les intercommunalités, Observatoire des Politiques Culturelles, 2019/2 N°54, pages 65 à 68.

Senge, P. (1990) The fifth discipline: The art and practice of the learning organization.

Thibault, E.N. (2021) A propos de la méthodologie des entretiens de groupe focalisés, https://www.adjectif.net/spip.php?article58, consulté le 15 avril 2021.

Thoumelin, C. et Touahir, M. (2020) L'éducation artistique et culturelle en école et au collège en 2018-2019: État des lieux. *Culture chiffres*, 3, 1-20. https://doi.org/10.3917/culc.203.0001

---

[1] Circulaire interministérielle 20210-032 du 05 mars 2010

[2] Voir à ce propos le vademecum de l'HCEAC (Haut conseil à l'EAC) publié en 2020 https://cache.media.eduscol.education.fr/file/Actions_educatives/70/7/Vade_Mecum_HCEAC_Janvier_2020_1232707.pdf

[3]
___ Résidence, Laboratoire, Culture et Éducation, 2021-2023. Le projet Resilabculte est porté par Carole Bisenius et Fabienne Rondelli. Il inclut 5 autres enseignants-chercheurs dont l'auteur de cet article, et s'adresse aux opérateurs culturels chargés d'accompagner des actions EAC sur les territoires messins et cannois et aux acteurs bénéficiaires de ces actions. Autrement dit, la DRAC, la DAAC, les enseignants référents, les auteurs en résidence, les bibliothécaires, les élèves, etc.

[4]
___ Nous entendons par acteur institutionnel toute personne travaillant au sein des services d'état ou décentralisés accompagnant les politiques publiques et actions en faveur de l'EAC (personnel d'appui au sein de la DRAC, des services culturels de la ville, de la métropole et du département : DAAC, coordonnateurs, référents culturels..) ; par opposition aux opérationnels qui appliquent sur le terrain ces politiques/actions en faveur de l'EAC (professeurs, auteurs, formateurs, opérateurs culturels, etc ...)

[5]
___ Guy Massé et Nicolas Moinet définissent l'intelligence comme un « processus continu en fonction d'un passé et par rapport à un projet [...] Elle est l'art de la compréhension, de la persuasion, et de l'action » (Massé & Moinet, 2021, p.7 & p.19). Et pour Jérôme Barrier, elle repose « sur la prospection et l'abstraction que permet l'analyse de la connaissance. L'intelligence permet de s'adapter » (Barrier, 2022, p.156)

[6]
___ *« L'information est un signe perçu porteur de sens »* (Massé & Moinet, 2021)

[7]
___ Intellectuel, informationnel, industriel...

[8]
___ En lien avec la gouvernance informationnelle

[9]
___ N'étant pas dans une posture d'observation et encore moins dans une recherche participante, nous ne pouvons apporter une analyse en contexte, prenant en compte l'activité des participants dans la quotidienneté de leur travail, et plus largement leur environnement socio-organisationnel. L'étude de leurs pratiques informationnelles s'appuie uniquement sur du déclaratif.

[10]
____ L'analyse qualitative est « une approche du matériau empirique traversée par une volonté de compréhension. Comprendre c'est bien sûr, d'abord, entendre, mais c'est aussi faire du sens, accéder à l'intelligibilité du discours, des expériences et des pratiques » (Paillé & Mucchielli, 2016 in Derèze, 2019, p.48) » et dite "localisée" dans la mesure où l'on part d'une pratique analysée sur un terrain délimité et circonscrit (Derèze, 2019, p.8)

[11]
____ Via Lime Survey entre avril et mai 2022. 74 répondants dont 42 ayant complété entièrement le questionnaire.

[12]
____ Dit aussi non statistique, se définit « sur la base de considérations rationnelles objectives, mais sans pour autant lui conférer un caractère probabiliste » (Derèze, 2019, p.209)

[13]
____ Découpé en cinq blocs (hormis le premier concernant le profil du répondant) portant sur les sources et ressources d'information, les besoins, la collecte, le traitement et l'analyse, la diffusion et le partage de l'information.

[14]
____ Thibeault, E.N. A propos de la méthodologie des entretiens de groupe focalisés. Compilation d'articles, 2010.

[15]
____ Réalisé le 8 juin 2022 à Cannes, durant deux heures et vingt minutes, filmé, enregistré et retranscris.

[16]
____ Direction Générale des affaires culturelles. La strate métropole n'a pu être représentée, dû à l'absence de la personne invitée.

[17]
____ Grille réalisée conjointement avec Julien Falgas, dans le cadre d'analyses d'autres *FG* lié au projet et à la solution needle, afin « de mettre en lumière les cadres de référence liés aux outils et aux pratiques numériques des acteurs » (Falgas).

[18]
____ Le sens des termes indexicaux dépend du moment, du lieu et du sujet de l'énonciation.

[19]
____ Trésor de la langue française.

[20]
____ NDLR : s'informer

[21]
____ L'EAC a été aussi pensé pour l'après parcours scolaire, ambitionné à long terme, comme une plus-value, répondant ainsi aux ambitions de développement durable.

[22]
____ Lors d'un FG mené conjointement avec J.Falgas en mai dernier avec des enseignants référents EAC, beaucoup déploraient le manque d'information provenant des services de la culture et de l'éducation, ne leur permettant pas de préparer convenablement et en temps voulu, une résidence d'auteur dans le cadre du programme scolaire EAC.

[23]
____ Cette question du territoire et de l'organisation territoriale dans ce contexte fera l'objet d'une prochaine étude.