



L'AVENIR

NUMÉRIQUE

DES ALLIANCES FRANÇAISES

Sommaire

PAGE
4

Allocutions

Laurent FABIOUS, ministre des Affaires étrangères et du Développement international
Jérôme CLÉMENT, président de la Fondation Alliance française

PAGE
24

Conférence d'ouverture

Bernard STIEGLER, philosophe

PAGE
54

Introduction

Jacques ATTALI : La francophonie économique

PAGE
72

Table ronde : « Les pistes du numérique »

Animation : Michel BOIRON, directeur, Cavilam-Alliance française

PAGE
118

Table ronde : « Les réseaux sociaux »

Animation : Jean-Luc TISSIER, délégué général de la Fondation Alliance française en Chine

PAGE
152

Interventions de présidents d'Alliances

PAGE
174

Allocution

Olivier POIVRE D'ARVOR, directeur de France Culture, président du Musée national de la Marine

PAGE
180

Rencontre avec les partenaires

Animation : Jérôme CLÉMENT

PAGE
210

Table ronde : « L'impact du numérique sur l'action culturelle »

Animation : Patrick WEIL, directeur de recherche au CNRS, président de Bibliothèques Sans Frontières

PAGE
248

Table ronde : « L'offre numérique en FLE : innovations et tendances »

Animation : Ivan KABACOFF (TV5Monde)

PAGE
280

Professionnalisation et démarche qualité

PAGE
298

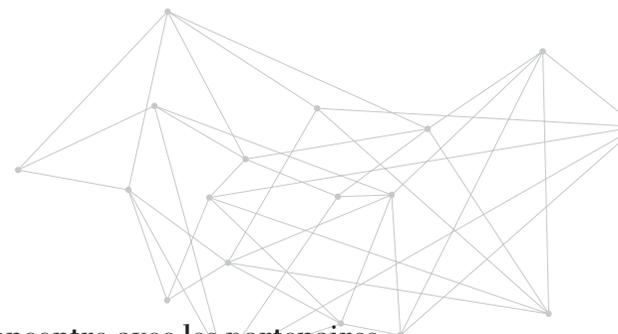
Innovations dans le management

Pierre MOORKENS, président de l'Institut du Neurocognitivism

PAGE
316

Allocution de clôture

Axelle LEMAIRE, secrétaire d'État chargée du Numérique
Jean-Claude Jacq, secrétaire général de la Fondation Alliance française





Laurent Fabius
ministre des Affaires étrangères
et du Développement international

Monsieur le Président de la Fondation Alliance française,
Cher Jérôme Clément,
Monsieur le Secrétaire général,
Mesdames et Messieurs les Directeurs,
Mesdames et Messieurs, chers amis,

L'Alliance française, c'est, pour beaucoup de personnes dans le monde, l'un des visages de la France, parfois même le visage de la France. Il m'arrive souvent, lors de mes déplacements à l'étranger, d'entendre un interlocuteur me dire : « *J'ai appris votre langue à l'Alliance française* ». Ou tel autre : « *C'est à l'Alliance française que j'ai découvert Victor Hugo* ». Ces phrases – prononcées avec l'émotion de ceux qui ne manient pas seulement le français mais éprouvent un attachement profond pour notre pays – résumant, je crois, très bien les deux missions essentielles qu'assume l'Alliance française sur tous les continents : faire résonner notre langue et faire rayonner notre culture. Pour moi qui ai fait de la diplomatie culturelle l'une des composantes majeures de la « diplomatie globale » que je conduis au Quai d'Orsay, être présent parmi vous aujourd'hui malgré le chaos du monde relevait donc de l'évidence.

Je veux débiter ce propos par un hommage – que vous partagez, j'en suis sûr – à Jean-Pierre de Launoit, ancien Président de l'Alliance française de Paris puis de la Fondation Alliance française, qui nous a quittés en novembre dernier. Je

ALLOCUTIONS

LAURENT FABIUS
JÉRÔME CLÉMENT

le connaissais assez bien ; c'était un homme engagé, un grand philanthrope et un grand humaniste. Plus précisément, il incarnait la vocation humaniste qui caractérise l'Alliance française depuis maintenant plus de 130 ans. Toute sa vie, il a agi pour le dialogue entre les cultures et entre les peuples. Avec vous, j'ai aujourd'hui une pensée affectueuse et reconnaissante pour lui. Je fais confiance à votre nouveau président, Jérôme Clément, pour reprendre les rênes de cette belle institution avec talent et avec la même passion humaniste.

* * *

Mesdames et Messieurs,

Votre réunion intervient dans un contexte particulier. Vous tous qui êtes réunis ici, vous œuvrez chaque jour, dans les 137 pays où est représentée l'Alliance française, au service de la culture. Or c'est par la plus atroce des barbaries que notre pays a été frappé en ce début d'année. Les attentats terroristes des 7 et 9 janvier ont meurtri la France, les plaies ouvertes mettront du temps à se refermer.

Ces événements ont soulevé dans le monde une vague d'émotion considérable sans doute en avez-vous été témoins et acteurs vous-mêmes. Un mouvement de solidarité mondiale a fait écho à notre propre sursaut d'unité nationale. Des rassemblements populaires spontanés. Des messages de soutien de toute la planète. Un quart des dirigeants du monde était présent à la marche du 11 janvier à Paris, dans un mouvement d'unité contre la barbarie et contre le terrorisme.

L'ampleur de ce mouvement de solidarité mondiale s'explique d'abord par l'atrocité des crimes commis et par les valeurs ainsi poignardées : la liberté d'expression, le refus des discrimina-

tions religieuses, la nécessité de la sécurité, et en fin de compte la démocratie. Mais c'est aussi – peut-être l'avez-vous personnellement ressenti dans vos pays de résidence –, parce que la France, en raison de son histoire, de ses valeurs, de sa langue, de sa culture, incarne des idéaux qui la dépassent. La journée du 11 janvier en fut l'emblème : quand la France est touchée au cœur, c'est le monde entier qui est blessé avec elle.

Face aux menaces qui ne vont pas cesser en quelques mois, l'unité est une force qu'il faut absolument préserver. Or au cours des derniers jours, des incidents se sont produits en réaction à la couverture du journal Charlie Hebdo, des actes violents ont même eu lieu, des appels au meurtre ont été lancés contre des Français : la France condamne ces faits avec fermeté.

Mais je veux aller un peu plus loin : au-delà de ces actes condamnables, des sensibilités se sont exprimées, des protestations ont été émises, y compris parmi les dirigeants du monde arabo-musulman. Je veux à cet égard être clair. La liberté d'expression est un pilier de la démocratie française. Elle est le fruit de longs combats. Pas question d'y renoncer.

En même temps, il faut dissiper les malentendus, s'ils existent, à l'égard de ceux qui, à l'étranger, s'interrogent ou réagissent. En France, la liberté d'expression est encadrée par la loi, qui protège chaque citoyen contre toute dérive. S'il y a insulte ou appel à la haine, la voie des tribunaux est ouverte et la justice française a pour tâche de faire respecter le droit, en toute indépendance.

Dans le monde, nous savons que des sensibilités différentes existent. Nous comprenons que certains puissent exprimer leur désaccord lorsqu'ils se sentent choqués par certains écrits, images, caricatures. Le droit de protestation existe. Mais la limite absolue à ne pas franchir et que nous ne pouvons pas tolérer,

c'est la violence, qui n'est pas et ne sera jamais pour nous une pratique acceptable.

Enfin, défendre la liberté d'expression ne signifie évidemment pas pour la France vouloir insulter l'islam. Ceux qui voudraient faire croire au monde que la France serait hostile à l'islam sont des imposteurs. Vis-à-vis de tous les pays musulmans, nous menons une politique de dialogue et de coopération, qui est le contraire même de l'hostilité. Quand nous combattons le djihad-terrorisme et l'islamisme radical, ce sont aussi les musulmans que nous protégeons, eux qui en réalité en sont les premières victimes. Sur le plan intérieur, nous menons une lutte constante contre les actes anti-musulmans et nous dénonçons l'amalgame nauséabond entre islam et terrorisme.

* * *

Mesdames et Messieurs,

Dans cet effort pour la concorde entre les peuples, qui doit être l'un de nos grands combats, les Alliances françaises ont un rôle essentiel à jouer. Il ne s'agit pas d'un propos de circonstance. Je ne considère pas que l'affrontement soit inéluctable. Je pense que la culture peut et doit nous aider à déjouer le piège qui nous est tendu par les terroristes. La culture peut, doit nous permettre d'écarter le spectre brandi par certains de « guerre des civilisations ».

C'est une des raisons pour lesquelles, aujourd'hui plus que jamais, le monde a besoin des Alliances françaises, a besoin de vous, pour les valeurs d'humanisme, de tolérance, de respect des différences, de dialogue des langues et des cultures que vous portez. Lors de la Conférence des ambassadeurs en août dernier, votre président avait eu une formule que j'ai particuliè-

rement appréciée: « *La culture* », disait-il, « *ce n'est pas seulement un divertissement, c'est aussi un avertissement* ». Oui, c'est un avertissement que l'autre existe, que la vraie richesse naît de l'échange, que l'enrégimentement et l'obscurantisme ne sont pas une fatalité. Et la francophonie, telle que nous la concevons, la langue, la culture, les valeurs francophones, sont constitutifs de cet avertissement.

Soyez conscients que vos deux missions premières – la diffusion de notre langue et le rayonnement de notre culture – ne sont pas dissociables d'une troisième, qui est la contribution au rapprochement des peuples. La place qui est la vôtre vous donne pour tâche de traduire en actes la définition que Senghor donnait de la francophonie: « *cet humanisme intégral qui se tisse autour de la terre* ». La langue française n'est pas un simple outil de communication: elle porte en elle – c'est ce qui fait sa force et son pouvoir d'attraction – une certaine vision de l'homme, une certaine vision du monde. À vous de la faire vivre et de la défendre.

* * *

Pour être à la hauteur de ces défis, le réseau des Alliances françaises doit être en ordre de marche et tourné vers l'avenir. Je salue les nombreux efforts réalisés au cours des dernières années. De nouveaux espaces ont été investis.

Espaces géographiques, avec l'ouverture d'Alliances dans plusieurs pays d'Europe orientale, d'Asie et d'Afrique non francophone. Le réseau s'étend aujourd'hui à la plupart des pays émergents. Ces implantations correspondent à une demande nouvelle d'enseignement du français. Elles s'inscrivent aussi dans notre volonté commune de réorienter la présence française à l'étranger vers les régions où se construit l'avenir du monde.

Espaces technologiques, d'autre part. Le réseau des Alliances, sous l'impulsion de la Fondation, a engagé sa transition numérique. Développement des centres de ressources multimédia, des supports interactifs, des formations en ligne : le réseau est entré dans l'ère numérique. Ces efforts de modernisation sont décisifs pour attirer les nouvelles générations. Ils doivent être poursuivis. Les échanges menés dans le cadre de votre colloque, qui a précisément pour thème « l'avenir numérique des Alliances françaises », contribueront à renforcer cette modernisation indispensable.

Je salue à cet égard les priorités définies par votre président dès sa prise de fonctions. L'objectif fixé est de renforcer l'apprentissage de la langue française au sein de l'espace francophone – notamment sur le continent africain –, mais aussi en dehors – en particulier en Asie –, avec un effort tout particulier à destination de la jeunesse. Votre stratégie : moderniser les outils de travail des Alliances françaises à travers les nouvelles technologies ; renforcer les moyens du réseau pour répondre à la demande internationale de français ; mieux coordonner votre action avec celle des opérateurs que sont l'Institut français et l'Agence de l'enseignement français à l'étranger. Je partage tout à fait cette vision stratégique. La francophonie est pour la France un outil majeur de rayonnement, sa progression dans le monde doit être une préoccupation permanente : les priorités définies pour l'Alliance française vont y contribuer de manière efficace.

En parallèle, le réseau des Alliances françaises me semble pouvoir s'ouvrir à de nouveaux enjeux, en lien direct avec nos ambassades et avec les Instituts français. Dans plusieurs domaines, l'Alliance française, dans le respect de son indépendance, constitue en effet un atout majeur pour appuyer les priorités de notre diplomatie.

D'abord, je citerai le tourisme et l'attractivité. Parce que ce minis-

tère en est désormais chargé et parce que les Alliances françaises ont un rôle évident à jouer dans la promotion de notre pays. Par notamment des offres de séjours culturels et linguistiques en France, votre réseau contribue à faire découvrir au monde nos atouts. Il n'y a pas de meilleure façon de donner une « envie de France » qu'en montrant physiquement notre pays, la France.

La diplomatie universitaire, aussi. De nombreuses Alliances hébergent des espaces Campus France. Elles peuvent contribuer à créer des passerelles en direction des grandes écoles, des écoles d'ingénieurs, des universités françaises. Elles peuvent également participer à la structuration de notre nouveau réseau d'alumni étrangers, en animant avec nos ambassades les sites internet locaux de notre nouvelle plate-forme « France Alumni ».

Quant à la mobilité professionnelle vers la France, les Alliances peuvent la renforcer par la promotion de la langue française auprès d'un public de professionnels. Vous avez un rôle particulier à jouer à l'égard de ce public spécifique. Cela passe notamment par la contribution au plan d'action gouvernemental pour la francophonie en matière de formation linguistique et professionnelle, notamment en Afrique subsaharienne. Les Alliances françaises seront amenées à jouer un rôle croissant dans l'appui aux systèmes éducatifs et aux structures de formation professionnelle des pays concernés.

J'appelle enfin nos Alliances françaises à appuyer nos efforts sur la question majeure du dérèglement climatique. Vous le savez, l'année 2015 sera pour la France en général, et pour le Quai d'Orsay en particulier, une « année climat », avec la préparation de la COP 21, que nous accueillerons et que je présiderai en décembre prochain. Sensibiliser, partout dans le monde, aux enjeux de cette conférence, qui sera la plus vaste conférence diplomatique jamais organisée en France, constitue une

des conditions de sa réussite. En organisant des conférences ou des débats sur le dérèglement climatique et le développement durable, les Alliances peuvent y contribuer et intéresser leur public. Il y a urgence à agir pour permettre à notre planète de demeurer vivable. C'est notre responsabilité commune, car nous sommes la première génération à prendre vraiment conscience du problème, mais la dernière à pouvoir agir. Comme je le dis souvent, il n'y a pas d'autre solution puisqu'il n'y a pas d'autre planète

* * *

Mesdames et Messieurs, Chers Amis,

La Fondation Alliance française est pour le ministère des Affaires étrangères et du Développement international un partenaire indispensable, qui partage notre ambition de faire rayonner la France dans le monde, et qui œuvre à nos côtés à la poursuite d'objectifs communs.

C'est pourquoi j'ai souhaité le renforcement de notre partenariat. Nous avons signé, en novembre dernier, une nouvelle convention triennale. Elle améliorera encore la qualité du dialogue entre la Fondation et les services du ministère, à Paris et dans notre réseau. Elle renforcera les synergies entre la Fondation et l'Institut français.

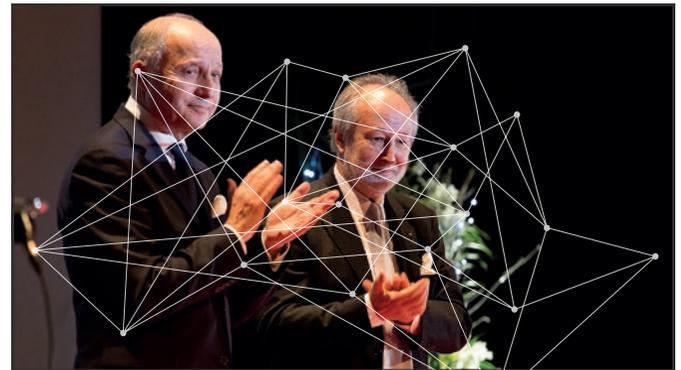
J'ai tenu aussi à ce que l'État pérennise son engagement à l'égard du réseau de l'Alliance française. Le soutien global, significatif, du Quai d'Orsay à la Fondation et au réseau des Alliances sera maintenu. Dans le contexte budgétaire actuel, cet effort est la meilleure preuve de l'importance que nous accordons à ce partenariat. Car, en matière budgétaire comme dans

les autres, il n'existe pas d'amour mais uniquement des preuves d'amour.

Pour conclure, je souhaite vous adresser, à vous toutes et à vous tous qui faites le succès et la grandeur de l'Alliance française, mes chaleureux remerciements. Je remercie votre Président, votre Secrétaire général, les membres du Conseil d'administration ainsi que l'ensemble de l'équipe de la Fondation pour leur ardeur à défendre la langue et la culture françaises, à promouvoir le travail de grande qualité accompli par le réseau des Alliances.

Je remercie tous les présidents bénévoles, les directeurs d'Alliances et les chargés de mission présents à ce colloque. Par votre compétence et votre engagement, vous faites vivre les valeurs universelles qu'a toujours défendues cette institution. Vous incarnez, aux yeux de la France et du monde, l'humanisme, la tolérance, le dialogue et la recherche de la paix.

À toutes et tous, pour votre action remarquable, merci.





Jérôme Clément
président de la Fondation
Alliance française

Monsieur le Ministre, Mesdames les Présidentes,
Messieurs les Présidents, Chers Amis,

D'abord je voudrais vous remercier de votre venue ce matin et vous dire ma joie de vous recevoir au siège historique de l'Alliance Française.

C'est la première fois que je participe en tant que Président de la Fondation à ce colloque traditionnel qui rassemble, tous les 18 mois, plus de 500 présidents et délégués généraux des Alliances françaises, venant de 93 pays.

C'est naturellement un honneur, Monsieur le Ministre, de vous y accueillir.

Permettez-moi d'abord de saluer, au nom de tous ceux qui sont réunis ici et en mon nom personnel, l'action courageuse et déterminée que vous avez conduite durant les tragiques événements de ce début d'année.

Le rassemblement du 11 janvier a regroupé des foules innombrables en France et dans le monde, et y a associé une cinquantaine de Chefs d'État et de gouvernements, nous donnant dans ces difficultés extrêmes, trois motifs de réconfort: la mobilisation du peuple français, la solidarité internationale et l'attitude remarquable du Gouvernement auquel vous appartenez. Certes, le problème de fond, révélé par ces attentats, les fractures de la société française et des sociétés occidentales, ne se résoudra pas rapidement.

Il faudra une action longue et déterminée, notamment sur le plan éducatif, économique et social. Mais, l'attachement collectif aux valeurs de la République est un signal réconfortant pour aborder ces difficultés.

Les attentats du début du mois appellent en écho les mots que Victor Hugo, à qui on revient toujours, adressait en 1848 aux députés de l'Assemblée nationale: « *Le jour où on verrait ce principe sacré, ce principe lumineux, la liberté de la presse, s'amoindrir au milieu de nous, ce serait en France, ce serait en Europe, ce serait dans la civilisation tout entière l'effet d'un flambeau qui s'éteint!* »

Dès sa conception, en 1883, 35 ans plus tard, l'Alliance française a noué son destin à la tolérance et à la liberté. Tolérance quant aux idées et aux croyances, liberté de les exprimer, de les faire connaître et de les vivre en paix.

Lors de sa première réunion fondatrice, en juillet 1883, malgré les tensions entre les églises et l'Etat qui allaient déboucher sur la loi de 1905, on trouve autour de la table un missionnaire apostolique¹, un israélite², un universitaire protestant³ et un anticlérical notoire⁴! Aujourd'hui il y aurait sûrement un imam. Comme le dira plus tard Marc Blancpain, qui fut secrétaire général puis président de notre institution, l'Alliance est déjà conçue comme une « *libre association d'hommes libres* ».

Et ce sont nos amis brésiliens de Rio qui en 1886 définiront ainsi la mission de l'Alliance: « *fonder, sur toute la surface du globe, des établissements où, sans distinction de nationalité, d'âge, de sexe, de condition, de fortune, de couleur ou de race,*

1 Le père Charmetant.

2 Alfred Mayrargues.

3 Paul Melon.

4 Paul Bert.

sera enseignée la langue dans laquelle ont été écrits pour la première fois les droits de l'humanité».

À Paris, en 1894, l'Alliance lance un journal mensuel pour les jeunes lecteurs français. Son but ? Leur parler « *des autres peuples, de leurs mœurs, de leurs coutumes, de leurs progrès, des exemples bons à suivre qu'ils nous donnent...* ». Ce respect affectueux des autres cultures, ce goût de ce qu'on appelle aujourd'hui la diversité, sont ainsi, dès ses premières années, des valeurs fondamentales de l'Alliance française. Elle s'est toujours efforcée de se montrer digne de cette belle définition de l'écrivain polonais Gombrowicz : « *Le propre de la culture française, c'est de s'intéresser à toutes les autres* ».

L'Alliance sera ainsi souvent, au cours de son histoire, un refuge pour la liberté. Ceux parmi vous qui ont le souvenir des années de fer des dictatures en Amérique latine, quand toute activité intellectuelle ou artistique était interdite, savent que c'est dans les Alliances que se retrouvaient les intellectuels, les jeunes, les créateurs. Le président Mitterrand saluera alors « *l'Alliance française, cet alliage fort rare d'ouverture et de fidélité, qui fait grande et belle l'existence* ».

Si ces idées, que ravive hélas une actualité brûlante, ont tant de répercussions, c'est parce que la France incarne cette liberté d'expression et de création dans le monde et qu'elle est assimilée à la culture universelle d'une République faite de laïcité, de culture et d'humanisme. Comme tant d'autres, j'ai participé à la marche de la République et j'ai été frappé par deux images : celle du crayon, car c'est avec un crayon qu'on dessine, mais aussi qu'on écrit des lettres, des mots, et en particulier notre langue française avec laquelle tant d'écrivains et d'intellectuels ont formulé des idées et des textes qui nous ont encore valu l'an dernier un nouveau prix Nobel de littérature attribué à Patrick Modiano. L'image de la France à l'étranger, et c'est un atout

majeur pour nous dans le monde, c'est d'abord sa culture. Je parlais de deux images : l'autre est cette banderole affichée sur la colonne de la République : « *Je pense, donc je suis* ». Qui eût pensé que cette formule de Descartes écrite en 1637 serait, en 2015, un slogan révolutionnaire ? Si Voltaire et Descartes redeviennent des modèles qui mobilisent des foules, c'est parce que les totalitarismes, quels qu'ils soient, veulent empêcher de penser différemment d'eux-mêmes, et donc de vivre. D'une certaine façon, Descartes apporte notre réponse à la violence, l'assassinat.

Quittant ce combat, dont je sais, Monsieur le Ministre, qu'il est le vôtre et celui du Gouvernement, et qu'il doit imprégner notre action à l'étranger, je voudrais dire aussi que j'ai grande confiance en ce magnifique réseau de l'Alliance française.

Cette formule souple d'associations libres (plus de 800 Alliances dans 135 pays, un réseau très vivant et en constante évolution) donne une grande capacité d'adaptation pour s'insérer dans des réalités très différentes.

J'ai eu l'occasion de rencontrer certains d'entre vous aux États-Unis, en Chine, en Inde et je dois prochainement me rendre en Argentine et en Ukraine. Partout, j'ai rencontré des femmes et des hommes très motivés, présidents des Conseils d'administration, délégués généraux, directeurs, militants de la langue et de la culture françaises, attachés à faire vivre ces belles et grandes idées et accroître la présence française par son rayonnement culturel. Je vous salue tous, ici, et remercie particulièrement les personnalités étrangères qui ont fait le voyage pour nous apporter leur soutien et participer à nos travaux.

L'Alliance est un univers plein de surprises heureuses.

C'est le président de la République du Pérou, M. Humala, qui, sans prévenir, accompagne ses deux petites filles à la remise

des diplômés à l'Alliance de Lima, en bon père de famille. C'est Mario Vargas Llosa, qui vient, un soir évoquer l'importance de la France dans sa vie.

C'est la chaleureuse inauguration du siège, superbement rénové, de l'Alliance de Bogota et la soirée électro sur son toit-terrasse transformé en bar gastronomique.

C'est, au Nigeria, l'Alliance de Kaduna qui, à la pointe de l'écologie, construit son bâtiment en bouteilles plastiques recyclées... Ce sont, en 2014, des anniversaires de création à Pondichéry (125 ans!), Buenos Aires (120 ans), Nice et São Paulo (130 ans) ou Lahore (un demi-siècle).

C'est une nouvelle Alliance qui ouvre ses portes en Turquie, à Bursa, une expo photo de Depardon à Medellin, des Fêtes de la gastronomie au Brésil, au Japon, au Venezuela, Plantu à La Haye avec l'expo *Cartooning for Peace*, Le Clézio à Nanjin, des festivals du film français à Hong Kong, en Australie, en Nouvelle-Zélande, une projection en plein air au Sénégal du film *La Pirogue* de Moussa Touré, ce sont des Nuits blanches à Washington ou à Port-Vila, actions menées avec l'appui de l'Institut français.

Et le programme 2015 sera marqué par l'inauguration de Buenos Aires, j'y serai. Ainsi qu'à l'inauguration de l'Alliance de Kharkiv en Ukraine et le nouveau siège très prestigieux de la Havane à l'automne.

Dans les priorités que je souhaite développer dans l'année qui vient, comme vous l'avez indiqué, figure l'Afrique, parce que ce continent, si martyrisé dans les siècles passés, est en plein bouleversement et que les liens avec notre pays y sont puissants, c'est le premier réservoir de la francophonie. Jacques Attali, qui sera avec nous demain, l'a rappelé avec talent et force dans son dernier rapport. La Francophonie, j'en suis convaincu, n'est pas un concept du passé, c'est une idée de l'avenir, car à l'ère des

communautés d'Internet, la communauté francophone est très vivante et doit avoir une des premières places dans un monde qui refuse à la fois la langue unique et la pensée unique. Nous tiendrons nos états généraux à Johannesburg, en octobre 2015 et j'ai invité à y participer les alliances de Chine pour faire la liaison entre les deux continents, compte tenu de la motivation des Chinois à apprendre le français pour venir en Afrique.

Je parlais d'Internet, qui joue un rôle si important aujourd'hui en bouleversant les modes de production, de diffusion et de communication, dans tous les domaines de l'activité humaine. Nous avons là un chantier immense pour notre réseau et c'est la raison pour laquelle j'ai choisi le thème du Numérique pour notre colloque. Pour moderniser notre réseau, nul doute que nous devons utiliser les possibilités offertes par Internet, aussi bien pour l'apprentissage en ligne, que pour la mise en réseau de nos activités, et la création d'un réseau social unique. Nous sommes pour cela comme dans tous les domaines, très appuyés par l'Institut français, dont je salue ici les représentants, qui sont des partenaires naturels et essentiels. Leur soutien nous est précieux et indispensable. Je salue également les autres partenaires, lycées, universités, Campus France, la Mission laïque, avec lesquels nous avons décidé de nous rapprocher, partant du principe que l'heure n'est plus à travailler chacun dans son coin, mais que l'union fait la force. Ceci étant valable également avec les centres culturels.

Beaucoup d'entre vous ont déjà beaucoup avancé avec Internet et je les en félicite. Il faut que tout le monde profite de ces avancées ainsi que des initiatives remarquables qui existent ailleurs, je pense en particulier à Bibliothèques sans Frontières, dont je salue ici le fondateur Patrick Weil, avec qui nous avons de grands projets.

Je voudrais saluer également les Alliances françaises de France,

pas assez connues : il y en a vingt-cinq, pour la majorité enseignantes, dont la prestigieuse Alliance française Paris Île-de-France.

Il me semble qu'elles pourraient jouer un rôle plus important pour l'enseignement du français, l'accueil dans les bibliothèques, l'apprentissage des cultures et que nous pourrions mieux associer ces populations des villes et des banlieues parfois tenues à l'écart, à la communauté nationale et à la diversité de ces cultures. Je compte confier une mission sur ce thème à Jamel Oubechou, président de l'Institut des Cultures d'Islam.

Priorité géographique, priorité numérique, priorité au rapprochement avec les partenaires, voilà déjà trois axes de travail. J'en ajoute un quatrième : je compte développer les moyens de la Fondation Alliance française.

L'Alliance est à la fois une vieille dame et une jeune fille, puisqu'elle a été créée sous la forme d'une fondation en 2007, ce qui est récent, par Jean-Claude Jacq, Secrétaire général, qui, avec ses équipes, a fait un excellent travail, et par Jean-Pierre de Launoit, à qui je veux rendre hommage aujourd'hui, devant vous tous qui l'avez connu et apprécié pour ses grandes qualités humaines et intellectuelles. Il nous a quittés peu de temps après avoir mis un terme à ses responsabilités. Qu'il soit ici remercié pour son action. Je souhaiterais lui adresser aujourd'hui une pensée chaleureuse pour le travail qu'il a accompli à la tête de la fondation et suis honoré de lui succéder.

Porté par cette exigence, dont je mesure la responsabilité, et l'ambition internationale, c'est avec émotion que je m'adresse à vous aujourd'hui, en tant que continuateur de cette grande histoire.

Développer maintenant cette Fondation est la tâche qui me revient, non pour le plaisir de voir grossir cet organisme, mais pour pouvoir vous rendre davantage de services : expertise,

mutualisation des moyens, initiatives culturelles, dynamisme dans le choix des implantations, accroissement des moyens financiers, la liste n'est pas exhaustive tant il y a à faire. Cela passe aussi par le renforcement de la qualité de nos services et par la formation et l'excellence des hommes et des femmes que nous choisissons dans les différentes Alliances, et dont j'ai pu observer les convictions, l'engagement, et la professionnalisation.

J'ajoute une cinquième priorité : nous devons mieux faire connaître ce que nous faisons. La communication est aujourd'hui un outil majeur de l'action publique. C'est par ce moyen que nous susciterons des vocations, atteindrons des mécènes et déploierons un enthousiasme propre à faire bouger le monde, qui attend toujours de la France qu'elle soit présente et forte sur le terrain culturel. La marque Alliance française est connue, mais elle reste trop vague et beaucoup ne connaissent pas l'immense travail et les réalisations que vous mettez en œuvre.

Les événements de ces dernières semaines, le terrorisme, donnent une actualité très forte à notre idéal et à notre action. Soyez sans arrogance, les propagandistes actifs de ces valeurs, que nous devons porter partout dans le monde. La Fondation vous y aidera et conduira sa propre action.

Vous savez déjà faire. Vous devez maintenant faire savoir.

Je me suis engagé toute ma vie pour que la culture et les artistes puissent s'exprimer librement, créer des œuvres qui nous font rire, ou pleurer, ou réfléchir, et nous aident à comprendre le monde dans lequel nous vivons et surtout comprendre et accepter l'autre. La culture est aussi une conviction. Celle que l'homme n'est pas seulement un consommateur, un producteur, un épargnant ou un contribuable, mais d'abord une personne respectée et respectueuse, car la dignité est la première des valeurs. Le respect de ces valeurs fondamentales est la raison d'être de la vie pour chacun et au sein d'une collectivité humaine. L'homme

est d'abord un roseau pensant et pas seulement un *homo economicus*.

C'est ce qui a été rappelé par le peuple français avec force le 11 janvier.

Vous avez bien voulu rappeler, Monsieur le Ministre, les mots que j'ai prononcés à la dernière conférence des ambassadeurs: « *la culture n'est pas un divertissement, c'est un avertissement* ».

Les faits, hélas, m'ont donné raison. La vigilance et l'écoute des artistes sont essentielles pour interpréter le monde moderne. Les fous du roi, et on le sait, les caricaturistes, les humanistes en font partie, disent tout haut ce que beaucoup pensent tout bas. Ils dérangent parce qu'ils mettent à nu des vérités que l'on n'aime pas entendre. Leur vigilance et les avertissements qu'ils nous prodiguent sont essentiels dans notre société, plus vrais parfois que bien d'autres paroles entendues à satiété et souvent marquées du sceau de la langue de bois. Écoutons donc et protégeons ces créateurs, ces artistes, ces cultures si diverses, dans chacun de nos pays où se dit la vérité des peuples.

* * *

Monsieur le Ministre, Mesdames, Messieurs, l'Alliance française, j'en suis sûr, contribue à ce que cet idéal devienne réalité. Les hommes et les femmes, les jeunes à qui vous apprenez une autre langue que la leur, cette belle langue qu'est le français, contribuent également à ce que cet idéal devienne réalité. L'Alliance française est une association libre de personnes qui partagent les mêmes idées. Nous tenons à cette liberté, à cette indépendance, même si nous partageons avec vous Monsieur le Ministre, les mêmes objectifs.

Je vous remercie d'avoir réaffirmé votre soutien en moyens

humains et financiers pour accomplir cette belle ambition commune de promouvoir la culture et la pensée françaises.

Je sais que l'Alliance française peut compter sur vous comme sur les diplomates et personnels qui vous assistent dans votre tâche et que je remercie de leur forte présence à nos côtés et de la qualité du dialogue que nous menons ensemble.

J'ai bien entendu également l'importance que vous attachez à la Conférence de Paris sur le climat en 2015, COP21. Sachez que nous agissons pour qu'elle aboutisse à un succès dont l'humanité a besoin.

Unis nous pouvons beaucoup. Aujourd'hui, plus que jamais, face aux menaces de tous ordres et aux désordres du monde.

C'est sur ces valeurs de respect, de dignité, de détermination et d'espoir que je conclurai cette intervention.

Je vous remercie de votre attention.

CONFÉRENCE D'OUVERTURE

BERNARD STIEGLER

Jérôme CLÉMENT. — Passons maintenant à l'introduction du colloque par un homme que j'estime énormément : Bernard Stiegler, qui est philosophe et penseur. C'est un homme au parcours extrêmement original. Il a publié de nombreux ouvrages, il a enseigné et il dirige actuellement l'Institution pour la recherche et de l'innovation – je l'ai connu dans tellement de fonctions que je ne sais jamais exactement quelle est celle qu'il occupe aujourd'hui.

Il n'en reste pas moins un homme que non seulement je respecte et estime beaucoup, mais dont je suis la pensée avec grand intérêt. Il m'a semblé que pour introduire les travaux de notre colloque, il nous fallait quelqu'un ayant une réflexion peut-être plus fondamentale et connaissant également très bien le terrain. Il me semble que Bernard Stiegler a ces deux qualités.

C'est sur ces propos que je vais lui laisser la place, en le remerciant vivement d'avoir accepté d'être avec nous aujourd'hui.



Bernard Stiegler
philosophe

Bernard STIEGLER. — Merci beaucoup, cher Jérôme. Je suis très heureux d'être ici, très honoré également.

Je suis très heureux de contribuer à la réflexion des Alliances françaises que je fréquente un peu, car je voyage assez souvent. Je suis allé il y a deux ou trois mois en Hongrie, à Budapest, où il y a un magnifique centre culturel qui s'est beaucoup développé et qui a besoin d'être soutenu activement.

Je suis très heureux aussi de cette occasion de reprendre un

dialogue sur ce sujet du numérique, que j'ai la chance d'entretenir avec Jérôme Clément depuis presque dix-neuf ans, car il fut un temps où j'étais directeur général adjoint à l'INA, en charge des questions du numérique.

Si j'ai bien compris sa finalité, l'Alliance française a pour but, comme le dit cette notice Wikipedia, « *la promotion de la culture française telle qu'elle se reconnaît dans les Lumières* ». Comme chacun le sait, la philosophie des Lumières procède de la connaissance des lettres.

(Projection d'une diapositive.)

Voici en illustration une représentation de l'activité épistolaire entre 1700 et 1739, par le moyen de ce qu'on appelle les *digital humanities*; il s'agit d'un travail accompli par l'université de Stanford, qui est évidemment interactif, mais dont je ne vous présente ici qu'une copie d'écran.

La République des Lettres procède elle-même de cette révolution que constitua l'imprimerie des textes (comme le soutient par exemple Elizabeth Eisenstein dans son ouvrage fort célèbre); imprimerie des textes qui fut aussi la condition, la possibilité et l'origine du capitalisme, ainsi que la condition du protestantisme. Le livre imprimé fut l'origine de notre modernité, selon Max Weber. Deux mille ans plus tôt, à l'époque des Grecs, l'écriture manuscrite alphabétique avait ouvert l'âge de la *polis*, cependant qu'au même moment, en Judée, apparaissait le monothéisme, dans un contexte où l'écriture alphabétique constituait la culture de ce qu'on appelle encore aujourd'hui « les gens du livre ».

Le surgissement du numérique est du même ordre. Chaque fois qu'advient une technique qui permet la reproduction du monde, c'est un nouveau monde qui apparaît. C'est vertigineusement vrai avec le numérique. Il y a vingt-deux ans, avec la livraison dans le domaine public du World Wide Web, le monde est

devenu une immense réplique du monde, une médiathèque ubiquitaire (*everywhere* comme dit le marketing), qui paraît redoubler toute chose et tout être du monde par sa présentation ou son avatar, mais qui paraît aussi redoubler le monde au sens où cette médiathèque réticulaire, électronique, dont les postes de consultation sont partout, dans nos poches sous forme de smartphone, sur les murs de nos villes comme écrans plasma, sur les tableaux de bord de nos automobiles, sur les tables des écoliers comme tablettes, dans les classes comme tableaux interactifs et comme écrans en tous genres, cette médiathèque électronique, donc, semble aller toujours plus vite que nous.

Elle semble nous prendre de vitesse et, pour être très précis, elle peut aller quatre millions de fois plus vite que nous, s'il est vrai que sur les fibres optiques qui gisent au fond des océans et qui relient les continents (et en particulier les bourses), les informations circulent à 200 millions de mètres par seconde, soit deux tiers de la vitesse de la lumière, cependant que les influx qui circulent sur le réseau de notre système nerveux vont en moyenne à cinquante mètres par seconde, soit quatre millions de fois moins vite.

Le fameux anthropologue André Leroi-Gourhan voyait tout cela venir lorsqu'en 1964, il parlait de ce qu'il appelait alors une « magnétothèque », annonçant l'ère d'une information instantanée et présélectionnée aussi bien que d'un recul de l'écriture, remplacée, disait-il alors, par les dictaphones, cependant que la lecture garderait, présageait-il, son importance pendant quelques siècles encore. J'utilise moi-même un dictaphone avec un transcritteur automatique, Dragon, qui me permet de dicter directement sans écrire; il faut corriger un peu les fautes, mais cela fonctionne.

Cette médiathèque mondiale, qui redouble le monde, irait donc toujours plus vite que le monde, c'est-à-dire, par cette présé-

lection, plus vite que tout le monde; quoique tout le monde l'alimente plus ou moins, sciemment ou non, autrement volontairement ou inconsciemment. Là réside peut-être un problème. Tout le monde, ou plutôt presque tout le monde: tous ceux qui accèdent au réseau. Cela signifie que cette réplique du monde qui dépasse le monde (et qui dépasse aussi l'entendement, comme on dit en français) est aussi accessible partout dans le monde, sinon accessible à tout le monde.

Je l'ai moi-même expérimenté il y a trois ou quatre ans quand, ayant à faire un cours en anglais sur *La Critique de la raison pure*, que j'avais oubliée, je l'ai téléchargée sur mon smartphone, à la limite du Sénégal et de la Gambie.

Cette médiathèque mondiale s'est automatisée et c'est ainsi qu'elle dépasse l'entendement au sens propre. Elle tend à remplacer ce qu'Emmanuel Kant appelait *Verstand*, l'entendement, et qui constituait pour lui la faculté analytique. Par ses capacités de présélection, fondées sur le *user profiling* et le calcul intensif effectué en temps-lumière sur les mégadonnées *big datas* dont on nous parle sans cesse à présent, elle est devenue non seulement un double du monde, mais aussi un double des lecteurs du monde ou plutôt un ensemble mathématique des doubles modélisés des lecteurs du monde, qui se remet à jour en permanence; ici, par exemple, sur ce tableau pour ces réseaux, toutes les 60 secondes.

C'est pourquoi cette réplique du monde par la médiathèque planétaire mondialisée et automatisée est aussi une secousse tellurique, une *réplique* au sens sismologique, en cela qu'elle bouleverse le sol de la raison. En automatisant l'entendement, en se substituant à l'entendement par ses automatismes, elle prend de vitesse la raison qui était chez Kant deux facultés distinctes, mais qu'il ne fallait pas séparer. En ce sens, elle double la raison et, avec elle, les lecteurs du monde qui sont eux-mêmes

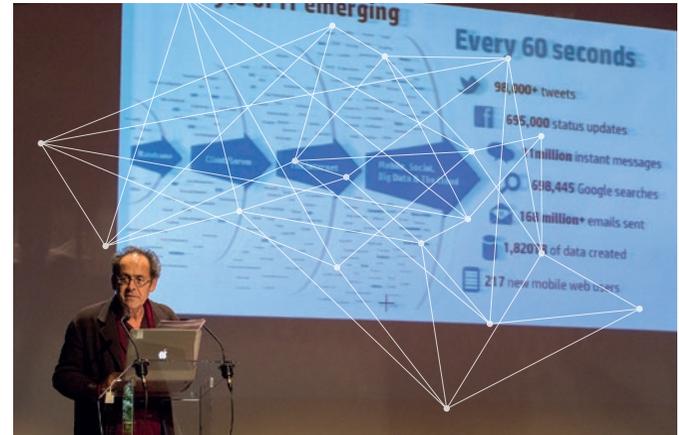
de plus en plus *lus* par ce double numérique du monde, c'est-à-dire scannés, calculés et précédés par leurs doubles mathématiques et algorithmiques, par leur représentation mathématisée et élaborée en fonction du *business model* des grands réseaux sociaux.

Par ailleurs, la médiathèque planétaire est aussi ce qui double et redouble le monde par la lointaine, la très lointaine réplique et modification d'une première secousse qui a commencé au Paléolithique supérieur, inaugurant dans les espaces souterrains des cavernes un processus de grammatisation du mouvement, comme disait Sylvain Auroux, c'est-à-dire de spatialisation du temps et de reproduction des représentations mentales de nos ancêtres. Le redoublement du monde est ce qui le présente, ce qui l'ouvre comme monde, ce par quoi se constitue un monde au sens où nous, les humains, l'entendons, et tel qu'il n'est pas un monde animal ou plutôt un *Umwelt* animal, comme disait Jacob von Uexküll. Le redoublement du monde est ce par quoi le monde se donne et se vit, lorsqu'il s'agit du monde de ce qu'Aristote appelait une «âme noétique», un roseau pensant, comme disait tout à l'heure Jérôme Clément. Par exemple, comme ce monde reproduit à Lascaux qui, en reproduisant le monde, le produit en réalité devant les yeux émerveillés de Georges Bataille. Quant à la grotte de la Vache, située en France dans le département de l'Ariège, les figures analytiques de lionne courant qui s'y trouvent constituent, aux yeux de l'anthropologue Marc Azéma, une discrétisation et une reproduction du mouvement, qu'il analyse déjà, comme un protocinéaste, Etienne-Jules Marey, le fera avec le chronophotographe, faisant ainsi émerger de nouvelles façons de mouvoir, de se mouvoir et de s'émouvoir. La thèse de Marc Azéma est que le cinéma commence dès les grottes préhistoriques, avec une analyse et une reproduction du mouvement.

Nous remémorant tout cela, c'est-à-dire la réplique comme naissance d'un monde, d'un monde qui vient toujours après sa réplique, mais aussi, sans doute, comme disparition d'un monde d'où naît un tel nouveau monde (comme un monde nouveau-né, en quelque sorte), on ne peut qu'être stupéfait de la façon dont la multimédiathèque planétaire numérique a induit en vingt-deux ans, depuis le 30 avril 1993, le nouveau monde qui nous est contemporain et qui nous semble tout à la fois être déjà *out of joint*, comme disait Shakespeare, et parfois même inacceptable, voire immonde pour certains. Il y a, en tout cas, de plus en plus de monde pour éprouver de tels sentiments négatifs, sinon tout à fait noirs, à souffrir, à venir s'en plaindre, dans toutes les couches de la population, à commencer par le patron de Springer, Mathias Döpfner.

Il ne faut pas que nous, qui nous prétendons encore lettrés, c'est-à-dire habités par ce qui conduisit, il y a un peu moins de trois mille ans, au redoublement imprimé du monde, à son impression à la lettre, s'imprimant à la lettre dans nos cerveaux, dans le cerveau de tous ces lettrés (et tout citoyen est un lettré, comme vous le savez), mais aussi de ces clercs, de ces scholars à la fois lecteurs et écrivains, il ne faut pas que nous nous dissimulions le malaise qui frappe ce monde nouveau-né et qui, parfois, paraît déjà très vieux, très fatigué, presque épuisé, dans la fleur de l'âge, si je puis dire. Non seulement il ne faut pas se dissimuler ce fait, mais il faut nous demander pourquoi c'est un état de fait et comment il pourrait être inversé et renversé en un état de droit.

Il y a trois ans, à Lyon, Tim Berners-Lee, l'inventeur du World Wide Web, aujourd'hui directeur de W3C, le *World Wide Web Consortium*, avait organisé le sommet mondial du Web et m'avait invité à parler de ce que pourrait être une *Aufklärung* numérique, à l'époque de ce qu'il appelait lui-même une *philosophical engineering*: une *Auklürung* qui serait possible et nécessaire à



l'époque de la réplique numérique du monde. J'avais répondu que les Lumières numériques devraient commencer par étudier les ombres des nombres numériques et reprendre le projet des Lumières, mais en étudiant les ombres qu'y apportait le XX^e siècle en particulier, comme l'affirment Adorno et Horkheimer dans la *Dialektik der Aufklärung* bien connue, et en étudiant aussi et surtout les ombres que pourrait y ajouter le XXI^e siècle.

Une ombre portée est cependant ce qui donne un relief. Il ne s'agirait pas d'éliminer les ombres, c'est-à-dire de les opacifier, mais d'en faire le principe d'ouverture d'un nouveau monde, dans ce monde encore nouveau-né où tout paraît s'aplatir en étant, en quelque sorte, surexposé à une lumière crue qui, comme le prétend Jonathan Crary de l'université de Columbia dans son livre *Le Capitalisme à l'assaut du sommeil*, imposée 24 heures sur 24 et sept jours sur sept, nous empêcherait de rêver et, en fin de compte, de penser.

C'est aussi ce que dit un article de Daniel Levitin paru plus récemment dans le *New York Times*, dont je vous recommande

la lecture : la question d'aujourd'hui est, en effet, dans le monde superposé au *data analytics*, le danger de l'entropie, où est menacé le temps de rêver, c'est-à-dire de penser.

Le ministre des Affaires étrangères et du Développement international parlait tout à l'heure de la COP21, qui serait le lieu de la rencontre mondiale sur les enjeux du changement climatique ; mais qu'est-ce que le changement climatique ? C'est un processus provoqué par ce qu'on appelle aujourd'hui « l'Anthropocène » : la généralisation des tendances anthropiques de la vie humaine qui détruit la vie en général. Comme vous le savez, elle est appelée depuis Schrödinger la « négentropie » ou entropie négative. La grande question du siècle à venir est la négentropie, son développement et la lutte contre l'entropie.

À l'époque de l'entendement automatisé, par l'accumulation de traces collectées de façon industrielle et analysées en temps réel, par les moyens du *clark computing*, automatisant de plus en plus massivement les comportements, par ce calcul en temps réel sur ce qu'Antoinette Rouvroy a nommé les *behaviourial datas* (dans un article, reprenant des analyses de Michel Foucault, elle analyse en détail ce qu'elle appelle la « gouvernamentalité algorithmique »), tout paraît à présent conduire à une désintégration mentale et sociale, bien plus qu'à une nouvelle intégration. C'est aussi un aspect de la terrible question du terrorisme qui a ensanglanté la France le 7 janvier dernier.

Ici, et c'est sur ce point que je vais m'acheminer vers une conclusion, le réseau des Alliances, des Centres culturels et des Instituts français peut sans doute se réinventer.

Le dynamisme stupéfiant de ce que Frédéric Kaplan, chercheur français de l'École polytechnique de Lausanne, a appelé « le capitalisme linguistique », décrivant le fonctionnement de Google (entreprise qui, depuis maintenant une quinzaine d'années, gagne énormément d'argent en appliquant les *big datas* à

l'exploitation des langages), s'est rapidement emparé de tous les idiomes du monde, imposant en moins de quinze ans, à l'échelle planétaire, un devenir entropique du langage extrêmement préoccupant.

Kaplan et bien d'autres depuis montrent que la pratique constante de l'autocomplétion (c'est-à-dire le fait que, quand vous commencez à taper un mot en envoyant un SMS par exemple, le système vous propose des mots ou vous les corrige automatiquement), les correcteurs orthographiques, la hiérarchisation sémantique dans les *adwords* sur les moteurs de recherche, tous les processus d'anticipation de vos comportements sur les réseaux sociaux avec les doubles numériques par *laser profiling* (des espèces de clones algorithmiques), tout cela produit lentement, mais sûrement (et d'ailleurs très rapidement) une perte d'orthographe, une dysorthographe que l'on constate chez chacun d'entre vous. Je la constate sur moi-même.

Personne ne peut y échapper, pour des raisons strictement cérébrales, parce que certains renforcements synaptiques ne s'opèrent plus dans la pratique et aboutissent à l'effacement du savoir, à des phénomènes de simplification sémantique drastique par la sémantisation, par les *adwords*, sans parler de la traduction automatisée qui a des effets incroyables.

Tout cela produit et provoque une immense entropie du langage. Or, si l'homme se distingue de l'animal, c'est en particulier par sa capacité à penser dans un langage.

Peut-être vous souvenez-vous que le World Wide Web est né en Europe. En voici la première interface et en voici les trois principaux inventeurs : Robert Caillaud, un Belge, Jean-François Abramatic, un Français, et Tim Berners-Lee, un Britannique. Peut-être vous souvenez-vous que ce World Wide Web avait alors pour but de créer un espace public mondial de confrontation d'idées et de controverse scientifique afin de lutter pour les combats

logiques et contre les physiques. En vingt ans, le Web a évolué à l'inverse de ce but, sous la pression des modèles de données, architectures et recommandations plus favorables au *business model* qu'au développement des savoirs.

Cet état de fait n'est en rien une fatalité. Un nouvel âge du Web est non seulement possible, mais absolument indispensable. Il faut plus que jamais combattre. Comme le disait le ministre tout à l'heure: «*Nous n'avons pas le choix, il n'y a qu'une planète.*» Les Alliances, Centres culturels et Instituts français sont des lieux d'enseignement qui peuvent aussi dispenser des diplômes et qui gèrent des bibliothèques et des médiathèques. Il se trouve que les bibliothèques, tout d'abord, et les lieux d'enseignement, plus récemment, sont entrés en pleine transformation avec le numérique.

Ce que l'on a appelé il y a trois ou quatre le MOOC en est le dernier épisode. J'ai moi-même créé un tel enseignement en ligne il y a bientôt six ans, dans un état d'esprit différent.

Il y a quelques mois, Tim Berners-Lee a lancé une initiative internationale. Pour y répondre, l'Institut de recherche et d'innovation, que j'ai créé au Centre Georges Pompidou, organisera au mois de décembre prochain, dans la grande salle du Centre, la IX^e édition des Entretiens du nouveau monde industriel, qui aura pour thème: «*la Toile que nous voulons*». Avec un ensemble de scientifiques, d'industriels et d'acteurs économiques, nous y défendrons un point de vue que nous partageons avec de nombreux universitaires du monde entier, dont certains que j'ai d'ailleurs rencontrés dans les Alliances ou à proximité des Alliances, par exemple Hidetaka Ishida.

C'est avec ce dernier que nous avons travaillé à développer un système d'*hybrid reading* à la bibliothèque de l'université de Todai, à Tokyo: tout ouvrage emprunté dans cette bibliothèque (qui en compte dix millions) est numérisé, si bien que

les lecteurs partagent les annotations qu'ils peuvent prendre sur leur copie numérique, créant ainsi des calques herméneutiques pour partager leur lecture. Cela conduit à ce que nous appelons à l'IRI (et avec le réseau Digital Studies Network, regroupant Berkeley, Cambridge, Todai, peut-être bientôt l'université Humbolt de Berlin et bien d'autres, une trentaine partout dans le monde, y compris la toute jeune université lachai en Équateur) un «*Web herméneutique*», fondé sur une nouvelle approche du Web. Il s'agit d'un processus de catégorisation contributive, lui-même appuyé sur un langage graphique d'annotation extrêmement simple.

Je vous présentais tout à l'heure mon cours. Vous voyiez qu'une vingtaine d'étudiants ont pris des notes dessus, en utilisant des codes de couleurs différentes; ils ont en fait implanté leurs notes sur une plate-forme de partage que représentent ces couleurs. Quand on les partage, ces processus de catégorisation contributive ont l'avantage de permettre de créer des processus interprétatifs et pas seulement des processus computationnels; les individus mettent en jeu leur compréhension et se confrontent, puisqu'à partir de ces annotations, nous créons des groupes de discussions, lesquels se rassemblent à travers un nouveau type de réseau social qui permet de faire des regroupements, des sous-groupes et de créer des controverses, des luttes sémantiques et interprétatives.

C'est un système que nous avons imaginé dès 1989 à la Bibliothèque de France, lancée par le président Mitterrand à l'initiative de Jacques Attali qui sera là demain. L'Établissement public pour une Bibliothèque de France m'avait demandé de créer un groupe de travail dont je suis le président et dont les idées ont à présent beaucoup mûri. C'était quatre ans avant la création du World Wide Web.

Cette expérience aurait consisté, si elle avait été réalisée exacte-

ment comme elle avait été prévue dès le départ, à constituer un énorme *data center* qui aurait été la grande Bibliothèque nationale de Paris. Malheureusement, cette démarche a été stoppée en route par un changement de gouvernement. Les lecteurs qui fréquentent les grandes bibliothèques (que nous appelions en 1989 les grands lecteurs) sont aussi et avant tout des annotateurs. Ce sont aussi, comme disait Roland Barthes, des « écrivants », et parfois des écrivains, qui écrivent à partir de ce qu'ils lisent et à partir de leurs notes de lecture.

À l'Institut de recherche et d'innovation, nous avons développé depuis 2012 le réseau International Digital Studies, qui travaille sur ces questions et met en réseau de grandes universités, de grandes équipes doctorales. Nous soutenons que les communautés de *scholars* et autres grands lecteurs, ainsi que les communautés scolaires au sens courant et les communautés d'amateurs de lecture (par exemple, la Caisse centrale d'action sociale d'EDF avec laquelle nous travaillons), vont faire muter les pratiques et les théories de la lecture et de l'interprétation dans l'enseignement et la recherche et, finalement, celles du Web lui-même. C'est en tout cas le point de vue que nous défendrons cette année en présence de Tim Berners-Lee qui est évidemment invité à cette rencontre.

C'est un sujet que nous explorons également aujourd'hui avec le département d'astrophysique du CEA en herméneutique de la planétologie à partir des *big datas* et également avec un laboratoire du CNRS et de la Sorbonne dans l'interprétation des phénomènes historiques contemporains à l'époque des médias de masse, de la télévision et des technologies contemporaines, etc.

C'est sans aucun doute à l'université Todai que cette question est le plus avancée, dans les travaux menés par Hidetaka Ishida en coopération avec nous. Ce qu'il appelle la « lecture hybride »

repose sur l'accumulation et le partage par les lecteurs d'un fonds de bibliothèque et de leurs notes de lecture. En recueillant et en éditant ces notes, sur la base d'un langage graphique d'annotations tel que j'ai présenté tout à l'heure, la bibliothèque universitaire devient le site d'activités d'interprétation collective à travers lesquelles se forment des communautés d'herméneutes, qui constituent ce que nous appelons, en reprenant un langage du philosophe français Gilbert Simondon, « un processus de transindividuation », le transindividuel étant pour lui la signification.

La bibliothèque, l'université et les établissements d'enseignement général peuvent et doivent devenir, à l'époque numérique, des lieux et des temps de transindividuation tracée à la lettre, mais comme lettre numérisée, formant à travers le patrimoine des lectures accumulées et concertées via des technologies de *social engineering* (que l'on pourrait appeler le *social engineering ranking*), utilisant des technologies de visualisation comme celle-ci, mais constituant aussi des processus d'interprétation partagée en réseaux, par où une certification académique, basée sur les interprétations des lecteurs et pas seulement sur des algorithmes, permettrait de reconstituer une véritable *épistémè*, celle que nous étudions dans notre Digital Studies Network.

Autrement dit, nous considérons aujourd'hui que le Web a tendance à détruire l'*épistémè*, qui est du savoir, en la remplaçant par de l'information avec les dérives que l'on connaît. La transindividuation numérique constitue une traçabilité d'un genre tout à fait nouveau, qui repose les problèmes qui se sont posés à la Judée, à la Grèce, à la Renaissance et, avec l'apparition des médias analogiques, au XIX^e siècle.

Dans cette duplication numérique du monde, l'activité d'annotations partagées, concertées et éditorialisées constitue l'avenir des savoirs, eux-mêmes toujours fondés sur des interprétations

de *corpora* issus de l'accumulation des savoirs. Sur la base de telles interprétations (par exemple, celle que Leibnitz annote ici, sur les *Principes de mathématiques* de Newton), sont élaborées des catégories qui constituent elles-mêmes ces « langues bien faites » que sont pour Condillac les langages scientifiques, qui forment en mille domaines des terminologies, ontologies et activités d'invention catégoriale en tous genres.

Cette invention catégoriale est toujours le fruit de controverses, parfois entre de véritables géants, comme Niels Bohr et Albert Einstein. On parle alors de gigantomachies, comme le disait déjà Platon.

Tout savoir provient d'un tel processus interprétatif de catégorisation. C'est parce que l'annotation contributive et l'invention catégoriale, assistées par ordinateur et réalisées par des communautés de lecteurs, sont l'enjeu de demain que d'une part, les établissements d'enseignement doivent venir aux travaux qu'avait engagé la BNF il y a vingt-cinq ans et que, d'autre part et pour la même raison, le World Wide Web Consortium a organisé à San Francisco, au mois d'avril dernier, un Colloque international sur l'annotation et la catégorisation contributives.

Le Web de demain reposera sur des contributions qualifiées et confrontées entre des communautés herméneutiques, qui permettront de tracer et de publier les différences d'interprétation, les controverses qui en résultent et les arguments qui s'y forment. Les structures d'enseignement suivront le même chemin.

Il en résultera une nouvelle industrie éditoriale qui est l'avenir de l'Europe, faute de quoi elle disparaîtra. L'Europe a tout à fait les moyens de rebondir. C'est elle qui a conçu le Web sur la base d'une politique de télématique dont Simon Nora et Alain Minc avaient prescrit la nécessité en 1977, à une époque où la puissance publique ne craignait pas de donner des orientations stratégiques majeures à l'industrie. Les bibliothèques

rendent possibles les formes de ce que Gaston Bachelard appelait « les bibliomènes », occurrences textuelles de ce que Jack Goody appelait des « technologies intellectuelles », et au milieu desquelles émergent ce que j'appelle des « bibliothèses » : des positions et des dispositions intellectuelles fondées sur des traces écrites.

De nos jours, avec le numérique, ce sont cependant les traces de lecture qui deviennent le principal apport de la numérisation. Ce sont elles qui constitueront de plus en plus massivement les matériaux des bibliothèses numériques qui constituent, si je puis dire, l'avenir des bibliothèques et des établissements d'enseignement, pour autant qu'ils sachent favoriser leur éditorialisation en devenant les sites de référence et les points de départ des circuits de transindividuation numérique à travers lesquels se formeront les savoirs du XXI^e siècle.

Je vous remercie beaucoup de votre attention.

DANS LA SALLE. — Comment traduire cela en actions que nous pourrions mettre en œuvre dans nos institutions ?

Bernard STIEGLER. — Voilà une excellente question. En règle générale, j'essaie toujours de projeter des conditions de faisabilité immédiate. J'en ai ici quelques-unes possibles.

Avant de vous répondre, je vais donner un élément introductif un peu stratégique, j'oserai même dire géostratégique. On parle maintenant non plus, comme au XX^e siècle, de *soft power*, mais de *smart power*. C'est un sujet complexe, mais ce qui est certain, c'est que cela repose sur l'intelligence numérique — appelons-la ainsi.

Une de ses dimensions fondamentales est ce que j'ai présenté tout à l'heure, ce qu'on appelle les *massive open on line courses*, développés par les universités américaines. C'est un enjeu abso-

lument colossal. Jérôme Clément disait tout à l'heure que la France rayonne d'abord par sa culture dans le monde. C'est une évidence. Quiconque, où qu'il soit dans le monde, sait que la France rayonne par sa culture, plus généralement l'Europe, d'ailleurs, Europe qui est à l'origine de l'Amérique du Nord.

Cette situation est aujourd'hui très gravement menacée. La possibilité de disparition des universités de référence européennes et françaises est tout à fait ouverte. S'il n'y a pas un ressaisissement absolument majeur en France et dans le reste du monde par rapport à ce défi, nous risquons d'aller dans une situation d'hégémonie d'un modèle qui n'est pas forcément le nôtre. Ce n'est pas une critique que je lui adresse, je dis simplement qu'il faut que la culture soit *les cultures*. La culture est ce qui se diversifie toujours. Je pense qu'il est tout à fait possible d'inventer de nouveaux modèles. Absolument rien n'est figé, les choses vont extrêmement vite. Nous sommes en 2015. Souvenez-vous qu'il y a huit ans, Facebook n'existait pas ; peut-être que dans huit ans, il n'existera plus. Il y a vingt-deux ans, le Web n'existait pas ; peut-être que dans quelques années, le Web que nous connaissons n'existera plus. Mais en attendant, il faut se positionner, je veux dire par là développer une culture de ces nouvelles dimensions de la culture, pratiquement, sérieusement, théoriquement, modestement, mais avec ténacité.

Pour répondre précisément à votre question, je suis convaincu qu'il est tout à fait possible de mettre en place, par exemple, des réseaux de cours entre des Alliances françaises, qui explorent d'autres modèles que le modèle dominant que l'on appelle les MOOCs. D'ailleurs, la critique de ce modèle dominant n'est pas venue d'Europe. Le premier à l'avoir formulée était l'un des premiers partenaires de MOOCs, le professeur Robert Lue de Harvard, qui a affirmé que finalement, après s'être engagé dans



cette opération, il préférerait développer ce qu'il appelait des *smartphone pilot online courses* (SPOC).

Je dois dire que dans cette école que j'ai présentée tout à l'heure et que je développe moi-même, qui compte mille étudiants réguliers, vingt-cinq mille étudiants occasionnels et quarante chercheurs doctorants, c'est plutôt un SPOC qu'un MOOC.

Quoi qu'il en soit, c'est une aventure qui commence. Je suis convaincu que partout dans le monde, par exemple au Japon, en Équateur où je développe des programmes dans ce domaine, en Californie, en Chine, où je vais me rendre bientôt, toutes sortes de sphères académiques seraient ravies de travailler avec la France sur un programme de ce type et d'associer des professeurs, des chercheurs, des universitaires dans l'exploration de nouvelles pratiques d'enseignement à distance. C'est un exemple, mais il y en a évidemment d'autres.

M^{me} de SCHUYTER HUALPA (Alliance française de Paris Île-de-France). — En effet, HEC a développé un SPOC suivant

les analyses des professeurs qui l'ont organisé. Ils pensent que l'on s'oriente plutôt vers ce type de support que vers les MOOCs. Je crois que le débat est engagé. Merci pour votre réponse.

INTERVENANT. — Pourriez-vous développer ce que vous disiez lorsque vous proposiez que l'Europe développe une nouvelle entreprise éditoriale ?

Bernard STIEGLER. — C'est également un sujet qui me préoccupe beaucoup. Vous avez entendu que l'*Encyclopædia Universalis* arrête ses activités, ce qui est un événement très grave. Vous savez que certains très grands éditeurs français, que je ne nommerai pas, sont fortement menacés. Vous savez évidemment que *Libération* a failli arrêter ses activités et que d'une manière générale, toute la presse écrite, tous secteurs confondus, se porte extrêmement mal. Et je ne parle pas des industries culturelles ! On attendait une catastrophe avec Netflix ; c'est moins grave que certains l'avaient anticipé, mais en tout état de cause, la situation de l'industrie éditoriale au sens très large est extrêmement préoccupante.

Je pense qu'il est fondamental, pour n'importe quel pays, d'avoir une activité éditoriale forte. Je suis moi-même un auteur français, j'ai écrit beaucoup, avec quatre éditeurs différents, mais mes éditeurs appliquent des critères français. Ils ne m'imposent pas une autre critériologie, qui peut-être ne conviendrait pas à ma façon de travailler. Il n'est pas impossible que je n'aie plus d'éditeur en France ; je parle d'éditeurs ayant une surface suffisante, puisqu'il y aura toujours de petits éditeurs dont certains sont extrêmement bons et se débrouillent très bien. Mais enfin, un grand pays ne peut pas vivre avec seulement de petits éditeurs. Je pense que les éditeurs français ont une part de responsabilité dans la situation actuelle. Je me suis beaucoup battu (et Jérôme

Clément peut en témoigner) pour convaincre la Pléiade de s'engager résolument dans des éditions électroniques qui auraient été des alternatives aux modèles apparus depuis. À cette époque, tout le monde disait : « le livre ne disparaîtra jamais ».

Quoi qu'il en soit, la question de demain, c'est la question éditoriale. D'ailleurs, pour faire le lien entre la question précédente et la vôtre, monsieur, l'interface que j'ai présentée tout à l'heure avec ces principes d'annotations contributives (qui sont d'ailleurs produites non par mes étudiants, mais par mes doctorants) a pour but d'éditorialiser un cours sur lequel il y a trois cents heures de vidéo. C'est un cours que je consacre depuis maintenant trois ans et demi à Platon. Quand un nouvel étudiant arrive et me demande quelles sont les conditions d'accès au cours, je lui réponds qu'il n'y en a pas au niveau élémentaire (il y en a bien sûr au niveau doctoral), sauf d'étudier tous les cours précédents ; étudier trois cents heures de cours en quelques semaines ou en quelques mois n'est évidemment pas possible pour un étudiant, qui souvent travaille, ou alors ce n'est pas sérieux.

Nous sommes en train en ce moment, à l'IRI et avec cette école, de mettre en place un processus d'éditorialisation contributive. Les étudiants qui annotent ces cours et qui se regroupent selon leurs accords et leurs divergences (certains étudiants ont une sensibilité plutôt idéaliste, d'autres plutôt matérialiste, d'autres plutôt pragmatiste pour prendre des catégories classiques de la philosophie) n'ont pas la même vision de ce que je dis dans leur regroupement. Je leur propose donc, à travers ces annotations, d'éditorialiser ces cours, c'est-à-dire de les réduire, à travers des mots-clefs, des résumés, des gloses, à un système de navigation qui permette à quelqu'un qui ne le connaît pas d'y circuler très aisément, avec un moteur de recherche conçu par les étudiants qui ont suivi les cours eux-mêmes. Ils en font ainsi un instrument

de travail et pas seulement une série de cours les uns derrière les autres.

Ce type de démarche, que je travaille avec d'autres (France Télévisions, Mediapart, je suis aussi en discussion avec *Télérama* et depuis très longtemps avec un grand éditeur que je ne nommerai pas), est l'avenir de l'édition. C'est aussi l'avenir de l'université. Les universités qui n'auront pas d'édition demain disparaîtront. La condition de survie des universités sera d'éditorialiser leurs cours, de les valoriser en dehors de leur enceinte.

Cela suppose le développement d'une nouvelle conception du Web.

Je développe un peu ce que je disais dans mon intervention tout à l'heure. Comme l'avait dit expressément Tim Berners-Lee au moment de son lancement, le Web était fait au départ pour la publication et il devait rester absolument public. Cet instrument ne devait pas être envahi par le marché. Il disait que c'était comme la république: on ne pouvait pas le privatiser et il fallait donc le laisser se développer. Mais comme vous le savez, le succès du Web a été foudroyant. Les pages sont devenues cent, mille, dix mille, un million en quelques semaines, et les serveurs coûtent cher. Beaucoup de gens l'ignorent, mais Google à lui seul consomme 3% de l'électricité américaine, ce qui représente plus d'énergie que tous les avions américains. Derrière ce soi-disant immatériel, il y a donc beaucoup de matérialité, ce qui veut dire qu'il faut beaucoup d'investissement.

La tentation a été de laisser le dynamisme économique des États-Unis investir ces infrastructures par le marché. Nous, Européens, avons abandonné l'évolution du Web qui est maintenant essentiellement sous le contrôle de lobbyistes de Californie et d'Amazon

Il faut reprendre non pas le contrôle du Web, qui est mondial et qui doit le rester, mais reprendre l'initiative.

Par ailleurs, le Web tel qu'il est aujourd'hui produit beaucoup de malaise, de déception. De très grands activistes du Web, par exemple mon ami Geert Lovink, ont aujourd'hui un discours négatif sur le Web parce qu'ils voient son évolution dans le sens que j'explique. Angela Merkel aussi a eu un discours très négatif, pas seulement sur le Web, mais sur ce que la NSA faisait à travers le Web. Il y a dix-huit mois, elle a créé un groupe de députés allemands au Bundestag pour réfléchir à une nouvelle politique industrielle du numérique en Allemagne et en Europe. Je pense qu'il faudra bien qu'un jour la France, qui est un pays historique dans ce domaine (puisque la télématique est née en France), l'Allemagne et d'autres pays européens se rapprochent pour discuter de tout cela. Je dis un jour, mais je pense qu'il faut que cela vienne très vite, pour sauver l'industrie éditoriale (Springer notamment), pour sauver les universités et aussi tout simplement la culture et la vie scientifique dans nos pays.

INTERVENANT. — Voyez-vous cette éditorialisation des cours d'université sur support numérique ou sur le bon vieux support papier ?

Bernard STIEGLER. — Je la vois tout à fait sur support papier. Je suis un multisupport. J'y ai toujours cru. À l'INA, j'ai créé un studio multisupport et je crois tout à fait au livre. Il y a des fonctions complémentaires entre tous ces médias. Personnellement, j'ai besoin de lire une demi-heure tous les matins dans ma baignoire, ce que je ne peux pas faire avec un ordinateur ou un iPhone. Je préfère annoter le papier. En revanche, je réfléchis à un système d'écriture d'encre électronique qui permette de reporter sur ordinateur ce qu'on aura fait sur support papier. On peut le faire aujourd'hui.

ANCIEN PRÉSIDENT DE L'ALLIANCE FRANÇAISE DE BORDEAUX.

— Comment s'articulent vos travaux sur l'évolution du Web qui, d'après ce que vous avez dit, paraît effectivement souhaitable par rapport aux travaux de recherche menés sur l'intelligence artificielle, à travers des mouvements qui sont qualifiés de transhumanistes ? Vos travaux ne risquent-ils pas d'être débordés par ces travaux qui tendent à relayer l'homme par la machine ?

Bernard STIEGLER. — Merci pour cette question, que nous prenons tout à fait au sérieux. L'Institut de recherche et d'innovation mène trois ou quatre séminaires permanents et parallèles dont un, le *digital studies*, est consacré à ces questions. Il y a eu une série de sessions de séminaires dans les derniers mois sur ce sujet, avec plusieurs chercheurs français dont Jean Lassègue, qui est un spécialiste de ces questions et un spécialiste de Turing ; Giuseppe Longo, très grand mathématicien italien qui enseigne également à l'École normale supérieure de Paris ; et un chercheur américain, David Bates, qui est l'ancien directeur du Centre des médias numériques de Berkeley.

Nous ne pensons pas que l'intelligence artificielle conduise au transhumanisme. Le transhumanisme est une théorie, fortement soutenue par Google, mais aussi par la NASA et par l'Université de la singularité, qui pose que désormais, l'homme peut dépasser ses limites, qu'elles soient de mortalité ou biologiques, et fonctionner dans une relation essentielle à la machine, laquelle prendrait le contrôle en quelque sorte de l'intelligence humaine ou la dépasserait, par la réticulation et le réaménagement du cerveau directement à travers des implants, des électrodes, etc. Ce n'est pas simplement de la science-fiction, puisque le traitement des hémiplésies procède déjà, dans des cas encore expérimentaux, par des implants de ce type. Des recherches

extrêmement soutenues, en particulier dans l'aviation militaire, s'opèrent, avec des résultats qu'on ne connaît pas très bien, d'ailleurs. Par exemple, je vous disais tout à l'heure que lors d'une prise de décision, nos nerfs parcourent 50 mètres par seconde ; quand on vole en Mach 2 et qu'on pilote un missile, un 50^e de seconde, c'est beaucoup trop long ; c'est le temps que prend, pour passer de mon néocortex à mon doigt, ma décision de produire quelque chose. Si une fibre optique relie directement mon néocortex au missile, je vais quatre millions de fois plus vite. Des travaux très importants se mènent là et dans toutes sortes d'autres domaines, y compris des travaux qui ont pour ambition d'immortaliser l'homme ou, du moins, de le rendre infiniment moins mortel, pour le dire de cette façon un peu ridicule.

Quoi qu'il en soit, ceux qui promeuvent ces programmes s'appuient sur les programmes d'intelligence artificielle tels qu'ils ont été formulés dès les années 1950 aux États-Unis, par exemple par Marvin Minsky. Nous-mêmes travaillons beaucoup sur ces questions et essayons de montrer que les grands chercheurs à l'origine de toutes ces choses n'avaient pas du tout ce point de vue. Par exemple, Ashby ou Von Neumann expliquaient que le problème des machines était qu'elles ne commettaient pas d'erreur. Ils disaient avec d'autres, dont Turing, que c'est de l'erreur que vient l'intelligence, de la capacité à commettre des erreurs et à les reconnaître comme des erreurs. L'intelligence n'est pas une faculté acquise, c'est une expérience accumulée qui permet de corriger les erreurs et de produire de nouvelles formes de savoir. Or, les machines ne sont pas capables de les produire. Tous ces chercheurs ont tenté de fabriquer des machines qui seraient capables de produire des erreurs et de les reconnaître, mais ils n'ont jamais réussi.

Par ailleurs, Engelbart (qui est le grand déclencheur de tout ce processus, l'inventeur de la souris et qui a nourri les recherches

du Xerox Park, à l'origine de toute l'ergonomie d'Apple), posait qu'en aucun cas un artéfact ne pouvait remplacer l'être humain, mais qu'en revanche, un être humain est toujours articulé avec des artéfacts, que ce soient des silex taillés ou des ordinateurs. Il n'y a pas d'hommes sans artéfacts. La question n'est donc pas de remplacer l'homme par l'artéfact, mais d'augmenter la puissance de ces artéfacts sans que celui qui met en œuvre ne perde la main.

Aujourd'hui, nous sommes confrontés à cette perte de la main. Pourquoi? J'ai beaucoup critiqué un article célèbre dans la communauté scientifique, publié il y a huit ans par Chris Anderson, «*The End of theory*», dans lequel l'auteur, en s'appuyant sur Google un peu comme Frédéric Kaplan, mais en prenant la position inverse, dit que Google a développé toutes sortes d'instruments linguistiques alors qu'ils n'emploient aucun linguiste. Ils font même de la traduction du chinois en américain, sans avoir employé quelqu'un parlant chinois. Par conséquent, il n'y a plus besoin de linguistes, voilà la conclusion. Il ajoute que, comme ils ont réalisé des performances dans le domaine de l'épidémiologie beaucoup plus efficaces que l'OMS, il n'y a plus besoin de biologistes ni de médecins. Il faut juste des *data scientists*, des gens qui savent appliquer les mathématiques à tous les domaines du savoir.

Je suis farouchement hostile à ce point de vue, pour des raisons que je ne vais pas développer, ne serait-ce que parce qu'il suffit de se reporter à ce qui s'est passé exactement quatre mois après la publication, le 23 octobre 2008. Alan Greenspan a été alors convoqué à Washington par une Commission du Sénat, présidée d'ailleurs par un républicain qui lui a demandé pourquoi tant de bêtise. Ce n'est pas une mise en accusation, seulement une audition, mais il faut écouter ce qu'on lui a dit: c'était une mise en cause incroyable. Greenspan a répondu: «*Oui, bien sûr, vous*

avez raison. Mais toutes les mathématiques financières ont été validées par des Prix Nobel d'économie. On nous a poussés à augmenter la performance de ces machines. Aujourd'hui, ce qui est dans ces machines nous échappe totalement. Moi-même, je ne contrôle plus ces machines. Vous pouvez bien sûr mettre en question ma direction, mais c'est tout le système qu'il faut mettre en question.» Ce qu'il dénonce, ce sont les *big datas*, le fait que cette application des *datas scientists* a détruit l'économie. Il n'y a plus d'économistes, il n'y a plus que des algorithmiciens de ce qu'on appelle les mathématiques financières, lesquelles n'ont plus de modèles économiques et ne peuvent donc plus critiquer les erreurs toujours potentielles de la machine.

DANS LA SALLE. — Je tiens à vous remercier pour vos propos fascinants. Vous nous avez fait voyager et surtout rêver à partir de cette idée d'intelligence artificielle. Vos propos sont formidables. Je viens de Pereira au Portugal, je suis également universitaire et j'appartiens à une université de référence. Je suis d'accord avec vous quand vous attirez l'attention sur les difficultés de certaines universités, ainsi qu'avec vos mises en garde en leur direction.

Je tiens surtout à faire l'éloge du Sud. Vous avez surtout parlé un langage anglo-saxon. Vous avez évoqué le Japon, la Chine, la Californie, beaucoup la France évidemment. Mais je viens du Sud. En ce moment, j'habite Rabat au Maroc. Je travaille avec des universités du Sud et il y a des exemples extraordinaires au niveau du numérique, de scénarisation de cours, d'hybridation de MOOCs de CLOMs, comme on dit en français. Il y a beaucoup à apprendre du Sud. Quelqu'un demandait tout à l'heure comment mettre en réseau les expériences pour des Alliances, pour leur réseau. Beaucoup de choses se font déjà sur lesquelles

prendre exemple dans les universités du Sud. C'est tout simplement l'éloge du Sud.

Bernard STIEGLER. — Merci beaucoup. J'y suis très sensible.

M. DUMONT (Alliance française de Kuala Lumpur). — Je voudrais lever une incertitude sur ce que j'imagine comme un paradoxe dans ce qui a été dit. Il faut aussi considérer le projet qui est derrière le *big data*. Quand on en parle en Asie, il s'agit aussi de prévoir ce que font les individus pour mieux leur faire acheter un produit, pour anticiper ce qu'ils vont acheter, pour leur enlever leur libre arbitre.

Il existe aussi une thèse des transhumanistes qui considèrent que l'immortalité consiste à être dupliqué sur le Web, à laisser tant de traces de soi qu'on pourrait presque disparaître et ne laisser exister que ces traces. Je comprends bien l'utilité pour les universités, mais les doctorants que vous faites travailler sur un modèle contributif sont encadrés par vous, puisque vous en définissez les règles et que vous faites confiance à ces personnes qui ont été sélectionnées.

J'ai du mal à m'expliquer que finalement, on vende aussi au grand public que le Web, c'est le contributif; que sur Facebook, sur Twitter, on peut s'exprimer; qu'à partir d'un événement (nous avons parlé du Printemps arabe), d'une image, on est sur un modèle contributif. On voit ce que ce modèle comporte comme dérive, puisque tout le monde peut dire tout et n'importe quoi. C'est une position difficile à comprendre: le contributif dont on fait l'apologie est le «tout et n'importe quoi», ce n'est pas le modèle que vous soutenez. Comment exprimer la différence entre ce qui existe aujourd'hui sur le Web et ce que vous proposez ?

Bernard STIEGLER. — C'est ce que je voulais pointer quand je disais que nous sommes pris de vitesse, doublés par le numérique.

Lorsque Vincent Peillon est arrivé au ministère de l'Éducation nationale il y a presque trois ans et qu'il a lancé un programme de refondation de l'école, il m'a demandé de participer à une commission sur le numérique à l'école. Je me félicitais qu'il y ait une initiative de ce type, d'introduire le numérique à l'école d'une manière délibérée, à la suite de débats et de réflexions. Le numérique est aujourd'hui à l'école, mais de manière imposée par le marché en quelque sorte. J'ai soulevé dans ce groupe de travail un problème de méthodologie: nous réfléchissions sur l'introduction du numérique à l'école sans réfléchir sur l'introduction du numérique à l'université. Or, d'une part, les professeurs des écoles sont formés à l'université et d'autre part, la règle de l'enseignement public, de l'enseignement général, rationnel, est d'enseigner ce qui est certifié par les savants. Aujourd'hui, on introduit dans les écoles d'innombrables choses qui ne sont pas du tout certifiées par les savants.

Il y a un très grand débat sur la possibilité ou non d'arrêter l'enseignement de l'écriture cursive. J'y suis moi-même très hostile pour des raisons très précises. Je travaille avec la neurologue américaine Marion Wolff, spécialiste de ces sujets, qui pose que la construction des circuits synaptiques pour l'apprentissage de la lecture et de l'écriture passe d'abord par des gestes cursifs. Cela crée des renforcements synaptiques qui conditionnent ensuite la solidité des fondations des autres pratiques. Aujourd'hui, je n'écris quasiment plus à la main, mais je l'ai fait et ce sont des couches qui soutiennent mes pratiques actuelles.

C'est la raison pour laquelle je suis aussi membre du Conseil national du numérique. C'est un organisme créé auprès du gouvernement pour faire des recommandations, c'est un organe

consultatif. Je m'y suis impliqué surtout pour plaider pour un nouveau contrat entre le numérique, l'université et l'école. Depuis plusieurs années, je plaide pour que le numérique soit étudié dans toutes les disciplines, au sein des universités et dans toutes les écoles doctorales.

Avant même d'être membre de ce Conseil, j'avais écrit un article à ce sujet dans *Le Journal du dimanche*. Le numérique change toutes les disciplines, y compris le sport. Les sportifs sont aujourd'hui pleins de capteurs, leur rapport à leur corps par le *quantified self* est totalement transformé. La performance sportive est transformée. Les mathématiques sont évidemment bouleversées lorsqu'on peut faire des démonstrations automatisées. La physique quantique repose, en ce qui concerne les nanotechnologies, exclusivement sur le numérique. Cela est rendu possible par des appareils numériques, etc. Inutile de parler de la géographie : vous savez que le GPS, dont tout le monde se sert plus ou moins aujourd'hui, est une application des systèmes d'information géographique, qui l'ont bouleversée. Toutes les disciplines sont bouleversées par le numérique.

Cela signifie qu'il faut avoir une approche et une critique épistémologiques du numérique, qui n'ont pas encore été véritablement engagées. Le Digital Studies Network dont je vous parlais tout à l'heure, que j'ai constitué avec ces universités, a précisément pour but de développer cela. Nous le faisons depuis maintenant trois ans. Nous préconisons, comme je l'ai proposé à M^{me} Fioraso, que cinq cents thèses soient financées chaque année dans le numérique, toutes disciplines confondues (grammaire, histoire-géographie, etc.), mais sous conditions : premièrement, qu'elles travaillent sur l'épistémologie numérique dans une discipline donnée ; deuxièmement, qu'elles soient éditorialisées au fil de l'eau, c'est-à-dire qu'on partage les résultats avec des pairs à mesure qu'on les produit ; troisièmement, qu'elles

soient menées en recherche-action sur des terrains, des écoles, des lycées, des collèges, avec des parents, des professeurs, des élus, des associations, pour faire un processus de transfert de savoir très rapide vers la société.

Nous sommes en état d'urgence, il faut se donner des moyens exceptionnels pour que la société s'empare de tout cela. Quand je dis la société, je pense à la jeunesse, ceux qui ont entre dix et vingt ans et qui vont être exposés, dans les années, qui viennent à un processus d'automatisation sans précédent. Oxford prédit que 50% des emplois disparaîtront d'ici vingt ans. Cette jeunesse a absolument besoin qu'on se mobilise pour elle de façon exceptionnelle.

C'est pourquoi nous préconisons ce que nous appelons une recherche contributive. Je vais en Équateur depuis un an pour développer cela dans ce pays. C'est un modèle que le ministre de l'Enseignement supérieur équatorien, René Ramirez, voudrait développer. Mais je pense qu'il faudrait le faire en Europe, peut-être en contribution avec le Sud.

LA FRANCOPHONIE ÉCONOMIQUE

JACQUES ATTALI

Jérôme CLÉMENT. — Bonjour et merci d'être si nombreux ce matin pour la suite de nos travaux.

Nous avons le plaisir d'accueillir Jacques Attali. Je n'ai pas besoin de vous le présenter. Tout le monde connaît ses ouvrages, son action à la tête de PlaNet Finance, qu'il a créée, et son intérêt protéiforme pour tout ce qui se pense, se dit et s'écrit dans le monde. Ses réflexions alimentent nombre de débats et colloques de toutes sortes.

Si j'ai proposé à Jacques Attali de venir ce matin, c'est d'abord parce qu'il connaît bien l'Alliance française. Il s'est toujours intéressé à ces sujets, notamment à la francophonie.

En septembre dernier, il a rendu un rapport sur l'économie et la francophonie, qui a fait beaucoup de bruit; pour la première fois, il donnait des chiffres précis sur ce que pourrait être la francophonie si elle était prise en compte et si on faisait ce qu'il faut pour qu'elle soit ce qu'elle devrait être sur le plan économique, c'est-à-dire un atout majeur.

Jacques a bien voulu venir ce matin nous parler de ses travaux en rapport avec notre sujet. Je lui cède la parole.



Jacques Attali
économiste et écrivain

Jacques ATTALI. — Merci, cher Jérôme.

C'est avec plaisir que je suis avec vous ce matin. C'est la troisième ou quatrième fois que je suis dans cette salle.

Je suis très heureux d'être avec vous ce matin pour plusieurs raisons.

La première est mon amitié pour Jérôme, qui est une amitié de plusieurs décennies.

La deuxième raison est que c'est toujours un grand plaisir d'être avec vous et de vous dire mon admiration pour le travail que vous menez, ma reconnaissance pour votre action, ma gratitude pour le formidable travail que fait l'Alliance à travers le monde.

La troisième raison est aussi que je considère l'Alliance comme un modèle qui va bien au-delà de la francophonie proprement dite. C'est un modèle de ce que j'ai appelé « les entreprises à but non lucratif d'intérêt public », qui est une nouvelle catégorie d'organisations en train d'apparaître à travers le monde, que l'on appelle « *social business* » en anglais. Ce sont des entreprises dont l'objectif est d'exercer une mission d'intérêt général et d'arriver à l'équilibre financier par elles-mêmes pour l'essentiel, sans pour autant avoir des actionnaires à qui apporter une rémunération.

Il y a là tout un monde nouveau qui est en train d'émerger et de se développer, dont l'Alliance est un des pionniers, et qui constitue une sorte d'économie nouvelle à côté de l'économie capitaliste. À mon avis, elle va jouer un rôle absolument déterminant au XXI^e siècle et peut-être même compléter, voire remplacer le capitalisme, un peu comme le capitalisme a complété, puis remplacé le féodalisme en apparaissant dans ses interstices au Moyen Âge, sans que personne ne se rende compte que c'était quelque chose d'exceptionnellement dynamique et créatif.

Ce qui est en train de se jouer avec les ONG et les entreprises d'intérêt général renvoie à cela. Le fait que l'Alliance française remplisse une mission d'intérêt général planétaire et trouve son équilibre financier pratiquement par elle-même représente un exemple important.

La quatrième et principale raison pour laquelle je suis là, c'est ce qui nous rassemble : l'intérêt pour la langue française dont vous êtes des acteurs majeurs, mais dont je dirai aussi qu'il faut

faire très attention à ne pas se bercer d'illusions. Jérôme a eu la gentillesse de rappeler le rapport que j'ai écrit, à la demande du Président de la République française, sur les dimensions économiques de ce que la francophonie peut apporter à la France et à l'ensemble du monde francophone.

J'ai écrit ce rapport avec plaisir, d'une part parce que le sujet était passionnant, d'autre part parce que j'espérais ainsi attirer l'attention des Français sur le fait que la francophonie est dans leur intérêt.

Je dois dire que j'ai totalement échoué. Une fois de plus, un rapport tombe à vide et une fois de plus (ne parlons pas la langue de bois entre nous), la francophonie n'intéresse pas la France. On peut même dire que la France est le seul pays francophone qui ne s'intéresse pas à la francophonie.

Il y a à cela des raisons très profondes, qui tiennent au fait que la francophonie renvoie à un univers très largement assimilé aux anciennes colonies. Nous donnons l'impression d'être à nouveau de retour chez ceux qui nous ont vaincus d'une certaine façon, puisqu'ils nous ont fait partir de chez eux. Pour toute une série de raisons, pour le Quai d'Orsay, quel que soit le ministre (Laurent Fabius est un grand ministre des Affaires étrangères et son administration est une grande administration), l'univers de la francophonie est anecdotique. Je parle de la francophonie au sens restreint, qui n'est pas celui de l'Alliance française, c'est-à-dire au sens d'un pays qui parle le français comme langue principale. L'essentiel se joue dans le monde américain, dans le monde chinois, dans les grandes relations dans lesquelles le monde francophone est considéré comme mineur. Il n'y a jamais eu en France d'intérêt profond pour ce monde dans l'appareil d'État, même à l'époque où j'étais dans cet appareil d'État.

Le sort qui était réservé au rapport que j'ai écrit renvoie comme

un miroir à cette évolution. La France ne s'intéresse pas à la francophonie.

Vous en êtes des acteurs majeurs. Mais le fait que vous êtes des acteurs majeurs; le fait que partout où vous êtes, vous représentez ce qu'elle a de plus extraordinaire, de plus vibrant; le fait que vous êtes entourés de gens enthousiastes; le fait que vous créez de l'enthousiasme sur le français ne doit pas nous illusionner. Les chiffres triomphants sur la montée du français ne doivent pas non plus nous illusionner.

Il est vrai qu'on peut dire que 200 millions de personnes parlent le français dans le monde. Il est vrai qu'on peut dire que nous serons un jour 600 millions, 700 millions. Certains parlent de 1,3 milliard. Mettons 2 milliards! Pourquoi pas 4? N'importe quoi! Tout cela par la seule vertu de la croissance démographique qui, en effet, va faire passer le monde de 7 milliards à 9 milliards et l'Afrique de 1 milliard à 2 milliards, puis à 4 milliards au rythme où nous allons et qui, tout naturellement, par le biais de la croissance démographique jointe à notre paresse, nous ferait passer de 200 millions à 700 millions.

Foutaises! Ce n'est pas vrai. En réalité, si on n'y prend pas garde, si l'action que vous menez n'est pas vraiment développée de façon massive et encouragée, si vous ne continuez pas vos efforts, nous allons descendre: nous allons passer de 200 millions à 150 millions ou moins.

Je voudrais rappeler un événement historique important qui doit être pris en considération, quand on réfléchit à cela. J'ai eu l'occasion de le dire dans cette salle il y a plusieurs années.

Quand l'imprimerie est apparue à la fin du XV^e siècle, les prospectivistes de l'époque disaient que cela aurait deux conséquences. La première était qu'on allait pouvoir imprimer la Bible en masse et que tout le monde deviendrait catholique. La seconde conséquence était qu'on pourrait imprimer à toute

vitesse des grammaires latines et que toutes ces langues parlées par ailleurs, ces patois divers qui circulaient à travers l'Europe, allaient disparaître.

Trente ans plus tard, que s'est-il passé?

Premièrement, en effet, on avait imprimé la Bible et les gens se sont rendu compte que cela n'avait rien à voir avec ce que disaient les prêtres. Cela a participé au phénomène de la Renaissance et de l'esprit critique. L'Église a été très profondément remise en cause, cela a entraîné la naissance du protestantisme et de tout ce qui a suivi.

Deuxièmement, on a très rapidement imprimé des grammaires en latin, mais extrêmement vite, on a imprimé des grammaires dans d'autres langues. La première, une grammaire espagnole, date de 1492. Le latin a disparu très vite.

Pourquoi vous dis-je cela maintenant? Parce que tout le monde se gargarise sur l'importance des nouvelles technologies qui vont nous permettre de développer le français à travers le monde; on pourra faire des cours à distance, blablabla, blablabla...

En réalité, c'est le contraire qui va se passer. Dans la mesure où les nouvelles technologies vont permettre (et permettent déjà) de développer à très bas coût des outils de communication (radios, télévisions, journaux, blogs, etc.), ce sont des langues vernaculaires locales qui vont se développer. On verra apparaître de plus en plus, partout en Afrique et à travers le monde, la renaissance extraordinaire de toutes les langues. Bien sûr, d'un certain côté, ce n'est pas à condamner, mais cela jouera au détriment de l'anglais, puis du français, si nous n'y prenons garde.

Autrement dit, il ne faut pas croire que le jeu coalisé de la technologie et de la démographie assurera la victoire du français. C'est le contraire. Si nous n'y prenons garde, nous allons décroître.

Évidemment, ce serait triste. En effet, il existe un potentiel formidable de croissance de ceux qui parlent français, non seulement

dans les pays francophones, mais aussi dans les autres pays. Si vous consultez le rapport que j'ai écrit en septembre dernier, vous verrez à la fin que j'ai enregistré les témoignages, d'abord manuscrits, ensuite écrits de soixante à quatre-vingts personnalités du monde francophone et de pays non francophones, que j'ai appelées les « francophilophones », qui s'expriment en français pour dire leur passion pour la France : ministres dans certains pays, avocats, chefs d'entreprise, que vous connaissez, qui travaillent avec vous et qui, d'ailleurs, pour 90 % d'entre eux, rendent hommage à l'Alliance comme étant leur point d'entrée dans notre langue et notre culture. Ils sont des vecteurs d'influence extraordinaires de la France et de l'économie française.

Oui, c'est vrai, si nous réussissons à faire en sorte que 700 millions de personnes parlent français dans les pays francophones ; si nous réussissons à faire en sorte que les pays qui ne sont pas francophones, mais qui ont vocation ou besoin de le devenir, parce qu'ils ont besoin de travailler dans les pays francophones (la Chine a énormément besoin de gens qui parlent français parce qu'elle s'est rendu compte qu'on ne pourra pas forcer les Africains à parler chinois ; comme il est nécessaire de parler français pour travailler en Afrique, la Chine est un marché stratégique) ; si nous y réussissons, nous aurons potentiellement un nombre de locuteurs français infini.

Comme vous le savez, le Nigeria est entouré de pays francophones et a besoin de parler français. N'oubliez pas ce chiffre simple : en 2050, il y aura plus de Nigériens que d'habitants des États-Unis. Comme le Nigeria a vocation à faire du français, si nous l'y aidons, une langue quasi obligatoire pour une partie importante de sa population, il y a un défi majeur. Ou le Nigeria parlera français, ou tous les pays qui l'entourent et qui sont aujourd'hui francophones parleront anglais, ou tous parleront leurs langues diverses : igbo, haoussa, etc.

C'est une bataille qui se joue aujourd'hui, qui n'est ni gagnée ni perdue, mais dans laquelle une organisation comme la vôtre est déterminante.

Dans mon rapport, il y a un grand nombre de propositions. À l'heure à laquelle je parle, je suis à peu près convaincu qu'aucune des propositions dépendant de l'État français ne sera prise en compte. Je le regrette, mais c'est comme cela. Et encore une fois, ce n'est pas pour remettre en cause ni critiquer un gouvernement parmi d'autres, mais c'est ainsi. La francophonie ne fait pas partie et n'a jamais fait partie des priorités de la République.

Il n'empêche que beaucoup de choses peuvent être faites indépendamment de l'État. D'ailleurs, elles peuvent pousser l'État à avoir mauvaise conscience et à finir par faire. Comme l'a dit justement votre président hier, la première chose à faire (c'est d'ailleurs la première proposition de notre rapport ; je dis « notre » parce que je l'ai écrit avec trois jeunes remarquables hauts fonctionnaires qui m'ont aidé dans toutes les auditions), c'est qu'on parle français en France. À mon sens, l'Alliance a un rôle majeur à remplir pour développer l'enseignement du français en France, et je suis heureux que votre président l'ait signalé.

Si nous avons vécu les tragédies que nous avons subies, chacun va trouver les causes de ces événements lui permettant de justifier son action. On trouve mille prétextes à cette épouvantable tragédie, mais il est clair que tous les processus d'intégration sont en jeu et en cause.

Le premier processus d'intégration, c'est la langue. Si nous réussissons si bien en France notre politique familiale, c'est parce que nous prenons les enfants bien avant leur naissance en aidant les femmes enceintes, avant même qu'elles le soient, et pour accompagner les enfants jusqu'à la crèche.

Si nous échouons pour l'instant dans la politique d'intégration, c'est parce que nous n'avons pas la même continuité dans la



politique pour suivre ceux qui doivent s'intégrer, dans toutes les dimensions de leur vie.

La première est évidemment l'accueil des migrants qui est fait par des organisations magnifiques comme les vôtres, privées pour l'essentiel ou publiques, qui bénéficient de l'aide de bénévoles formidables, mais avec des méthodes plus ou moins bricolées pour enseigner le français aux nouveaux arrivants avec des moyens incroyablement faibles.

Or, il est absolument crucial d'enseigner le français à ceux qui arrivent. Nous accueillons 250 000 nouveaux arrivants sur le territoire français, qui finissent heureusement, pour la plupart d'entre eux, par devenir citoyens français, et dont les enfants sont français plus encore. Si nous voulons que le français rayonne, il faut qu'il existe en France et qu'on n'entende pas parler une autre langue que le français dans les rues de France. Et bien sûr, il faut que ce soit un excellent français qui évolue, qui s'enrichisse des langues qui sont apportées, mais un excellent français.

Or, ce n'est pas le cas. Il faut accomplir un travail très important, non seulement pour les gens qui arrivent ici dans des conditions difficiles (je pense en particulier aux réfugiés politiques), mais aussi dans l'école. Comme vous le savez, 20% des enfants sortent du collège sans parler français correctement. Comment voulez-vous qu'ils soient capables d'apprendre d'autres choses en français s'ils ne parlent pas le français et s'ils ne l'écrivent pas? Ce n'est pas possible.

Il existe donc un point vraiment majeur: celui de l'enseignement du français en France si l'on veut que la langue française rayonne. C'est peut-être une mission nouvelle que l'Alliance pourrait remplir avec d'autres. Je vous invite à y réfléchir.

Au-delà de cela, il existe un grand nombre de choses très importantes. Je pense en particulier à l'enseignement général en français. Mon intuition (que j'ai indiquée dans le rapport que nous avons écrit) est que la demande est très supérieure à l'offre. Les écoles françaises, les lycées français sont insuffisants. La puissance publique ne peut y suffire. Je suis convaincu qu'il y a la place pour une ou des entreprises, purement capitalistes ou associatives, qui créeraient de façon financièrement équilibrée des écoles enseignant en français, plus encore qu'aujourd'hui.

Je pense évidemment aux pays solvables, mais partout, il y a des besoins considérables d'enseignement en français, de la maternelle jusqu'à la terminale. Ce seraient des *start-ups* magnifiques. Comme on voit fleurir à travers le monde des chaînes de cliniques, des chaînes de maisons de retraite, des chaînes d'hôtels, il y a un avenir magnifique pour des chaînes d'écoles, de collèges et de lycées d'enseignement en français à travers le monde. Cela commence à exister de façon faible, mais ce sont des initiatives très importantes à prendre.

Par ailleurs, il existe énormément de choses à faire, que vous faites très bien et que vous devez poursuivre, en relation avec

le cinéma, la culture, la musique (la musique est très importante pour diffuser la culture française), en relation avec la pédagogie et avec l'ensemble du système universitaire. Je n'ai pas besoin d'insister là-dessus. Si vous voulez en savoir plus, regardez ce que nous avons écrit dans ce rapport.

La seule chose que je peux vous dire pour conclure, c'est à nouveau toute ma gratitude. Je vous encourage à considérer que votre mission est majeure, non seulement pour la France, mais aussi pour le monde, qui a besoin d'une culture comme la culture française. C'est une façon de penser très particulière qui mêle à la fois l'esthétique et la raison, qui est à la fois universelle et très spécifique. Si elle venait à diminuer ou à disparaître, cela représenterait une perte pour l'humanité.

Je vous remercie.

Jérôme CLÉMENT. — Merci, Jacques. Comme toujours, c'est un propos décapant à bien des égards. Je pense que cela va vous faire réagir. Jacques a dix minutes à nous consacrer pour répondre à des questions ou à des observations, à la suite de ces propos iconoclastes pour certains d'entre eux.

La représentante de l'Alliance française de Shanghai. —

Je travaille à Shanghai. Dans l'ensemble de la Chine, dans les écoles, le français est en diminution. Un chiffre nous inquiète : actuellement, 40% des étudiants chinois de Shanghai qui passent par Campus France viennent en France pour faire des études en anglais.

Jacques ATTALI. — Oui. Cela fait partie des nombreuses propositions de ce rapport, dont je n'ai pas parlé, mais j'aurais pu les évoquer pendant deux heures.

Premièrement, la mesure la plus importante concerne les visas

pour les étudiants. Je sais qu'en Chine, cela s'est amélioré grâce à Laurent Fabius, particulièrement à Shanghai. Mon ami Emmanuel Lenain a joué un rôle très efficace comme consul général.

Cela s'est beaucoup amélioré, mais ce n'est pas le cas partout. J'en ai eu l'exemple hier encore : on a refusé le visa à une jeune étudiante brillante du Bangladesh, qui voulait faire ses études en France, qui avait été reçue au concours et qui avait payé sa scolarité. Je me bats pour essayer de le lui obtenir, parce que c'est une absurdité bureaucratique. Il existe des milliers d'exemples. Les visas d'étudiants sont quelque chose de fondamental.

Sur les études en anglais en France, j'ai beaucoup réfléchi et j'ai changé d'avis. Je suis pour. J'étais contre pour une raison simple : quand on vient en France, c'est pour étudier en français. Je suis pour, mais évidemment, sous quelques réserves.

Je me suis beaucoup battu. Je me disais qu'on pouvait être pour une partie seulement des études en anglais, mais les meilleurs étudiants disent : « je ne viens pas en France si on m'oblige à parler français pour suivre mes études, puisque je ne parle pas français. » On perd donc les meilleurs étudiants.

J'ai dit : « d'accord, mais on peut au moins les obliger à parler français à la fin et à passer un examen de sortie en français pour compléter leur cursus. » Malgré tout, ils ne veulent toujours pas venir. Ils disent : « Moi, je viens en France pour étudier la physique nucléaire et je ne suis pas doué pour les langues. Si on me force à parler français et à passer une épreuve de sortie, je vais rater mes examens. Je ne veux pas prendre ce risque. »

Je crois donc qu'il faut faire le pari. D'accord, ils viennent en France et ils étudient en anglais. Pardonnez-moi d'être un peu trivial, mais on sait très bien que la meilleure façon d'apprendre une langue est d'avoir un petit copain ou une petite copine qui

parle cette langue. On peut parier que leur vie en France les amènera à apprendre le français.

Cela tient beaucoup à la façon dont on accueille les étudiants, qui reste catastrophique; pas dans certaines villes, mais à Paris, c'est catastrophique. Si vous êtes un étudiant étranger qui arrive à Boston, on vous attend à l'aéroport avec votre carte d'étudiant, votre carte de séjour, votre carte de bibliothèque et l'adresse de votre logement qui est déjà enregistrée. Quand vous arrivez à Roissy, il n'y a rien; vous devez faire la queue comme tout le monde dans dix guichets différents, sans même savoir où ils se trouvent, pour avoir des moyens de vivre. L'accueil des étudiants étrangers est fondamental. Si on veut que les meilleurs étudiants étrangers viennent en France, il faut les autoriser à étudier en anglais et si on veut qu'ils apprennent le français et aiment la France, il faut bien les accueillir. De ce point de vue, l'accueil à Paris reste désastreux.

M. MERER (Alliance française de Bangkok). — Je crois, monsieur Attali, que le mérite de votre rapport est de sortir de certaines généralités quantitatives ou même qualitatives sur la francophonie, pour nous mettre face à des schémas d'action. C'était très intéressant.

Vous évoquiez par exemple le droit germano-latin. À Bangkok, tous les grands juristes influents ont été formés en France. Il y a donc une modélisation. Le Code civil a produit ses effets.

Il est intéressant de rentrer dans des débats plus affinés sur ce qu'est la francophonie, car on a toujours les mêmes propos à la bouche: des chiffres, etc.

En Asie, d'après mes expériences passées, le plus intéressant est ce que l'on peut appeler «la francophonie dans les pays non francophones». Je prends l'exemple étonnant des Philippines qui étaient historiquement sous obédience anglo-saxonne et

américaine, mais où il y a un énorme potentiel pour le français. L'Alliance française de Manille a autant d'étudiants que les plus grosses Alliances d'Asie. Il existe peut-être plus de potentiel dans ce pays qu'au Vietnam où il y avait une francophonie historique: 75000 francophones à la moitié du XX^e siècle. Ce n'était pas énorme. On formait les élites.

Il faut aller chercher de nouvelles niches. C'est étonnant, car la demande de français n'est pas là où on l'attend ni comme on l'attend. Elle est liée aux études en France, c'est vrai, mais je pense que même si les étudiants viennent étudier en français, les Alliances ont des packages à proposer, même aux agences de tourisme. On le voit maintenant.

Il faut aussi tenir compte de ce que vous dites et ne pas se faire d'illusions: c'est très juste en Asie. L'ASEAN se constitue. Les besoins linguistiques vont vers l'anglais et le chinois. En Thaïlande, il y avait 1000 étudiants en chinois il y a sept ans; maintenant, il y en a 450 000. Nous sommes confrontés à des enjeux linguistico-économiques très différents.

Nous avons trouvé votre rapport très intéressant sur le fait de nous positionner non pas sur ces idées générales, mais plutôt vers des schémas d'action et des questions plus subtiles.

Jacques ATTALI. — Je vous remercie infiniment. Ce rapport n'a d'intérêt que si vous, vous le mettez en œuvre. N'attendez rien de personne, faites-le vous-mêmes.

Il y a en effet dans ce rapport beaucoup d'exemples qui montrent ce que vous venez de dire, à commencer par l'importance du droit. L'OHADA est une structure née autour de l'Afrique, mais qui a vocation à s'étendre.

Sur l'influence des niches, vous avez parlé du Vietnam tout à l'heure où nous avons gardé une influence, presque par le hasard de la vie, liée au système de santé. La plupart des grands

médecins vietnamiens continuent à venir se former en France. Il est donc très important d'avoir cette formation.

Le Vietnam fournit aussi un exemple intéressant: sans aucune obligation, beaucoup d'entreprises dirigées par des Français n'engagent que des gens qui parlent français, alors que cela n'est pas nécessaire. Ils posent donc cette condition pour embaucher un ingénieur ou un cadre. C'est une formidable incitation pour les jeunes à apprendre le français puisqu'ils savent que dans les entreprises françaises du Vietnam, ils trouveront un emploi. C'est donc une action volontariste très importante.

Vous avez signalé le tourisme. Dans le rapport, nous soulignons le rôle que les Alliances peuvent jouer pour renforcer le tourisme. Je sais que notre ministre attache une grande importance au tourisme et au rôle des Alliances en ce domaine. Tout cela est très vrai. Je vous remercie de l'avoir signalé.

Si chacun d'entre vous pouvait regarder ce rapport, non pas en se disant « j'espère qu'il sera mis en œuvre », mais en se demandant ce qu'il peut prendre dans ce rapport pour le faire lui-même et l'utiliser dans son action, il ne sera pas écrit pour rien.

M^{me} DAUTRY (Alliance française de Singapour). — Je voudrais parler comme l'enseignante et la formatrice que j'ai été dans une autre vie. Vous avez abordé une question qui, à mon avis, est tout à fait centrale: celle de l'enseignement du français en France. Il y a tellement de jeunes ou de moins jeunes qui ne parlent pas français!

À mon sens, c'est une révolution copernicienne pour l'Alliance, parce qu'il ne s'agit pas vraiment d'une langue étrangère; il s'agit d'une problématique extrêmement complexe.

Vous avez cité aussi, comme tout le monde depuis deux jours, la catastrophe que nous avons vécue. J'ai beaucoup lu autour de tout cela. Bien sûr, il y a l'embrigadement, cette espèce de vide

qui les aspire, mais je me souviens d'un article du *Monde* dans lequel une enseignante disait: « *Ils n'ont pas de mots.* »

Comment fonctionne-t-on avec 500 mots? Premièrement, on est en échec scolaire immédiat, y compris dans le primaire, puisqu'on ne peut rien penser, rien conceptualiser avec 500 mots.

Bien entendu, ces gens sont en échec, mais l'Alliance a certainement un rôle à jouer. C'est une énorme problématique, parce qu'il faut tout réinventer et non pas reproduire ce que l'on fait en français langue étrangère avec des gens qui sont solidement inscrits dans leur langue. Parfois, ils en ont deux. J'ai travaillé en Asie et très souvent, les gens ont deux langues.

Ces personnes qui arrivent en France n'ont rien du tout, finalement, ou alors, des langues fragiles, fragmentées, non intégrées. Il me semble qu'il faut avoir une réflexion monumentale, passionnante, mais extrêmement exigeante.

Dernier point: cela signe aussi l'échec de l'école laïque et républicaine. Ce n'est pas rien.

Jacques ATTALI. — Il y a beaucoup de choses dans ce que vous dites, madame.

D'abord, il y a toute une série d'acronymes. Que ce soit en France ou dans d'autres pays, quand on ne sait pas faire, on invente des acronymes. Cela donne le sentiment de faire les choses. Il y a donc le FLE (français langue étrangère), avec toute une série de diplômes, de méthodes, de cours pour enseigner le français langue étrangère en France.

Cela existe. C'est fait par des gens magnifiques, très peu nombreux, tous bénévoles: des professeurs qui font des heures supplémentaires, des journalistes, des volontaires qui vont enseigner le FLE aux réfugiés, aux travailleurs étrangers, dans des conditions très difficiles.

Jérôme CLÉMENT. — C'est l'action principale de tous ces gens qui sont ici.

Jacques ATTALI. — Très bien, mais je parle du FLE en France. C'est quelque chose de très particulier. Votre président a raison de souligner le grand défi que cela représente pour l'Alliance que de le faire davantage ici, en utilisant les expériences que vous avez acquises dans d'autres pays.

M^{me} de SCHUYTER HUALPA (Alliance française Paris Île-de-France). — Si vous permettez quelques informations qui sont aussi pour nos collègues, monsieur Attali, nous avons fait cette révolution copernicienne à l'Alliance française Paris Île-de-France. Pendant trois ans, nous avons eu le public des migrants, qui nous avait été confié par l'OFII et donc par le ministère de l'Intérieur, avec un énorme succès.

Nous avons deux principes: premièrement, celui de mélanger les publics migrants avec nos étudiants qui venaient du monde entier, pour ne pas en ajouter sur la scission culturelle et sociale, mais au contraire, pour la minimiser. Deuxièmement, celui de leur faire accéder à un élément que vous avez un peu moins mis en lumière: l'accès à une autre culture, c'est-à-dire l'accès à des musées ou à des auteurs modernes francophones.

Nous l'avons donc expérimenté. Je dois dire ici (et j'en prends la responsabilité) que si nous n'avons pas poursuivi ce marché, c'était plus pour des raisons politiques que pour des raisons techniques. Je l'affirme. Je ne vais peut-être pas lancer le débat ici, mais je peux en parler à un autre moment.

Jacques ATTALI. — Je pense que vous devriez lancer le débat ici.

M^{me} de SCHUYTER HUALPA. — Eh bien, à un moment donné, le discours était que ce n'était pas aux Alliances françaises de France d'enseigner le français à des publics migrants, mais qu'il fallait laisser cela à des associations spécialisées avec des bénévoles ou à des entreprises privées; qu'il fallait laisser le FLE à une certaine élite d'étrangers et ne pas inclure les migrants. Ce discours a été tenu au plus haut niveau, parfois en contradiction avec ce que pensaient les responsables de l'OFII.

Il faut voir aussi qu'il y a des enjeux politiques et de gros enjeux économiques autour des publics migrants en France, avec des marchés extrêmement importants. C'est la première chose.

Deuxième chose: ici, nous sommes plusieurs à professionnaliser en France le monde des professeurs de FLE. C'est un métier à part entière. Il y a aussi le français langue professionnelle (FLP) et le français langue seconde. Je pense que nous avons un terrain très fertile en France pour ces professeurs, pour les former, pour les accompagner, que ce soit à distance ou en présentiel. Nous avons tous les outils en main. Maintenant, il faut aussi que les politiques nous suivent, nous aident et nous soutiennent.

Jacques ATTALI. — Il faut que vous le fassiez, madame. Si je peux me permettre pour conclure, n'attendez rien des politiques. Faites-le vous-même.

LES PISTES DU NUMÉRIQUE

ANIMATION : MICHEL BOIRON

CÉCILE DEJOUX
ALAIN FOHR
MICHÈLE JACOBS-HERMÈS
CHRISTOPHE MUSITELLI
JEAN PRUVOST



Michel Boiron

directeur, Cavilam-Alliance française

Michel BOIRON. — Depuis hier, il y a eu bon nombre de réflexions générales très intéressantes sur notre métier en devenir, le numérique et le rôle du français. Nous allons aborder aujourd’hui ensemble quelque chose de très pratique qui a affaire à notre métier. Comment le vivons-nous tous les jours ? Quels sont les outils liés au numérique que nous pouvons mettre en place très concrètement ? Tel est le but de cette table ronde où cinq personnes vont se succéder pour parler chacune de leur métier et de leur offre, souvent directement intégrable dans vos institutions.

Quand on parle du numérique, j’ai toujours envie de dire que c’est une partie de notre métier. Celui-ci consiste avant tout à recevoir du public et à donner envie de la langue française, de la France et de la francophonie. Par ailleurs, notre métier fondamental, en tant que manager, est de donner envie de faire et d’avoir des projets ; c’est de donner envie de développer des innovations parce que, sans mouvement ni projet, il n’y a pas d’avenir ni de véritable enthousiasme possible. Et le numérique fait partie des pistes que l’on doit explorer pour impulser de l’innovation.

Tout à l’heure, Jacques Attali a insisté sur le mot « accueil ». Je crois effectivement que l’accueil des étrangers, des personnes qui viennent dans nos Alliances pour suivre des cours de français, est fondamental. Notre métier, c’est le face-à-face pédagogique et l’appétit que rencontrent les gens pour se retrouver dans un lieu, une ou plusieurs fois par semaine, et pour vivre ensemble une

expérience en français. Notre métier, c'est de faire que partout en France ou ailleurs, des personnes de nationalités, de cultures, de religions et de convictions politiques différentes se retrouvent pour échanger et faire l'effort d'apprendre le français.

Le numérique fait partie des dimensions d'innovation qui ne sont pas absolument indispensables partout, mais qui constituent aujourd'hui un véritable atout.

En fait, le numérique n'est pas nouveau dans notre métier. L'introduction, il y a déjà très longtemps, de la bureautique avec l'arrivée des logiciels de traitement de texte ou des tableurs ont fondamentalement modifié notre travail de secrétariat et de communication. La maîtrise de ces outils numériques et informatiques était déjà d'une importance capitale pour le travail au quotidien.

Le numérique est entré aussi dans la gestion de nos établissements, pour pouvoir gérer les inscriptions en ligne, savoir quelles personnes viennent chez nous et conserver leurs adresses. Nous sommes donc déjà complètement dans le numérique à des niveaux basiques de la vie de nos établissements, et notre rôle consiste à optimiser l'utilisation de ces outils.

Le numérique est aussi une question d'image, de communication et de marketing. Il est nécessaire qu'il n'y ait pas des dizaines de sites Internet et que l'on puisse définir, par réseau ou par pays, un site commun à tous les membres du réseau. Le numérique, c'est par exemple l'utilisation des réseaux sociaux et d'Internet pour permettre notamment l'inscription en ligne.

Ce sont aussi des outils : avoir des salles équipées de TNI ou de tablettes est à la fois une question pédagogique et une question d'image par pour nos publics ; il s'agit de donner une image de modernité ou, plus exactement, d'adéquation avec le présent.

Enfin, il ne faut pas oublier que ces outils sont associés à un enjeu pédagogique. Lorsque nous faisons entrer un outil à l'intérieur

d'une classe, qu'il s'agisse d'un ordinateur, d'un tableau numérique interactif ou d'une tablette, cela a des conséquences sur la définition de notre pédagogie.

Nous n'évoquerons pas tous ces aspects aujourd'hui avec les cinq personnes qui sont à cette table ronde, mais nous en verrons plusieurs.

Avec Cécile Dejoux, nous commencerons par les outils MOOC, dont nous avons déjà parlé hier. Il s'agit d'un outil pratique. Cécile Dejoux va nous indiquer comment s'en servir concrètement pour l'autoformation. Pour cela, elle nous présentera une expérience autour du management, une formation destinée pour des publics divers, mais aussi pour nous, responsables d'Alliances françaises, afin de nous former de manière pertinente.

Alain Fohr, directeur de l'Institut français de Madrid, vous présentera la plateforme d'auto-apprentissage qu'ils ont développée. Il y a actuellement sur le terrain beaucoup de discussions sur les différentes plateformes d'auto-apprentissage, dont plusieurs sont reconnues et concurrentes. Nous avons, par exemple, *Frantastique* qui a été choisie par l'Institut français de Berlin, la plateforme proposée par l'Institut français de Madrid, mais aussi celle de Rio.

Nous évoquerons également *Parlons français, c'est facile*, qui n'est pas une plateforme, mais un site de découverte de la langue française. Alain Fohr nous présentera cet outil d'apprentissage, avec ses défauts, mais aussi ses énormes qualités.

Par ailleurs, il existe, depuis plus de vingt ans la démarche *Apprendre et enseigner avec TV5Monde*, qui n'a pas été simplement développée d'un point de vue technique, mais aussi idéologique. Elle propose des outils de formation accessibles directement aux apprenants en auto-apprentissage, de même qu'aux enseignants et aux Alliances françaises, pour développer un face-à-face pédagogique en relation avec l'actualité.

Vous allez découvrir avec Michèle Jacobs-Hermès que ces outils ne sont pas neutres. Très souvent, ils transportent des valeurs sur la tolérance, l'égalité entre les hommes et les femmes, le rôle des femmes dans la société et ils incitent à la découverte du monde. Le français n'est pas seulement une langue pour découvrir la France et la francophonie, c'est aussi un outil extraordinaire pour comprendre le monde. Vous verrez comment TV5Monde a également développé des outils de formation d'enseignants à travers l'actualité.

Puis Christophe Musitelli, responsable de la langue française à l'Institut français, vous présentera les outils développés chaque jour avec beaucoup d'enthousiasme par les collègues de l'Institut, en soutien du réseau. Ce sont à la fois des outils d'enseignement et d'accès à la culture à travers le cinéma et le livre. Ce sont aussi évidemment des outils d'auto-apprentissage.

Nous terminerons enfin avec la formidable avancée dans les ressources en ligne qui vous sera présentée par Jean Pruvost autour de *Lexiques, Dictionnaires, Informatique*. Nous avons aujourd'hui accès à énormément de ressources gratuites en ligne qui sont d'une qualité extraordinaire. Jean Pruvost évoquera également la tension qui existe entre les efforts institutionnels pour développer des outils en accès gratuit, et la réalité d'opérateurs privés qui doivent trouver, de leur côté, un modèle économique. Nous parlerons en particulier des dictionnaires, en format papier et en version électronique, qui se situent entre la nécessité d'une rentabilité commerciale et celle de rendre la science accessible à tous.

Voilà ce que vous allez découvrir.

Nous allons commencer par Cécile Dejoux qui est maître de conférences au CNAM et spécialiste du management. Elle vient de publier, chez Dunod, un livre qui s'intitule *Management et leadership*. Je disais en introduction que manager, c'est avant

tout donner envie ; je pense qu'elle ne le contredira pas dans son propos.



Cécile Dejoux

maître de conférences au Conservatoire National des Arts et Métiers

Cécile DEJOUX. — Merci beaucoup, monsieur le président, Michel Boiron et Gérald Candelle, pour cette invitation. Je suis très honorée d'être parmi vous. Vous êtes la France à l'étranger, des ambassadeurs et surtout des passionnés de la langue et de l'éducation. C'est peut-être là que notre passion se rejoint. Aujourd'hui, je voudrais partager quelques convictions autour de la façon dont les MOOC peuvent, à mon avis, aider la diffusion de la langue française.

Je suis maître de conférences au CNAM et responsable opérationnelle du master Ressources humaines. Il y a un an, la ministre Geneviève Fioraso a décidé de lancer une plateforme, qui s'appelle France Université Numérique (FUN), pour mettre des ressources en langue française dans les MOOC, ces outils de formation open à diffusion internationale.

Le CNAM, qui est un établissement public spécialiste d'enseignement à distance, est rentré dans le projet et a décidé de penser des MOOC en ayant carte blanche. À partir de là, étant spécialiste de l'enseignement à distance depuis dix ans au CNAM, on m'a proposé la plus belle chose pour un enseignant : « tu as carte blanche pour imaginer le cours de tes rêves ! » C'était magique, il n'y avait ni référentiel ni cible. J'avais le mois d'août pour imaginer quelque chose qui fasse rayonner la marque du

CNAM, en essayant de construire une nouvelle façon de diffuser la connaissance et de la faire partager au sein de communautés. C'est ainsi que le MOOC a commencé à émerger. Je rejoins ici complètement ce que M. Attali a dévoilé dans sa conclusion, avec cette envie qu'il nous donne à tous. Je me suis dit que nous étions, en quelque sorte, tous responsables de ce que nous faisons, et que nous étions tous pro-acteurs et engagés pour porter un projet. Nous ne devons pas attendre d'une institution, mais être force de proposition et surtout, force de cohésion pour embarquer les autres, faire en sorte d'innover et de proposer. À travers l'échec, on apprend et, à travers le succès, on se développe et on apporte autre chose.

C'est dans cet esprit que j'ai essayé de fédérer au sein du CNAM à la fois les ressources (puisque nous avons des ingénieurs pédagogiques pour nous aider) et les collègues. C'est un esprit, un état de fait pour pouvoir nous dire collectivement ce que nous pouvons faire afin de promouvoir ces nouveaux dispositifs pédagogiques.

Ainsi le MOOC *Du manager au leader* est né avec trois objectifs.

Le premier objectif est surtout de ne pas reprendre un cours qui existe déjà. Utilisons ces moments merveilleux d'innovation pour réellement innover et non pour essayer de rendre un cours en format *light* ou beaucoup plus accessible. Essayons de faire quelque chose qui parte de l'expérience et qui soit complètement novateur. C'était la première conviction : prendre un cours qui n'existait pas en ligne et faire en sorte de créer quelque chose par rapport à un besoin et à une demande.

La deuxième conviction tient dans les expériences pédagogiques au-delà de la thématique. Dans ce MOOC, il y a du contenu sur une plateforme, mais ce sont aussi et surtout des innovations sur la façon d'animer des réseaux pour apprendre. Comment les

gens apprennent-ils sur des réseaux sociaux? Comment créer des collaborations et des communautés d'apprentissage avec des personnes qui ne se connaissent pas, pour bâtir des communautés autour du projet qui est la thématique du MOOC? Cette deuxième conviction était d'utiliser aussi des expérimentations pédagogiques.

Ma troisième conviction, que je peux faire *a posteriori* et que j'aimerais partager pour ce MOOC qui a été suivi par 36 615 personnes dans 55 pays dans le monde, est que lorsque vous demandez aux gens pourquoi ils le suivent, 15% d'Africains et une grande partie des étrangers répondent que c'est pour apprendre la langue française. En effet, il est beaucoup plus ludique d'apprendre une langue en regardant un sujet qui nous intéresse, avec le vocabulaire qui est complémentaire et contingent à la thématique, que d'apprendre une langue de façon plus scolaire.

Aujourd'hui, ma conviction est de vous dire que les MOOC sont aussi un outil de diffusion de la langue française et de l'apprentissage. Faites des MOOC autour de sujets qui intéressent les publics que vous visez et qui sont peut-être totalement décalés. Je sais que nous avons en anglais des MOOC sur la cuisine, l'impressionnisme et sur tous les sujets. C'est un vecteur puissant et un levier d'apprentissage.

C'étaient les trois points fondamentaux. À présent, j'aimerais partager avec vous seulement trois idées, parce que nous sommes nombreux et pour permettre d'avoir ensuite des questions-réponses.

La première idée est que les MOOC sont révélateurs d'une nouvelle façon de remettre en cause nos fondamentaux. On allait avant dans une classe, une université, un séminaire de formation d'entreprise, on apprenait et on essayait ensuite de mettre en pratique. Avec les MOOC, on n'est plus du tout dans

cette démarche, mais dans une logique numérique. Cela signifie qu'on n'est plus dans *I learn I do*, mais dans ce changement de paradigme qui est *I test I learn*: on fait d'abord l'expérience, on essaye, on est dans l'essai et dans l'erreur, puis on en tire des apprentissages.

La logique est de prendre un MOOC pour pouvoir zapper d'une séance à une autre. On écoute une interview; nous avons eu la chance que Gérard Candelle, de l'Alliance française, nous fasse l'honneur d'une interview dans le MOOC. À partir de là, on utilise cette capsule pour en faire un autre outil dans un cours. C'est une autre logique d'apprentissage: je fais l'expérience et je crée ensuite ma valeur ajoutée que je diffuse et partage. Cette idée me semble importante pour le MOOC.

Le deuxième élément est qu'on est dans une inversion: ce n'est plus l'école ou l'entreprise qui propose des formations à un public ciblé, c'est n'importe quelle personne qui va apprendre parce qu'elle a compris que c'était soit un plaisir, soit une nécessité, soit une façon de rentrer en contact avec des communautés. Si vous êtes un manager, que vous voulez changer de job et rencontrer des managers dans le monde, que faites-vous? Allez-vous sur LinkedIn pour chercher des communautés? C'est difficile. En revanche, il est beaucoup plus simple de prendre le MOOC *Du Manager au leader*.

Ici, il y a des communautés où vous rencontrerez des personnes qui sont complètement dans vos problématiques, grâce à des forums et à l'animation sur les réseaux. Ainsi, vous gagnez du temps et vous êtes exactement avec ceux que vous souhaitez rencontrer. C'est une autre logique d'utilisation intelligente d'Internet où on choisit aussi un MOOC pour appartenir à une communauté.

La troisième idée est que l'on utilise un MOOC pour mettre une valeur ajoutée sur son profil, pour le diffuser sur LinkedIn

et, pourquoi pas, pour faire en sorte qu'il y ait ensuite des personnes qui aiment cela et fassent des recommandations. C'est très important. Les jeunes ont bien compris que l'on n'est plus aujourd'hui seulement évalué par rapport à des critères et des résultats, même s'il faut toujours être dans la performance et l'efficacité. Ce qui fait la mobilité et l'employabilité, c'est l'influence et l'empreinte que l'on a sur sa communauté. Si on veut être reconnu dans son entreprise ou son organisation, c'est très souvent en ayant une influence qui vient de l'extérieur et qui est donnée par sa communauté. Ce sont ici des changements culturels et des petits pas de côté.

Voilà ce que je voulais dire. Merci pour votre attention et n'hésitez pas à faire connaître ce MOOC auprès des personnes qui veulent apprendre le français.

Michel BOIRON. — Cécile, un nouveau MOOC va commencer au mois de février. Pouvez-vous nous le rappeler?

Cécile DEJOUX. — En deux mots, ce MOOC est un ensemble de vidéos et de QCM qui portent à des attestations. Sur la plateforme, dans le cas de mon MOOC, c'est 50% du contenu, puisque 50% sont d'apprendre avec les réseaux sociaux. La saison 1 était l'an passé et on rejoint le MOOC avec la saison 2 du 15 février jusqu'au 30 mars; il faut toujours un temps donné pour pouvoir animer les communautés. Ce sont bien sûr des thématiques sur comment manager, décider, motiver, développer les talents et devenir un leader, mais la nouvelle thématique est surtout comment le numérique transforme les métiers et les compétences; cela comprend des interviews du président de Microsoft, du directeur général d'Alcatel ou des figures françaises de DRH de grandes entreprises, qui apportent des témoignages.

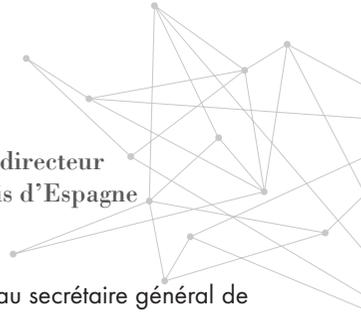
Michel BOIRON. — C'est un vrai parcours d'auto-apprentissage collectif.

Je passe maintenant la parole à Alain Fohr qui est actuellement conseiller culturel et directeur de l'Institut français de Madrid. Alain Fohr va vous présenter la plateforme d'autoapprentissage tutoré de la langue française que l'Institut français de Madrid a développée depuis 2003.



Alain Fohr

conseiller culturel, directeur
de l'Institut français d'Espagne



Alain FOHR. — Merci au président et au secrétaire général de la Fondation Alliance française pour cette invitation.

Dans les échanges que nous avons eus avant cette table ronde, Michel Boiron nous a dit, aux uns et aux autres, que c'était l'occasion de faire passer un message fort. Si j'ai un seul message à faire passer, et j'espère pouvoir vous en convaincre, c'est qu'il y a dans le réseau des ressources extraordinaires qu'on n'exploite pas suffisamment. On achète ici et là des produits à des sociétés privées, à des entreprises de consultants, ce qui coûte très cher, alors qu'il y a, dans les Alliances françaises et dans les Instituts, une capacité de production et de créativité encore trop souvent ignorée.

Je me suis rendu compte à Madrid à quel point le réseau était créatif et pouvait être compétitif sur le marché des produits qui concourent à notre action de diffusion de la langue française. Toutefois, c'était avant que Christophe Musitelli n'arrive à l'Institut français et je le dédouane très largement.

Ce cours en ligne, que je vais vous présenter rapidement, est mis en place grâce à la plateforme Moodle que certains connaissent et que nous avons proposée à l'Institut français de Paris. Il y a trois ans, lors d'une mission de l'Institut français à Madrid, je leur ai proposé de s'approprier la plateforme, de la récupérer pour la mettre à disposition de l'ensemble du réseau. Cette proposition n'a malheureusement pas connu de suite et je le regrette un peu.

Mon propos, très modeste, est d'essayer de démontrer la force de frappe dans le réseau des Alliances françaises et des Instituts français. Il faut que le département et nos instances à Paris puissent davantage la mettre en valeur et l'exploiter.

Je ne suis pas sûr que l'on se distingue beaucoup, pour la majorité d'entre nous, en matière de nouvelles technologies et de recours au numérique. Je parle aussi bien pour les Instituts français que pour les Alliances françaises, André Rochais et Franck Trouilloud étant ici présents. Nous avons à Madrid, en Espagne, un site, comme vous avez vous-mêmes un site. Nous avons recours aux réseaux sociaux comme vous y avez recours également. Nous avons des messageries, nous exploitons et utilisons les plateformes.

Sur ce dernier point, je remercie l'Institut français qui a fait un travail remarquable de mise à disposition de plateformes. C'est extrêmement utile dans des pays où la francophonie reste encore très vivante. 1,5 million de jeunes et moins jeunes Espagnols apprennent le français. Il y a une demande considérable de la part de nos professeurs de français qui sont au nombre de 9000 en Espagne, ce qui n'est pas rien. Avec la crise, nous avons découvert, comme dans d'autres pays peut-être, un public que nous ne connaissions pas et qui s'est dirigé vers nous : ce sont notamment beaucoup de jeunes diplômés, voire surdiplômés, qui

ont un projet d'expatriation dans l'aire francophone, pas uniquement en France.

Malgré le dispositif assez important que nous avons en Espagne, avec cinq instituts français plus une antenne à Séville, une vingtaine d'Alliances françaises, vingt-trois lycées français, trois cent cinquante sections bilingues dans le pays et d'autres programmes, il y a une grande partie du public que nous ne touchons pas. La grande vertu du numérique est de pouvoir démultiplier à l'infini notre diffusion pour atteindre un maximum de personnes.

À Madrid, le cours en ligne qui s'est développé a une force particulière. Il a procédé d'une démarche proactive et inclusive. Quelques professeurs ont fait preuve de vision en imaginant ce cours en ligne en 2002, il y a pratiquement treize ans aujourd'hui. Ils se sont dit qu'il fallait associer l'ensemble de la communauté pédagogique de l'établissement à ce processus et faire en sorte que les enseignants (c'est un point extrêmement important) n'aient pas le sentiment de se laisser déposséder de leurs compétences et de leur savoir-faire.

C'est l'un des risques du numérique. Je corrigerai un peu ce qu'a dit Michel Boiron quand il a parlé d'auto-apprentissage. Le cours en ligne que nous proposons à Madrid n'est pas exactement un cours d'auto-apprentissage ; je le qualifierai plutôt d'un cours autonome accompagné. En effet, le pivot de ce cours est le tutorat, qu'il s'agisse du cours mixte, en présentiel et à distance, ou du cours entièrement à distance.

Ce cours a été lancé en 2003 avec cinq étudiants, selon une formule hybride. Pour le niveau A1, nous avons cinq étudiants, ce qui est extrêmement peu. Puis, au fur et à mesure des années, le public a augmenté. Grâce au travail de l'équipe pédagogique, au travail d'innovation et de recherche pédagogique du service des cours, nous avons pu progressivement monter en puissance.

Les missions à ce service des cours étaient de proposer des dispositifs en ligne adaptés aux besoins et aux demandes d'institutions ou d'apprenants individuels. C'était aussi naturellement de leur offrir de nouvelles occasions d'apprendre et de pratiquer le français grâce aux outils numériques et aux réseaux sociaux. C'était accompagner les professeurs dans leurs projets innovants, former l'ensemble des professeurs à l'utilisation des nouvelles technologies à travers des formations actions, concevoir et tester dans ces classes de nouveaux outils et supports pédagogiques. Enfin, c'était faciliter la mutualisation entre professeurs dans tous les domaines de spécialités et d'expertise du français langue étrangère.

Ce cours de français en ligne a démarré en 2003. Il comporte aujourd'hui dix niveaux, du niveau A1 au niveau B2 du cadre européen de référence, et il correspond à environ 520 heures d'apprentissage.

Ce dispositif a répondu à une demande d'apprenants de l'Institut qui ne pouvaient se déplacer pour des cours en présentiel. Il a d'abord été proposé en formule mixte, testée sur un petit groupe d'apprenants, et chaque année un nouveau niveau était conçu, évalué et adapté à partir des retours d'apprenants que je qualifierai très grossièrement de « cobayes ».

Deux formules sont aujourd'hui proposées : une formule mixte, composée de deux heures de cours en présentiel par semaine et trois heures de cours à distance, et une formule 100 % à distance. Dans les principes de ce cours en ligne, pour lequel je disais tout à l'heure que le tutorat était certainement l'élément pivot, les étudiants ne sont jamais livrés à eux-mêmes et c'est la raison pour laquelle je ne le qualifierai pas d'auto-apprentissage. En effet, les étudiants sont toujours accompagnés, soutenus, suivis, soit individuellement, soit par petits groupes.

Les principes de ce cours en ligne sont : l'accompagnement du

tuteur qui guide les apprenants tout au long de leur apprentissage ; une méthodologie centrée sur l'action et l'interaction entre apprenants soutenus par des professeurs qui font aussi des cours en présentiel ; des contenus, qui sont renouvelés régulièrement et intégralement conçus par les professeurs de l'Institut français à Madrid, qui sont étoffés d'un certain nombre de vidéos et produits annexes, mais dont le contenu pédagogique est conçu par les professeurs de l'Institut.

Il y a toujours pour les apprenants la possibilité de rejoindre, à tout moment, un cours en présentiel puisque la progression du cours en ligne est exactement la même. Treize ans après la mise en place de ce cours, ce sont 34 professeurs de l'Institut français à Madrid qui sont formés au tutorat et nous accueillons en cours mixtes entre 150 et 200 étudiants par semestre à Madrid.

En indications budgétaires, le cours individuel pour 520 heures revient à environ 615 €. Nous appliquons ensuite un tarif dégressif en fonction des groupes qui se constituent ; ce sera donc moins cher pour deux étudiants et encore moins pour trois étudiants, etc.

Au moins pour les cinq premières années, la conception de ce cours a été complètement autofinancée par l'Institut français et par les inscriptions des étudiants. Le passage de la formule mixte à une formule 100 % à distance a été facilité par la demande d'institutions publiques espagnoles en particulier, comme le ministère de la Justice et le ministère de la Santé, qui ont permis d'en financer la majeure partie.

Aujourd'hui, le cours en ligne comporte une offre complémentaire qui répond à un public plus mobile. Il propose un cours complet pour un apprentissage autonome et non pas pour de l'auto-apprentissage, j'insiste sur ce point. Il permet d'adapter le suivi aux besoins individuels de chaque apprenant. Enfin, il fournit un dispositif très simple à utiliser. Sa durée est de quatorze

semaines, avec trois à cinq heures de travail hebdomadaires. Le cours est suivi systématiquement par un professeur tuteur et il couvre dix niveaux du cadre européen. Il a recours à la plateforme Moodle que nous avons acquise et à des programmes de conférences en ligne sur Skype ou Blackboard.

Le cours est utilisé ou en voie de mise en place par trente-sept centres partenaires Instituts français et Alliances françaises. Nous avons signé des partenariats avec un grand nombre d'institutions, l'Institut français de Madrid apportant un soutien méthodologique et technique. Les apprenants partagent les mêmes cours et les mêmes forums dans le monde entier, ce qui présente une dimension mutualisante et interculturelle très importante.

Si la plateforme Moodle est partagée avec les partenaires utilisateurs du cours, chaque établissement que vous dirigez est autonome pour l'inscription de ses élèves et la mise en place de sessions de formation en fonction des impératifs de calendrier et des demandes.

Je me permets d'insister sur un point important qui concerne les tuteurs. Trente-quatre professeurs sont aujourd'hui formés à l'Institut français d'Espagne ; ces tuteurs ont eux-mêmes formé des collègues un peu partout dans le monde, et ces mêmes collègues, formés dans les pays concernés, peuvent à leur tour disséminer cette formation pour d'autres tuteurs. Nous avons des tuteurs dans tous les pays qui proposent un grand nombre de services aux étudiants, de l'orientation au premier entretien, de l'accès au cours à d'autres prestations.

Je vous montre ici un exemple d'unité d'apprentissage que nous proposons avec le tutorat ; il s'agit d'une unité de base A1 proposée aux élèves. Il y a aussi quelques autres exemples de ressources complémentaires car il existe, à côté du cours, un très grand nombre de ressources complémentaires que nous proposons aux apprenants et que les établissements partenaires dans

le monde peuvent évidemment étoffer à leur guise. Puis, c'est ce petit exemple sur la pratique de l'oral où l'apprenant est face à son professeur une fois par semaine pour une web conférence, seul ou en groupe.

Enfin, s'agissant de l'accompagnement par le tuteur, celui-ci peut proposer une personnalisation du parcours si nécessaire, un parcours collectif à deux, trois, voire davantage d'étudiants. C'est aussi bien pour l'écrit (par le truchement de conseils méthodologiques, un guidage, des réponses à des questions en vertu d'une interaction permanente quotidienne) que pour l'oral avec des entretiens hebdomadaires. Tout cela est la plupart du temps couronné par une évaluation formative et naturellement, une évaluation finale.

À ce jour, nous avons formé plus de 2000 élèves depuis la création de ce cours. L'année dernière, nous avons eu près de 340 inscrits à Madrid, principalement en cours à distance, et 171 chez nos partenaires. C'est peu, mais cela va crescendo. Ce cours est indiscutablement appelé à se développer un peu partout.

Ces cours en ligne supposent du temps et vous aurez compris que leur mise en place en a beaucoup demandé, puisqu'elle s'est étalée sur quasiment treize ans. Ils supposent aussi des moyens. Le budget important, que nous consacrons au cours et à cette formation en ligne pour l'année 2014, est d'environ 160 000 €, avec 21 000 € de recettes grâce à la collaboration de tous les partenaires.

Je signale que les partenaires de ce cours en ligne doivent payer, en fonction du volume d'activité développé, plus ou moins 1500 € par an, avec en plus un reversement par étudiant inscrit de 20 à 25 €, comme certains pourront en témoigner. Le budget total représente 179 000 € et nous avons la chance, pour mener ce travail de développement quotidien du cours, de



pouvoir compter sur un volontaire international mis à disposition par le ministère.

Les dépenses sont relativement importantes, car nous avons 10 000 € de frais fixes. Il faut savoir que nous louons des plateformes et un grand nombre d'outils. Par ailleurs, deux professeurs à l'Institut français à Madrid sont dédiés à plein temps à la gestion de ce cours en ligne, à la formation et à la coordination pédagogique, à l'information et la coordination des tuteurs.

Il est aussi important de souligner que tous les bénéfices dégagés par ces cours sont réinvestis dans le développement. Il n'y a évidemment pas de chiffre d'affaires sur ce cours en ligne, car ce n'est pas sa vocation qui est, en revanche, de contribuer à l'innovation pédagogique, à la montée en puissance et de compétences des professeurs. Il s'agit évidemment de contribuer à la modernisation de notre image.

Je vous montre à présent ce petit clip très humoristique que nous avons imaginé.

(Projection d'un clip présentant de façon humoristique des adultes en train d'utiliser la plate-forme d'auto-apprentissage et qui sont contrariés dans leur projet par leur environnement: les enfants qui jouent, le mot de passe incorrect, etc.)

Pour conclure, ces cours en ligne sont un peu notre image, mais nous avons aussi recours, pour notre activité, à de très nombreux autres outils numériques. Sans entrer dans le détail, nos étudiants peuvent s'inscrire en ligne à un cours à distance et à un examen à distance, passer leur test de niveau écrit en ligne et réserver leur test de niveau oral. Toute la chaîne proposée aux étudiants peut ainsi être traitée en ligne.

Je voudrais également indiquer que nous avons été retenus, grâce à ce cours en ligne, comme partenaire stratégique d'un projet d'outil mobile, soutenu par le programme Erasmus+, au service de l'enseignement, de l'apprentissage et de l'évaluation. Enfin, nous avons nous-mêmes mis en place à Madrid un MOOC, qui a été référencé par les Espagnols au même titre que celui du MIT, de l'Institut Cervantes ou de *Cursos de Francés* de la BBC.

Il s'agit donc d'une panoplie assez riche, étoffée, et je suis convaincu que, pour la majorité d'entre vous, vous faites la même chose.

Je conclus par le début de mon propos: je souhaite vraiment que l'on puisse mutualiser davantage ce qui se fait dans le réseau. De mon point de vue, cela s'impose encore plus en période de crise. Il serait bon (je m'adresse ici non seulement aux collègues du département, mais aussi à ceux de l'Institut français) que l'on constitue, ici ou là, une cellule qui soit capable de traiter cette capacité créative du réseau pour la mettre à disposition de l'ensemble des établissements.

Je vous remercie.

Michel BOIRON. — Je vais à présent passer la parole à Michèle Jacobs-Hermès, qui est directrice de la francophonie, des relations internationales et de la promotion du français à TV5Monde.

Depuis 1995, TV5Monde a initié, sous l'impulsion d'Hubert Lafont qui était directeur du développement, une démarche qui s'appelle *Apprendre et enseigner avec TV5Monde*. Ce sont à la fois des outils pour l'apprentissage et l'auto-apprentissage, des outils d'enseignement associés à des supports télévisuels, mais aussi un accès à l'éducation aux médias.



Michèle Jacobs-Hermès

directrice de la francophonie, des relations institutionnelles et de la promotion du français, TV5Monde

Michèle JACOBS-HERMÈS. — Michel Boiron a été trop modeste, car il y a plus de vingt ans que le réseau des Alliances françaises et TV5Monde ont entrepris de collaborer. Mais il faut rendre à César ce qui appartient à César: c'est grâce au CAVILAM que nous avons pu lancer des outils pédagogiques. Le CAVILAM avait toutes les raisons de devenir ensuite une Alliance française à Vichy et de rejoindre le réseau.

Il y a beaucoup de raisons à cet emballement de TV5Monde, qui se poursuit aujourd'hui à propos de l'enseignement. C'est évidemment le lien avec le ministère des Affaires étrangères, les expatriés, et avec l'image de la France que nous avons à cœur de promouvoir, tout comme vous, Alliances françaises, et d'exposer à l'international.

Il y a aussi des valeurs partagées, dont nous avons parlé également en introduction, qui sont l'interculturalité, l'ouverture à la diversité culturelle et la défense des droits humains.

La première diapositive que je vous propose fait état d'un site extraordinaire, que nous avons lancé il y a trois ans et qui est sans doute inégalé. Je veux parler du site *Terriennes*, qui est consacré à la condition de la femme à travers le monde, et ces ressources nous ont inspiré des activités pédagogiques. Il s'agit d'un site d'actualité avec des journalistes qui l'alimentent chaque jour au sein de notre rédaction.

Ce qui rend TV5Monde et les Alliances françaises très proches, c'est aussi le souci de rendre l'apprentissage du français langue étrangère le plus attractif possible et le plus performant. Nous avons d'ailleurs abordé la révolution numérique avec vous. Nous avons produit nos outils pédagogiques, d'abord traditionnels et ensuite interactifs. Je crois que nous pouvons être considérés ensemble comme des pionniers des pédagogies novatrices.

Je voudrais profiter de cette occasion pour remercier les responsables des Alliances françaises, pour remercier Jean-Claude Jacq et, après avoir entendu Jérôme Clément, je suis sûre que nous pourrions faire monter en puissance notre partenariat, parce que nous avons de vraies complémentarités.

Cette deuxième image à l'écran concerne *7 jours sur la planète*. Nous fêterons en 2015 les dix ans de ce dispositif qui est assez unique en son genre ; c'est peut-être la première grande aventure numérique lancée avec le soutien du MAE et de l'AUF. À ce moment-là, l'Alliance française de Bruxelles-Europe est venue rejoindre celle de Vichy. Nous avons pu produire un journal hebdomadaire réalisé par notre rédaction et l'enrichir d'un arsenal de fiches, avec des pistes d'activités pour la classe, des transcriptions et des exercices interactifs, dès que cela a été possible. Puis, au fil du temps, nous avons ajouté de nouvelles

fonctionnalités pour que ce dispositif soit le plus pratique pour vous, pour que vos enseignants et vos apprenants puissent notamment télécharger les outils.

Pour autant, des outils pédagogiques n'ont de sens que s'ils conviennent à des publics. Pour TV5Monde, les publics sont très larges, puisque nous devons tenir compte des réseaux scolaires dans quatre-vingts pays membres de la Francophonie, et TV5Monde en est un opérateur direct. Ce sont aussi les pays contributeurs et bailleurs de fonds de TV5Monde. Toutefois, tout cela n'a de sens que si les outils pédagogiques éveillent la concentration, la réflexion, la curiosité, l'analyse et la capacité de travailler collectivement, comme nous en avons déjà parlé.

Le point de départ était d'aller à la rencontre des étudiants et nous avons pris en compte vos intérêts, vos stratégies nationales et multilatérales. Vous voyez ici, en guise d'illustration, deux collections auxquelles nous tenons beaucoup : *Le Bar de l'Europe* et *Le Dessous des cartes*, et que nous avons faites spécialement pour vous, pour les publics de fonctionnaires internationaux, diplomates, journalistes, militaires et les personnels d'entreprises françaises.

Pourquoi avons-nous construit ces deux nouvelles collections, que nous avons pu lancer grâce au précieux concours d'Arte qui nous a libéré les droits ? C'est parce qu'au gré de nos voyages et de nos missions à l'étranger, nous sommes allés à New York, à Addis-Abeba, au Liban où on nous a parlé de l'action des Alliances françaises dans la plaine de la Bekaa avec les militaires, mais nous savons aussi que toutes vos Alliances en Europe centrale et orientale sont engagées dans un processus de formation au français dans les organisations internationales. C'est également le cas en Chine, où nous étions en mission récemment, Évelyne Pâquier et moi. Ces deux séries vont donc tout à fait dans ce sens.

L'interculturalité, dont parlait Michel Boiron, la citoyenneté, les nouveaux médias, nous les combinons dans deux outils pédagogiques qui sont assez récents sur notre site. Nous avons testé les nouvelles écritures nées avec le numérique qui sont les webdocumentaires. Je pense que nous avons été les premiers à agir dans ce sens. Quel est l'intérêt des webdocumentaires ? C'est de proposer des capsules, des vidéos courtes avec des métadonnées et la possibilité de circuler librement dans les chapitres.

À gauche sur l'écran, vous voyez *Photo de classe*. À partir de ce webdocumentaire, qui a été produit par Narrative avec le soutien de la Fondation Lilian Thuram, nous avons modélisé une expérience menée par une institutrice dans le 18^e arrondissement. Elle a travaillé avec sa classe de CE2 qui est composée uniquement d'enfants issus de l'immigration, dont au moins vingt nationalités représentées, et ces enfants découvrent l'histoire et les origines de leurs parents.

C'est un petit laboratoire de tolérance et de citoyenneté que je vous invite vraiment à regarder. Nous avons ainsi modélisé ce webdocumentaire, afin qu'il soit utile en français langue étrangère et en français langue maternelle. En allant sur notre site, vous verrez que vos enseignants peuvent à leur tour construire leur photo de classe et décliner nos outils dans leur cours pour ces jeunes publics de plus en plus nombreux dans les Alliances françaises.

Parlons français, c'est facile! a déjà été évoqué. C'est une très grande aventure qui a été conduite pendant trois ans, à l'initiative du ministère des Affaires étrangères qui voulait bâtir un produit d'appel pour les Alliances françaises et pour les Instituts français. Il s'agissait de donner le goût du français à des étrangers et nous avons eu cette chance extraordinaire d'être associés par le ministère.

Ainsi, nous avons produit les quatre webdocumentaires qui

servent de socle à l'apprentissage. Nous suivons quatre adultes d'origine différente qui vivent tous en France. Ils ont des expériences professionnelles et des personnalités différentes. Le volet pédagogique a été mené, sous la tutelle du CIEP, par le CAVILAM - Alliance française de Vichy, l'Alliance française de Paris Île-de-France, le CLA et la Fondation Alliance française. L'Institut français fait également partie de l'aventure.

Au départ, c'est un produit d'appel, mais en visitant les sites de plusieurs Alliances françaises, j'ai vu que vous aviez intégré *Parlons français, c'est facile!* dans vos cours. Une expérience avec tutorat (je ne sais pas si elle existe) est tout à fait imaginable. En tout cas, plusieurs d'entre vous l'ont mis en page d'accueil de leur site, de manière à ce que des apprenants éventuels (parce que le but est bien que ce produit d'appel mène à une inscription dans une Alliance française) puissent aller se tester, faire les jeux et vivre toutes les aventures, les ateliers phonétiques et les défis expérimentaux que nous leur proposons.

Dans notre cheminement pédagogique, nous sommes évidemment toujours soucieux que la France soit bien présentée. Vous avez vu, au fil des premières diapositives, quelques thématiques, mais nous en avons beaucoup plus que ce que je vous montre. L'actualité est au cœur de notre dispositif et c'est sans doute notre plus grande originalité. Inutile de vous dire qu'après les événements qui ont eu lieu début janvier, nous avons construit une page « *Je suis Charlie* » qui fédère toute une série d'outils que nous avons sur notre site. Nous sommes aussi en train de travailler avec *Cartooning for Peace*, l'association qui a été montée par Plantu, car nous utilisons aussi beaucoup les caricatures.

Nous savons que parmi les motivations de vos étudiants, il y a le désir de France. Nous sommes pour cela très attentifs à proposer des ressources. *Ça bouge en France!* a été construit avec des

Alliances françaises de tout le territoire, sous l'ombrelle de l'Alliance française de Paris Île-de-France. Puis nous avons une toute nouvelle collection, *Artisans de luxe*, que nous avons développée avec l'Alliance française de Nice.

Pour la France, je pourrais vous parler également d'autres contenus, et notamment de *Paroles de clip*. Nous avons évoqué déjà l'importance de la musique et de la chanson pour l'apprentissage du français. Depuis très longtemps, l'Alliance française de Vichy développe *Paroles de clip*. Il y a actuellement en ligne *Paris by night* de Bénabar et *Paris sera toujours Paris* de Zaz, qui fait un tabac.

C'est en France, bien sûr, mais j'ai vu qu'il y avait dans la salle des représentants d'Alliances françaises d'autres pays partenaires de TV5Monde. Nous avons un *Ça bouge!* au Canada. Nous sommes en train de finaliser un *Ça bouge!* en Wallonie-Bruxelles, et nous allons bientôt préparer un *Ça bouge!* en Suisse, avant de poursuivre notre tour du monde francophone.

« *Au fil de la numérisation des Alliances françaises* », j'ai choisi ce titre parce que nous essayons, dans nos développements successifs, de tenir compte de toute une série d'objectifs. Dans notre démarche, nous avons l'objectif d'intégrer tous les développements technologiques dont nous avons connaissance. TV5Monde a évidemment la chance d'avoir une équipe et une direction du numérique qui nous aident beaucoup, ce qu'ils ont fait notamment pour la refonte de nos sites en septembre 2013.

Le deuxième objectif est de permettre gratuitement l'accès à nos ressources et nous avons pu jusqu'à présent le préserver. Le troisième objectif est de tenir compte de vos évolutions technologiques. Avec l'Alliance française de New York, puis celle de Dublin puisque la directrice avait changé d'affectation, nous avons construit des parcours pour des tableaux numériques interactifs (TNI). J'ai eu l'occasion de participer aux états généraux

des Alliances françaises africaines à Nairobi et j'ai vu que toutes les classes avaient été miraculeusement dotées de TNI. Il était donc important que nous sortions ces parcours pour vous aider à les utiliser au mieux.

Nous menons actuellement une nouvelle expérimentation avec Vichy et New York. Les équipes pédagogiques sont en train de didactiser dix classiques de la littérature francophone parmi les deux cents que nous avons mis en ligne il y a quelques semaines. Vous pouvez les trouver dans notre bibliothèque numérique, car ils sont accessibles sur ordinateur, tablette ou liseuse.

Michel Boiron, notre président de séance, nous a parlé des outils nomades. TV5Monde est évidemment très attentif à tout ce qui peut aider à se rapprocher de l'apprenant. Nous avons tenu compte, à côté des développements accessibles par ordinateur et vidéoprojecteur, des nouveaux modes d'apprentissage des apprenants. Ce sont notamment des applications généralistes sur les programmes de TV5Monde, mais c'est aussi l'application *7 jours sur la planète* qui a beaucoup de succès et que nous allons rafraîchir dans peu de temps. Elle a déjà beaucoup de fonctionnalités et est complémentaire du dispositif en ligne. Elle permet de jouer avec les mots de l'actualité en se référant aux deux reportages didactisés pendant la semaine. Elle est traduite dans plusieurs langues et a beaucoup d'attractivité pour les étudiants.

Nous allons sortir une nouvelle application autour de *Merci professeur!* Vous connaissez certainement Bernard Cerquiglini, qui est notre grand linguiste aussi remarquable que Jean Pruvost, qui nous suit depuis plusieurs années autour de ces petites capsules qui expliquent la langue française, malgré ses hautes responsabilités à l'Agence universitaire de la francophonie.

Enfin, pour boucler la boucle, je voudrais vous parler de notre réseau de professeurs labellisés TV5Monde. Ce réseau est formé

de 160 enseignants et responsables pédagogiques qui ont décidé de faire une formation, soit au CAVILAM -Alliance française de Vichy, soit au CIEP à Nantes. Ils peuvent donc ainsi poursuivre l'aventure et propager les informations qu'ils ont reçues sur l'utilisation des outils pédagogiques proposés par TV5Monde.

Ce réseau de professeurs labellisés est une action très importante pour TV5Monde. Vous êtes nombreux dans les Alliances françaises à faire appel à nous et à CAVILAM – Alliance française à Vichy, qui s'est spécialisée, mais d'autres Alliances pourraient évidemment le faire. Des tournées ont eu lieu, par exemple aux États-Unis avec une concentration de 25 Alliances françaises sur la côte Est et 25 Alliances françaises sur la côte Ouest. Elles ont pu, pendant trois ou cinq jours en fonction des budgets disponibles, se familiariser avec ces outils.

Nous faisons le lien de cette manière, en nous rapprochant des enseignants et en nous rendant aux congrès des professeurs de français, parce que nous travaillons beaucoup avec la Fédération internationale des professeurs de français. Toutefois, le lien passe aussi par les réseaux sociaux et notre page Facebook que nous alimentons chaque jour. Richard Bossuet, qui tient ici le stand de TV5Monde à l'extérieur, trouve les petites idées, les quiz et les jeux, la manière d'appréhender les nouveautés sur le site. Déjà plus de 260 000 fans nous suivent sur Facebook.

Pour résumer, TV5Monde a neuf chaînes pour le bénéfice des Alliances françaises. Inutile de vous dire qu'il n'y a rien de tel pour favoriser l'immersion linguistique.

Nous avons un site généraliste qui comprend l'archivage de nombreux documents bruts. Il y a ceux que nous didactisons et ceux que nous n'avons pas le temps ou les moyens de faire. Parmi ces magazines et ces documentaires, nous avons *Destination francophonie* avec Ivan Kabacoff, la star qui monte sur TV5Monde, que beaucoup d'Alliances françaises connaissent

puisqu'il a rendu visite à plusieurs d'entre vous. Il y a des documentaires sur la COP21, car nous sommes partenaires du ministère des Affaires étrangères autour de la Conférence Climat. Puis c'est le tourisme en France, la gastronomie, etc. Ce sont des matériaux bruts dont vous pouvez vous emparer.

Nous avons un site *Enseigner le français langue étrangère* et un site *Apprendre le français langue étrangère* pour l'auto-apprentissage, puis le site *Parlons français, c'est facile!* Nous aurons demain peut-être des MOOC, car nous sommes ouverts à toutes les possibilités.

Pour finir, nous pratiquons la mutualisation des contenus et des expériences à TV5Monde à travers notre site. Cette mutualisation remonte à longtemps, mais le point fort est cette véritable cohérence éditoriale et pédagogique puisque 90% de nos contenus pédagogiques sont faits par des Alliances françaises. Tout cela est à votre service et nous espérons poursuivre la collaboration avec vous.

Michel BOIRON. — Vous voyez qu'il y a beaucoup de gens passionnés par leur travail et ce qu'ils proposent. Nous avons la chance d'avoir tous ces outils à disposition. Je crois que, souvent, nous ne les connaissons pas assez.

Je passe maintenant la parole à Christophe Musitelli.

Christophe Musitelli est directeur du Département Langue française, livre et savoirs de l'Institut français. Il va vous présenter les outils de l'Institut français en soutien au réseau des Instituts français et Alliances françaises, donc au service de tous.

Christophe MUSITELLI. — J'irai très vite à l'essentiel, parce qu'Anne Tallineau, qui est la directrice générale de l'Institut français, s'adressera à vous demain pour vous parler plus généralement de la stratégie de l'Institut français (c'est une institution



Christophe Musitelli

directeur du département *Langue française, livre et savoirs*, Institut français



assez jeune par rapport au réseau des Alliances françaises) et des relations que l'Institut entretient avec ce réseau.

Je commencerai par deux points. D'abord, j'aimerais vous rappeler que l'Institut français de Paris, malgré son nom, est à la disposition et au service du réseau culturel français dans le monde, dans son intégralité. Ensuite, le réseau des Alliances françaises, comme celui des Instituts, est habilité et postule à des aides et à des financements de notre part. Ce sont des aides que nous accordons de manière indifférenciée, à l'une ou à l'autre des structures, en fonction des projets présentés.

Dans mon département, la plupart des dispositifs dont nous nous occupons, que ce soit le Fonds d'Alembert pour le débat d'idées, le programme de soutien aux médiathèques, le Fonds TICE et quelques autres, permettent chaque année à de très nombreuses Alliances françaises de bénéficier de soutiens. Certes, ils ne sont jamais à la hauteur des attentes (nous sommes aussi dans une phase de budgets contraints), mais nous essayons toutefois de répondre au mieux aux demandes qui viennent du monde entier, tout en sachant pertinemment que nous allons souvent au-devant de mécontentements.

De manière très générale, sur la question des pistes du numérique, je ne vous apprendrai rien. Le numérique innerve évidemment tous les métiers qui sont les vôtres, ceux des Alliances françaises, ceux des managers comme ceux des directeurs de cours, des médiathécaires et des chargés de mission culturelle.

Le numérique construit votre vie quotidienne au travail et notre objectif, à l'Institut, a été d'essayer de nous emparer de cet objet. C'est un objet complexe que nous avons essayé de définir de plusieurs manières, dont une vous sera présentée demain par Guillaume Duchemin qui est le directeur du numérique à l'Institut français ; il est dans une réflexion tournée davantage sur la production et la coopération numérique. En particulier, nous venons de sortir une étude assez poussée sur la question du transmédia et des différents acteurs en France qui se sont lancés dans la production numérique. Guillaume Duchemin vous en parlera demain. C'est passionnant, car cela rentre bien sûr en dialogue et résonance avec tout un pan des industries culturelles en transformation. Cela peut être aussi pour vous un objet d'enquête et de réflexion.

Je souhaite vous parler aujourd'hui du département dont je m'occupe, qui brasse des thématiques assez larges allant du débat d'idées à la culture scientifique, de la langue française aux médiathèques, et j'en passe beaucoup. Il s'agit d'articuler les différents outils numériques qu'il a créés pour proposer une offre cohérente et définie, qui devrait permettre d'alimenter la totalité des champs qui sont les vôtres dans votre vie quotidienne, à savoir ceux de la langue et de la culture.

Quand je suis arrivé, il y a un an et demi, avec Christophe Chaillot pour les questions de langue française, nous avons essayé de mettre en cohérence une série de plateformes (celles-ci sont nombreuses, parfois pléthoriques, voire absurdes, car on fait des erreurs quand on se lance dans des champs inconnus) et de les articuler de telle sorte qu'elles répondent, d'une part aux besoins du réseau puisque nous sommes vraiment à son service, d'autre part pour qu'elles soient complémentaires. Ce sont trois sujets : le numérique éducatif, la question des médiathèques et celle du développement culturel.

Le numérique éducatif est au cœur de notre travail et de la réflexion que nous menons aujourd'hui. Nous avons essayé de déployer une panoplie assez large. Elle s'ouvre avec le programme PRO FLE, mis en œuvre avec le CIEP et le CNED et qui peut vous intéresser. Il propose une formation à distance tutorée en FLE et en français langue seconde. Les frais d'inscription au module peuvent être pris en charge par l'Institut français pour des enseignants de l'Alliance, si tant est qu'ils sont dans le système public d'enseignement. Ce n'est pas nécessairement le programme qui vous intéresse le plus directement, mais je pense qu'il est important que vous le connaissiez.

Dans les programmes, le petit dernier, que nous avons lancé il y a quelques jours avec la Chambre de commerce et d'industrie de Paris Île-de-France, le CLA de Besançon et TV5Monde (Ivan Kabacoff en particulier), est né d'une réflexion longue que je vous épargne, qui est celle du français professionnel. En effet, il y a aujourd'hui une demande de plus en plus importante de français professionnel, ce que nous appelons le FOS (Français sur objectifs spécifiques) dans le jargon parfois barbare de la didactique du français langue étrangère. Ainsi, il y a quelques jours, nous avons lancé ce petit MOOC avec Annick Girardin, à la CCI de Paris, avec l'idée de mettre en place une formation ouverte et à distance.

Il s'agit vraiment d'une formation ouverte, à distance, qui pourrait permettre aux Alliances françaises, aux universités, aux Instituts français de renforcer la qualité de l'enseignement du français professionnel dans des disciplines très diverses. Cette nouvelle plateforme s'appuie sur une banque de ressources en ligne tout à fait passionnante, NumériFOS, qui a été mise en place par la CCIP ; il s'agit d'une banque de ressources référence en français professionnel.

NumériFOS va proposer en accès libre un certain nombre de

conseils méthodologiques, de ressources brutes ou clé en main, qui seront utilisables en classe ou en autonomie. Ce dispositif a été conçu de manière complémentaire à un cours en ligne avec des ressources. En effet, on ne peut ouvrir quelque chose sans que les ressources suivent, ce serait aberrant. Nous sommes dans une phase d'expérimentation, mais le dispositif sera déployé dans un premier temps sur le continent africain, puisqu'il a été produit à l'origine à travers le financement du Fonds de solidarité prioritaire : 100 000 profs pour l'Afrique (je n'ai malheureusement pas le temps de m'y attarder).

Un autre outil très important pour nous, et qui peut l'être pour vous en termes de *benchmarking*, est le Fonds TICE. Ce fonds a soutenu l'intégration du numérique au sein des dispositifs d'enseignement et d'apprentissage ces dernières années. Je vous invite à regarder ce site qui liste la totalité des outils et des dispositifs que nous avons soutenus ces dernières années. Vous trouverez d'ailleurs, sur trois années de suite, le dispositif en ligne en Espagne, que vous a présenté Alain Fohr, et dont nous avons financé une partie des contenus.

Dans un premier temps, ce Fonds TICE avait un objectif assez vaste et peu défini. Nous sommes en train de le recentrer pour qu'il devienne notamment un accompagnement à une autre grande plateforme, *IFprofs*, que nous lançons cette année pour le réseau social des professeurs de français dans le monde ; je précise que nous ne lançons pas des plateformes ex *nihilo* en six mois et que cette réflexion a mûri au cours des années. Cette plateforme sera ouverte aux professeurs de français des systèmes publics et de l'AEFE, à tous les enseignants de français dans le monde, et elle sera bien évidemment accessible aux enseignants des Alliances françaises.

Il s'agit d'un vrai réseau professionnel et c'est aussi, pour nous, la grande priorité de cette année. Ces plateformes seront géolo-

calisées et donc gérées localement, avec toutefois un administrateur général à Paris.

Pour dresser un historique très rapide, cette plateforme est le résultat d'une expérience antérieure qui s'appelait *Visa Monde* et qu'avec Christophe Chaillot, nous avons remise à plat à notre arrivée, pour la redéfinir et la reconsidérer, de telle sorte qu'elle réponde réellement aux besoins. Ce travail a été effectué avec les attachés de coopération pour le français de manière très précise tout au long de cette année. Nous sommes prêts au déploiement pour 2015.

Dans un premier temps, l'Espagne sera l'un des premiers pays à bénéficier du réseau *IFprofs*. Puis ce seront le Liban, la Roumanie, le Canada, la Colombie, le Congo et un bon nombre d'autres pays au cours de l'année. Je vous invite à contacter les services culturels de vos pays pour savoir à quel moment ces dispositifs vont se déployer et comment vous pourrez vous en saisir.

En dernier point sur l'audiovisuel éducatif, il s'agit des cours de français en ligne ; c'est un point crucial sur lequel il faudrait passer deux heures. Le constat est très simple : au-delà du cours, qui est probablement l'un des deux ou trois les plus professionnalisés que propose l'Institut français en Espagne, il y a aujourd'hui dans le monde pléthore d'offres et de bouquets de cours de français en ligne.

À l'Institut français, nous avons décidé, dès notre arrivée avec Christophe Chaillot, de mettre en place une étude et un audit pour comprendre l'offre existante dans le réseau français à l'étranger des Alliances et des Instituts français. Cet audit, qui a été mené tout au long de l'année 2014, est aujourd'hui terminé. Il a essayé d'enquêter sur les modalités pédagogiques et économiques proposées actuellement dans le réseau et, j'insiste, également dans le secteur privé pour avoir une vision globale.

L'objectif n'est probablement pas à terme de proposer de notre

part un outil mutualisé, parce que nous n'en avons pas les moyens et que ce n'est pas nécessairement ce qu'il faut faire aujourd'hui. Plusieurs expériences sont suffisamment développées, déployées et convaincantes pour ne pas avoir besoin de réinventer la roue. En revanche, ce serait peut-être proposer un catalogue de formations avec des modules, afin d'apporter à chacune des Alliances, à chacun des centres de langues, une vision panoramique de ce que l'on trouve ailleurs dans le monde pour profiter, en économie d'échelle assez simple, des avancées faites par les uns et les autres. C'est une étude que nous partageons avec la Fondation Alliance française à Paris, qui est dans le comité de pilotage de cet audit, et que nous allons mettre en place rapidement.

L'autre sujet est la culture. *Culturethèque*, qui est un enjeu colossal, pour vous comme pour nous, est la bibliothèque numérique de l'Institut. Je vous engage à nous contacter dès que vous en avez besoin. C'est un outil jeune, qui a été conçu pour vous et qui est à votre disposition. C'est un outil fondamental qui va permettre, en particulier cette année, d'avoir accès à tous les livres du prix Nobel Patrick Modiano, à toute l'œuvre de Roland Barthes, dont nous fêtons le centenaire de la naissance. Vous aurez accès à un grand nombre de livres sur la COP21 et sur les questions climatiques, à un bouquet sur *la Première Guerre mondiale* qui accompagne l'exposition numérique 14-18 que certains connaissent ; j'invite les autres à la découvrir une autre fois, car je n'ai visiblement plus le temps.

Nous sommes réellement à votre service, à la fois sur la question pédagogique et les questions culturelles. L'une des forces de l'Institut français de Paris est de proposer des contenus qui vous permettent d'animer vos Alliances et vos médiathèques. Faites appel à nous, nous sommes là pour cela.

Je vous remercie.

Michel BOIRON. — Vous voyez qu'il y a énormément de ressources à votre disposition réellement accessibles et gratuites, ce qui est aussi important pour vous.

Nous terminerons cette table ronde par une intervention de Jean Pruvost. Nous allons rendre visite à un amoureux des mots et des dictionnaires. Professeur de lexicologie et de lexicographie à l'université de Cergy-Pontoise, Jean Pruvost est l'auteur de quatre cents publications sur la langue française, dont la dernière qui s'intitule *Le Dico des dictionnaires* vient de sortir en 2014.



Jean Pruvost

directeur du laboratoire *Lexiques, dictionnaires, informatique*,
CNRS - Université de Cergy-Pontoise

Jean PRUVOST. — Je remercie d'abord le président de l'Alliance française, Jérôme Clément, Jean-Claude Jacq ainsi que toute l'équipe de la Fondation Alliance française, parce qu'ils représentent dans le fond ce que nous pouvons attendre, c'est-à-dire du dynamisme, du réalisme, de l'efficacité et surtout une idée de l'avenir. Bergson disait : « *L'idée de l'avenir est plus féconde que l'avenir lui-même.* » Je le crois et vous représentez pleinement cette idée d'avenir.

Pour avoir fréquenté un certain nombre d'Alliances et fait des conférences, çà et là, j'ai toujours été très impressionné par le travail réalisé. Jacques Attali disait sur ce que vous pouvez faire sans attendre finalement que les politiques se décident ; je crois que c'est ce que vous faites. Alain disait qu'on ne sait ce qu'on fait qu'en le faisant. Il disait aussi : « *Le futur n'a de sens qu'à*

la pointe de l'outil. » Vous êtes à la pointe des outils et de cela aussi, je voulais vous remercier.

Enfin, pour un témoignage indirect, vous savez que je ne me déplace que très rarement sans mon épouse, qui ne travaille pas sur la langue française. Un jour, nous discutons et je lui demandais : « *Qu'est-ce que tu aurais aimé faire ?* » Elle m'a répondu : « *J'aurais aimé travailler à l'Alliance française.* » On ne peut pas avoir meilleur témoignage de votre engagement.

Quand il s'agit des dictionnaires, de la langue, des mots, il y a d'évidence des mutations extrêmement rapides. Dans un premier temps, nous parlerons de ces mutations. Ce sont aussi de nouveaux concepts qui se mettent en place et nous les évoquerons. Puis, il y a un avenir des dictionnaires, dont nous voyons tous qu'il est en difficulté ou qu'il est, en tout cas, en pleine mutation.

Tout va très vite. C'est un constat qui date de sept ou huit ans à peine, lorsque je faisais un cours pour raconter l'histoire des techniques pour les dictionnaires. J'évoquais les cartes perforées qui avaient précédé l'ordinateur et je voyais mes étudiants me regarder avec un œil certes intéressé, mais égaré. J'ai vite compris qu'ils ne savaient pas ce qu'était une carte perforée. Dans ma petite formation, ma maîtrise était extrêmement moderne parce que nous avons utilisé, avec Bernard Quemada, des cartes perforées. Cinq ans après, ils ne savaient déjà plus ce que c'était. Je pense que nos étudiants ne connaissent pas non plus les disquettes. J'ai donc retrouvé très vite des cartes perforées pour leur montrer. Ils ont ainsi pu voir l'accélération extraordinaire qui a eu lieu au cours de cette fin de XX^e siècle et au début du XXI^e siècle.

Rappelons-nous, il y a eu d'abord le volumen, c'est-à-dire ce rouleau qu'utilisaient les Grecs et les Romains dans l'antiquité.

Il faisait une dizaine de mètres de long et ne permettait pas de consulter, puisqu'il fallait tenir les deux bouts du rouleau, sans possibilité d'avoir un index ou un ordre alphabétique. La consultation était très difficile. Puis cela s'est éteint au III^e siècle. Au VII^e ou au VIII^e siècle, plus personne ne savait ce qu'était un volumen.

À partir du III^e siècle commence le codex, c'est-à-dire un recto et un verso avec des pages. Au début, c'était en acier. Nous voyons le progrès, mais le principe est le même. D'un seul coup, la Bible et les dictionnaires se développent, car ils vont souvent de pair (Jacques Attali en a dit quelques mots tout à l'heure), et les dictionnaires vont pouvoir naître. Cependant, il faut évidemment qu'une langue française soit aussi bien installée. On ne peut noter, annoter, recenser que ce qui est fixé. La langue française va donc s'installer aux alentours des IX^e, X^e et XI^e siècles.

Vont apparaître les dictionnaires, mais je ne développerai pas davantage. Le premier dictionnaire de langue française date de 1680. En 1690, c'est le *Dictionnaire de Furetière*, puis celui de l'Académie française. Le codex se développe et nous arrivons au XIX^e siècle avec l'imprimerie qui prend tout son essor, ainsi que les journaux. C'est aussi l'essor de la scolarité. Pierre Larousse est instituteur, Littré a également un public de professeurs. C'est donc un développement extraordinaire qui se poursuit dans la première moitié du XX^e siècle, avec les livres de poche et les dictionnaires qui s'installent de manière posée dans notre univers. Puis arrive cette seconde moitié du XX^e siècle, où l'accélération est énorme. Il y a d'abord des petits scintillements en 1959 quand Bernard Quemada lance *Les Cahiers de Lexicologie*. On ne savait alors pas trop ce que c'était, mais il s'agit évidemment de l'étude scientifique des mots. Il le fait à un colloque qui a lieu près de Besançon, où le français langue étrangère est quasiment né dans son sillage, et où se réunissent des gens de chez Larousse

et de chez Dubois, ainsi que le révérend père Busa qui travaille sur la Bible. On a besoin de traductions et le révérend père Busa dit: « *L'avenir n'est plus à la chose imprimée, l'avenir est au livre électronique.* » C'était en 1959, le mot venait à peine de s'installer et on y songeait déjà !

Il y a quelque chose de prodigieux dans cette aventure qui a été perçue par quelques-uns. Bernard Quemada devient rapidement un des piliers du *Trésor de la langue française*. À côté du Concorde, il fallait un grand projet national portant sur la langue française, et ce fut le *Trésor de la langue française*.

C'est à partir du Bull Gamma 61, le plus gros ordinateur du monde à ce moment-là, certes déjà vieillissant, que l'on va concevoir cette lexicologie et cette lexicographie. Le premier volume sort en 1971 et le dernier en 1994. En 2000, le *Trésor de la langue française* est gratuit sur Internet avec son moteur de recherche. En 2004, c'est le CD-ROM, car il faut aussi pouvoir se déplacer et la connexion Internet n'était pas aussi facile qu'aujourd'hui. En 2005, ce sont 200 000 pages par jour du TLF qui sont consultées, gratuitement, avec les recherches correspondantes.

Nous sommes à présent obligés de parler en décennies. J'ai jusqu'ici évoqué des siècles, le volumen et le codex imprimé, et ce sont ensuite les années 1990 et l'ère du CD-ROM. Il y a effectivement un certain nombre de dates.

C'est d'abord *Le Grand Robert* sur CD-ROM, en 1989, pour lequel ils avaient beaucoup de frilosité, car ils craignaient d'être piratés... et ils ont eu raison, d'ailleurs !

C'est ensuite *Universalis* et *Encarta*, et nous sommes toujours dans cette décennie des années 1990. En 1997, c'est Le Littré sur CD-ROM. En 1999, c'est le *Dictionnaire Féraud*, un dictionnaire de la fin du XVIII^e siècle qui est considéré comme un très bon dictionnaire de la langue de cette période. Ainsi commence la

numérisation des dictionnaires anciens.

Arrivent les années 2000. C'est un changement complet : Internet est là, très présent. Avec Internet, le *TLF* est gratuit en 2000, l'Académie suit très vite avec un dictionnaire institutionnel gratuit, au fur et à mesure de son élaboration, en quelque sorte.

Puis c'est la fin des années 2000 et la mobilité arrive en 2007 ; ce n'est plus simplement l'ordinateur portable, mais l'iPhone et la tablette numérique tactile avec ses applications en 2008. En 2011, la liseuse est de plus en plus répandue. Nous voyons très bien cette accélération prodigieuse. Les lexicographes, les lexicologues et nous-mêmes sommes obligés de nous mettre très à jour, parce que nos élèves sont bercés dans cet univers.

Il reste heureusement quelques limites. J'ose à peine le dire, mais j'ai chez moi dix mille dictionnaires. C'est une forme de dicopathie aiguë et j'espère bien vous contaminer. Prendre un *Petit Larousse* dans une brocante est une chose, mais avoir petit à petit la collection complète est formidable. J'ai effectivement tous les *Petit Larousse* depuis 1905. C'est merveilleux, car je peux voir les mots qui entrent, ceux qui sortent, et leur évolution ; ce sont des photographies année par année.

En même temps, cela n'existe pas sur support numérique. Je peux étaler vingt *Petit Larousse* sur ma grande table, les comparer, mais je ne peux pas encore le faire sur l'ordinateur. J'ai énormément de dictionnaires, parmi ces dix mille volumes, qui ne sont pas sur support numérique. On a numérisé gratuitement le *Petit Larousse* de 1905, mais imaginez le travail pour numériser chacun des *Petit Larousse* qui suivront. Il en va de même pour les *Petit Robert*.

Il y a encore une limite qui est terrible, mais si l'électricité manquait, je pourrais toujours consulter mes *Petit Larousse*, mon *Furetière*, mon *Trésor de la langue française* de Nicot à la bougie ! Il existe une autre limite également, qui est celle de la

conservation. Je peux faire travailler mes étudiants sur le support numérique *Furetière*, mais je peux aussi leur prêter un de mes volumes. Par exemple, le premier dictionnaire sur disquette souple, qui était *Aziza*, est perdu pour toujours puisqu'il n'y a plus de machines pour lire ces grandes disquettes souples. On en trouve à la Bibliothèque nationale, mais comme elles ne sont pas entretenues, elles ne fonctionnent plus ! Voilà un dictionnaire des années 1990 qui est mort et que plus personne n'étudiera, car je ne pense pas qu'il a été imprimé.

Il n'en reste pas moins que les paramètres sont nouveaux. On est passé du code linéaire, quand on lisait l'article de A à Z (nous connaissons bien le problème de nos élèves qui, lorsque nous leur demandions naguère de rechercher un mot, recopiaient la définition entière même si elle faisait quarante lignes) à une consultation par requête. On pose une requête, comme on dit dans ce nouveau jargon, et grâce au multimédia qui est aussi le corollaire de la non-linéarité, on passe de l'image au son : on ne peut lire aujourd'hui un article sur le saxophone sans l'entendre, et c'est très bien. De même qu'il est impossible de voir une écluse sans avoir les différents moments.

Il y a là un produit merveilleux qui s'est mis en place dans les années 1990 à travers le multimédia. Ce n'est d'ailleurs pas fini, car on n'a toujours pas l'odeur de la rose ; on ne cherche pas trop le fumier, ni le mélange des deux, mais cela fait partie des possibles. Il n'est pas impossible que nous ayons bientôt les sens olfactifs.

Un espace illimité est l'autre paramètre à côté du multimédia. C'est merveilleux, mais c'est aussi très encombrant. Il y avait 1 500 signes dans le *Robert Dixel* sur un mot. Sur Molière, c'est 20 000 signes dans le dictionnaire et 40 pages sur Wikipédia. Il faut le temps de consultation. En effet, le maître mot de ce paramètre est maintenant le temps. Combien de temps de

lecture? Combien de pages écran? Combien de temps pour la recherche?

Élisabeth Badinter disait en 2000 qu'on serait submergé par la masse de l'information. Plus qu'une tentation, il y aura presque une obligation de tout lire; cela rendra la recherche plus longue, voire impossible par démanègeaison de l'exhaustivité. Quand on est lexicologue, on a cette démanègeaison de l'exhaustivité. Dès que j'attaque un mot pour faire une chronique quotidienne, je suis obligé de m'imposer des limites en temps, sinon, je me retrouve avec des pages et des pages de sites fort intéressants. Je viens de travailler sur l'exosquelette et j'ai découvert des milliers d'informations, mais pour une chronique de trois minutes, c'était évidemment un peu trop!

Il y a aussi le temps réel. On accepte du *Petit Larousse* et du *Petit Robert* que l'information ait quelques mois. Quand il y a une élection présidentielle, on attend le dernier moment pour imprimer le nom du nouveau président, ce qui est un atout, mais aussi un décalage. Aujourd'hui, sur un support numérique, on n'accepte pas de décalage et on veut l'information en temps réel. On veut savoir ce qu'est le selfie et avoir des traductions: autophoto ou egoportrait pour nos amis canadiens.

L'autre élément est la validation, car celle-ci manque. Chez Larousse, chez Robert, à l'Académie, au *TLF*, on sait que c'est validé, même s'il peut toujours y avoir des erreurs. En revanche, sur Wikipédia, il y a des informations merveilleuses, mais on n'est pas sûr de la validation et on aimerait que cela soit mieux validé. Voilà les nouveaux paramètres.

Sur le nouveau concept, ce sont d'abord deux mots du jargon, mais comme vous êtes au cœur de la langue française, je les évoque: lexicographie dictionnaire. Autrefois, la lexicographie était simplement le fait de faire des dictionnaires. Bernard Quemada, dans les années 1980, s'est dit qu'à cause de l'in-



formatique, il fallait réintroduire un mot qui existait depuis le XVIII^e siècle et qui était le dictionnariste. Il en a fait la dictionnaire.

D'un côté, c'est la recherche sur un mot et il s'agit de lexicographie. On peut faire une recherche de cinq ou dix ans sur les mots « agriculture » ou « abricot », et on peut y trouver énormément d'informations très riches. Puis, à un moment donné, on parle de dictionnaire qui est le produit que l'on va offrir. Il est clair qu'on ne fait pas un dictionnaire de 10 000 pages pour enfants. De même qu'un article trop petit peut être insuffisant. On est donc obligé de choisir en fonction du public.

Dans *Le Petit Larousse*, quand on introduisait un mot dans une page, comme on ne pouvait refaire toutes les pages (sinon, le dictionnaire aurait coûté une fortune), on réduisait un exemple, pour que le premier et le dernier mot de la page ne bougent pas. Pour introduire le mot, il fallait donc rogner sur une photo. C'est ainsi que Camus a bénéficié, comme je le dis auprès de

mes élèves, de l'effet cravate : au début, il est en pied, puis il faut gagner de la place petit à petit et il n'y a finalement plus que la tête !

Un autre concept, que vous connaissez bien par son maître Robert Galisson, est la lexiculture. Cela manque aujourd'hui dans nos dictionnaires. Un accordéon n'est pas la même chose en France, en Louisiane ou en Afrique. Pour nous, en France, c'est Yvette Horner, le bal du 14 juillet et quelque chose de joyeux qui s'associe à la valse et au tango. Le muguet en France, c'est le 1^{er} mai et ce n'est pas la peine d'en chercher avant et après. Tandis que pour mon étudiante marocaine, le muguet est de la mauvaise herbe que son grand-père arrachait parce que c'est très mauvais pour les chèvres.

Il y a donc évidemment une lexiculture. Quand je vois un écureuil et que je suis ravi parce que cela représente pour moi la fraîcheur, et peut-être un peu la Caisse d'épargne qui se déplace, mon amie québécoise (mon témoin de mariage, et c'est dire la confiance que j'ai en elle qui travaille aussi dans la langue française) fait la grimace quand elle voit un écureuil gris, cet animal qui peut détruire son grenier.

Ce sont, là aussi, de nouveaux enjeux que l'on connaît bien en français langue étrangère, c'est-à-dire des enjeux culturels. Avoir 14/20 au Bac, cela demande beaucoup d'explication ; ce n'est pas le Bac du Québec qui est au niveau du DEUG. De même qu'avoir 14/20 en philosophie est une très bonne note, mais si la philosophie s'enseigne en francophonie, ce n'est pas dans beaucoup de pays, en définitive.

L'avenir des dictionnaires est à la fois triste et enthousiasmant. Il est triste parce que c'est la disparition des gros ouvrages : il n'y aura plus de *Grand Robert*, ni de *Grand Larousse*, de *Britannica* ou d'*Universalis* sur papier. Fini cette belle devanture qu'on mettait dans le couloir ou la salle à manger parce qu'on aimait

montrer cette culture. C'était le CD-ROM un peu discret, mais ce n'est même plus le cas puisqu'il y a Internet. C'est triste, parce que du *Petit Robert* qui se vendait à 250 000 exemplaires ou du *Petit Larousse* qui se vendait autour de 1 million d'exemplaires au moment du millénum en 2001, on est passé à quelques dizaines de milliers ; le *Petit Robert* doit se situer entre 20 000 et 30 000 exemplaires, ce qui est une chute colossale des exemplaires en format papier. Cela montre que cet avenir du dictionnaire en format papier est vraiment délicat.

De l'autre côté, de mémoire, c'est aussi Alain qui disait : « *Le pessimisme est d'humeur ; l'optimisme est de volonté.* » L'optimisme de volonté que vous avez, que nous avons aussi, lexicologues et lexicographes, est dans la floraison de tous ces petits dictionnaires.

Merci d'avoir évoqué, Michel, *Le Dico des dictionnaires*, dans lequel je parle bien sûr beaucoup des mots et des « www » qui s'installent, mais j'ai lancé chez Honoré Champion, comme cela existe pour les autres maisons Larousse ou Robert, toute une série de petits ouvrages qui plaisent et qui sont sur les mots : le champagne, le vin, le fromage, le chocolat, le loup, le chat, le cirque, à vélo ou à bicyclette, etc. ; ce sont 144 pages sur le mot lui-même et son histoire dans la langue. Il y a une floraison de ces ouvrages. Chez Larousse, presque tous les trois mois, paraissent des dictionnaires pour les expressions truculentes, les expressions de ma grand-mère, etc.

On voit bien que les pistes sont nombreuses dans la lexiculture. On sait aussi que les lexicologues et les lexicographes vont devenir des guides. J'étais à Madrid au moment de cette grande manifestation sur l'avenir des dictionnaires. On expliquait qu'il y a environ 1000 à 2000 illustrations de Ménines sur Internet, sachant que c'est pareil pour tous les sujets. Quelle est la bonne et celle que l'on peut choisir ? Certaines sont mal cadrées,

d'autres sont complètement déformées, avec des couleurs différentes. Le lexicologue et le lexicographe encyclopédiste ont besoin de donner leur mot et aussi leur information.

Pour conclure, on est passé dans le règne analogique. Je suis un peu inquiet pour mes petits-enfants, car je me demande s'ils vont beaucoup utiliser l'ordre alphabétique. Ils n'en ont guère besoin en définitive, avec Internet où ils mettent le mot sans avoir à le chercher dans un dictionnaire dans l'ordre alphabétique. Je vais me charger de vérifier qu'ils l'ont bel et bien appris !

La dernière piste est que le lecteur de dictionnaires écrit aujourd'hui. On n'a jamais tant écrit : ce sont les blogs, Facebook, les SMS. Et souvent, on n'a d'ailleurs pas bien écrit. Il faut écrire et le lexicologue, le lexicographe, les dictionnaires doivent être là, peut-être pas de manière visible en les consultant, mais dans le traitement de texte lui-même : on clique sur le mot et on a des informations ; on clique à nouveau sur le mot et on passe à des informations encyclopédiques ; on clique une nouvelle fois et c'est le dessin de la charpente qui apparaît ; on clique encore à nouveau et c'est un tableau sur la charpente, puis bientôt une chanson sur la charpente. C'est un avenir qui est à inventer et j'y crois beaucoup.

Pour conclure, on passe du lourd (quelques centaines de kilos pour le *Trésor de la langue française* avec des décakilogrammes dans le fond en masse) à l'agile, à l'infinésimal, au clic de l'ordinateur.

De la même manière, j'ai entendu tout à l'heure Michèle Jacobs-Hermès évoquer Vichy et cela m'a fait un plaisir immense, car j'y ai passé toute mon enfance et j'ai fait ensuite mes études à Clermont-Ferrand. Cependant, à chaque fois que je parle de Vichy, il y a toujours quelqu'un pour évoquer le régime de Vichy et Pétain. Pierre Perret, qui était, dans *Le Petit Larousse*, tout à côté de Pétain, disait qu'il aurait aimé deux ou trois lignes

de plus pour que Pétain passe à la page suivante ! En tout cas, pour revenir sur Vichy, c'est trois ans avec Pétain et cinquante ans avec le CAVILAM. Je dis maintenant à chaque fois : il y a l'Alliance française, le CAVILAM, et Vichy est un lieu où se font des choses magnifiques, comme ce que vous faites.

LES RÉSEAUX SOCIAUX

ANIMATION : JEAN-LUC TISSIER

OLIVIER BISSON
ANTOINE GRASSIN
JEAN-FRANÇOIS HANS
SOPHIE MIGNOT



Jean-Luc Tissier

délégué général de la Fondation
Alliance française en Chine

Jean-Luc TISSIER. — Je suis heureux de vous accueillir et d'accueillir nos invités qui vont parler de l'Alliance française et des partenaires à l'heure des réseaux sociaux, ceux-ci étant, comme le numérique, un enjeu majeur pour les Alliances françaises et pour un certain nombre de ses partenaires.

J'ai la joie d'accueillir un spécialiste et trois pratiquants. Cela ne veut pas dire que le spécialiste n'est pas pratiquant, mais il a un regard extérieur, notamment sur les usages qui s'inscrivent dans une continuité. Il a aussi une expérience professionnelle qui nous sera très utile pour comprendre comment évoluent ces usages et comment les réseaux sociaux vont influencer sur le développement de la continuité des activités des Alliances françaises.

Olivier Bisson est salarié de Microsoft. Il va dire qui il est et pourquoi il a accepté d'intervenir aujourd'hui dans cette table ronde.

Olivier BISSON. — Bonjour à tous. Je suis Olivier Bisson, responsable de l'activité collaboration réseaux sociaux d'entreprise chez Microsoft. J'encadre les consultants qui travaillent avec nos clients : des entreprises du CAC 40, des organismes, des institutions qui souhaitent changer leur façon de travailler, qui veulent voir comment les réseaux sociaux peuvent les aider à être mieux connectés, à partager les informations.

Je suis très content d'être ici aujourd'hui pour pouvoir partager mon expérience et les usages qu'on a pu développer chez d'autres clients, à la fois en France et à l'international. Nous allons voir dans quelle mesure ces choses pourraient être appli-

quées à l'Alliance française, pour vous permettre d'entamer la réflexion par rapport aux initiatives auxquelles nous réfléchissons en ce moment.

Jean-Luc TISSIER. — J'ai invité Olivier à réagir aux propos de chaque intervenant qui sont soit de l'Alliance française, soit des partenaires. Je me définis comme un acteur de l'Alliance française, puisque je suis délégué général pour la Chine. Antoine Grassin est directeur général de Campus France. Voulez-vous dire en quelques mots qui vous êtes et comment vous avez envie de présenter votre projet ?

Antoine GRASSIN. — Je suis effectivement directeur général de Campus France. Pour la plupart d'entre vous, Campus France n'est pas inconnu. Nous nous appuyons sur le réseau que vous constituez dans la plupart des pays, avec les espaces Campus France que vous abritez dans beaucoup de pays, et je vous en remercie.

Je vais parler aujourd'hui du réseau social que nous venons de mettre en place pour les étudiants étrangers qui ont fait tout ou partie de leur séjour en France. Il s'appelle France Alumni et je crois qu'il représente une initiative intéressante et attendue, dont on a beaucoup parlé. Ceux qui, comme moi, ont déjà une certaine antériorité dans le réseau savent que nous avons toujours rêvé de faire un grand site Internet avec tous les étudiants étrangers. Eh bien voilà : vous l'avez rêvé, Campus France l'a fait.

Jean-Luc TISSIER. — Sophie Mignot travaille à la BRED, qui est un partenaire historique de l'Alliance française. Elle nous parlera aujourd'hui d'un concept qui s'appelle « BRED Espace ».

Sophie MIGNOT. — Effectivement, BRED Espace est, au sein de la BRED, la cellule qui accompagne les clients quelle que soit leur situation de mobilité géographique.

Pour vous la situer, la BRED fait partie du groupe BPCE et Banque Populaire. Chaque Banque Populaire est régionale. La BRED est située en région parisienne, en Normandie et Outre-mer. Historiquement, la vocation de BRED Espace est d'accompagner les clients qui, à un moment donné de leur vie, ne sont plus sur le territoire de la BRED et ont fait le choix d'une banque à distance, puisque la BRED est une banque à distance depuis un moment.

Jean-Luc TISSIER. — Jean-François Hans, délégué général pour la Fondation Alliance française aux États-Unis, développe actuellement une plate-forme informatique en réseau pour les Alliances françaises aux États-Unis, qui est devenue une plate-forme totalement incontournable.

Jean-François HANS. — Oui, incontournable par le nombre d'Alliances aux États-Unis : il y a cent onze Alliances aux États-Unis. Cent sont actives, une dizaine un peu moins, mais cent le sont réellement. Pour travailler avec elles et les accompagner, pour les aider dans le domaine de la gouvernance ou de la pédagogie, il était nécessaire d'avoir des moyens nouveaux. C'est ce dont je vais vous parler.

Jean-Luc TISSIER. — Je vais vous donner quelques éléments de réflexion, non pas pour vous impressionner, mais pour entamer le débat. J'aimerais qu'Olivier puisse réagir à mes propos. Je vais vous parler de la Chine. C'est un pays apparemment facile, mais en même temps très compliqué, surtout en matière de numérique et de réseaux sociaux. Je vais vous donner quelques chiffres.

L'année dernière, il y avait 591 millions d'utilisateurs d'Internet, avec 70 % de parts de marché pour l'opérateur Baidu.

91% des internautes possèdent un compte sur un réseau social.

503 millions de comptes Weibo sont enregistrés depuis 2013; c'est le réseau social le plus important en Chine, avec Wechat.

54 millions d'utilisateurs de Weibo sont actifs chaque jour.

60% des utilisateurs de réseaux sociaux ont déjà effectué un achat ou une opération de marketing digital sur un réseau.

70% de Weibonautes ont moins de 30 ans.

Il y avait 464 millions d'internautes sur mobile ou tablette en juillet 2013.

Il y a 236 millions d'utilisateurs de Wechat en Chine.

Seulement 700 000 internautes chinois sont inscrits sur des sites comme Facebook ou Twitter.

Il existe 242 millions d'acheteurs en ligne. Le marché explose, avec 66 % de croissance l'année dernière dans l'e-commerce.

3 opérateurs dominent le marché : Baidu, Alibaba et Tencent.

Deux secteurs connaissent un essor extrêmement important : l'e-commerce et les réseaux sociaux.

En préparant cette table ronde, quelques idées ont été échangées. Je voudrais les exposer ici. Cela s'inscrit sur un fond de curiosité, d'un peu d'inquiétude, de doutes et souvent d'enthousiasme.

La démocratisation du Web et l'incroyable popularité des réseaux sociaux modifient en profondeur le comportement des individus et des consommateurs. Ce constat est fait dans le monde entier. Comment devons-nous nous y prendre pour ne pas passer à côté de cette révolution et de cette évolution ?

Nous sommes face à trois points-clés.

Premièrement, c'est le bouleversement engendré par le Web social.

Deuxièmement, quels seront les modèles économiques des réseaux sociaux ?

Troisièmement, de quoi l'avenir sera-t-il fait sur le court et moyen terme ? Pour le plus long terme, nous verrons plus tard.

Le concept du Web 2.0 semble totalement dépassé. L'avis du spécialiste nous intéresse. L'instantanéité de l'information, la simultanéité, l'hyper disponibilité des internautes, l'évolution des pratiques, l'accélération des usages ne cessent de nous questionner, notamment au sein des Alliances françaises, mais je sais que c'est la même chose chez nos partenaires.

Devons-nous parler de Web 3.0 ? Chaque internaute est devenu un émetteur potentiel d'information, une sorte de journaliste de sa vie personnelle ou professionnelle. La quantité de données qui circulent est impressionnante ; elles sont plus ou moins intéressantes, plus ou moins maîtrisées, plus ou moins volatiles.

D'immenses réseaux ont déjà disparu. D'autres ont émergé très rapidement, notamment dans la famille des messageries instantanées.

La viralité, le marketing digital ont fait leur apparition, y compris à l'Alliance française.

Le rapport à l'intimité est affecté de manière définitive. Certains se demandent si le concept de vie privée n'est pas sur le point de disparaître ou, en tout cas, d'évoluer fortement. Nous, adultes, nous nous inquiétons pour la santé de nos enfants. Il existe des problèmes de maîtrise de ces bouleversements, de contrôle, de dépendance alors que nos bambins naviguent à vue intuitive, comme des poissons dans l'eau !

L'Alliance française vous propose un tour d'horizon de quelques expériences conduites avec nos partenaires. Nous allons nous intéresser à ces bouleversements, moins en termes d'innovations techniques qu'en termes d'usages et de pratiques.

À cet égard, je vais demander à Olivier de faire quelques commentaires sur cette introduction.



Olivier Bisson

responsable *Collaboration et Réseaux Sociaux d'entreprise*,
Microsoft Consulting Services

Olivier BISSON. — C'est intéressant, car vous avez commencé votre intervention en parlant de l'activité sur les réseaux sociaux en Chine.

Effectivement, énormément d'outils et de réseaux sociaux sont utilisés aujourd'hui. En fonction des contraintes de réglementation, en fonction des usages, on ne retrouve pas forcément les mêmes outils dans tous les pays.

Pour autant, aujourd'hui, on est bien dans un vaste monde connecté. Quand on discute avec des dirigeants d'entreprise et des présidents d'association, ils expliquent qu'aujourd'hui, l'innovation vient de la maison : les gens qui sont connectés souhaitent retrouver en entreprise, dans leur cadre professionnel, un certain nombre des pratiques qu'ils ont dans la sphère privée. Facebook a considérablement changé la façon dont on partage les choses avec le cercle amical et avec la famille. Si vous cherchez un nouvel emploi, vous allez assez naturellement le relayer et regarder ce qui se passe sur LinkedIn, Viadeo ou des réseaux de ce type. Si vous souhaitez connaître les dernières news, vous allez assez rapidement sur Twitter. Si vous voulez réserver un taxi, vous pouvez même aller sur Uber. Si vous souhaitez réserver un hôtel, un voyage, vous pouvez le faire sur Booking ou sur Airbnb.

On voit bien qu'aujourd'hui, les réseaux sociaux occupent une place très importante. D'ailleurs, sur la diapositive suivante, je me suis amusé à récupérer une petite carte twittée hier par quelqu'un qui a fait une étude sur l'ensemble des réseaux sociaux grand public : on voit qu'il y a des centaines d'outils, référencés avec des usages différents. Tout cela évolue. À chaque fois, de nouveaux outils en remplacent d'autres. Par exemple, Facebook s'adresse essentiellement à des gens au-dessus de 30 ans, tandis que les plus jeunes utilisent d'autres outils qui arrivent sur le marché. Il existe une perpétuelle innovation.

Finalement, beaucoup d'outils sont accessibles dans la sphère privée et ils sont devenus incontournables. Il est intéressant de se demander dans quelle mesure ils pourraient influencer l'activité professionnelle et la façon dont on travaille avec ses collègues au quotidien.

Je vais vous donner quelques petits chiffres.

Les premiers sont issus d'une étude INSEE, dans laquelle on apprend que 61% de la semaine de travail est dédiée à la coordination plutôt qu'à la production. C'est un constat national, qui a été vérifié et qui met en évidence le fait qu'aujourd'hui, dans nos organisations décentralisées et complexes, il y a des silos fonctionnels et des silos géographiques qui ralentissent l'organisation. C'est très important. Nous sommes très nombreux à nous plaindre de passer beaucoup de temps à coordonner plutôt qu'à échanger et réellement produire de la valeur.

Une autre étude, que j'ai trouvée intéressante, indique qu'au-delà de l'interne, 66% du temps de travail est passé à travailler avec des personnes qui ne sont pas assises à côté de vous, mais que l'on inclut des personnes de l'extérieur. On voit que les pratiques collaboratives évoluent. On ne peut plus dialoguer uniquement avec ses voisins de bureau, la relation de travail est beaucoup plus étendue.

Pour vous, à l'Alliance française, c'est quelque chose de très parlant. Je ne sais pas si vous entrez exactement dans ces chiffres, mais on voit qu'aujourd'hui, on est dans une relation qui va largement au-delà de son bureau et bien au-delà de l'interne. Ayant dit cela, que pouvons-nous regarder pour voir dans quelle mesure nous pouvons changer nos pratiques collaboratives au travail ?

En premier point, on a une pluralité de moyens de communication. Quand on parle de réseau social, l'idée n'est pas de remplacer tous les autres moyens de communication, mais plutôt de se dire que l'on a un certain nombre d'outils : le téléphone, l'e-mail, le chat, la voix, la vidéo, le réseau social.

Mais l'important n'est pas tant l'outil que les cas d'usage : de quoi ai-je besoin dans mon quotidien ? Quel est le bon outil approprié à tel usage ? Aujourd'hui, des gens fonctionnent très bien avec l'e-mail ; pour certains usages, l'e-mail est un super outil. Quand on veut envoyer un message important, le tracer, informer un certain nombre de personnes, le mail est vraiment quelque chose d'important.

Pour autant, faut-il réellement tout baser sur l'e-mail ? Certaines entreprises (dont Atos) ont indiqué qu'en 2020, il y aurait zéro e-mail au sein de l'entreprise. C'est peut-être un effet d'annonce, mais pour autant, il est intéressant de s'en préoccuper et de se dire que certains usages peuvent être remplacés. Finalement, au quotidien, on n'a pas forcément besoin de l'e-mail ; on pourrait utiliser le réseau social pour accéder plus facilement à l'information et se positionner.

Je vais partager avec vous une expérience personnelle. Au quotidien, pour savoir ce que font mes équipes, je vais sur notre outil de réseau social, qui s'appelle Yammer, et en allant dans le groupe d'un client, je vais voir combien de personnes de mes équipes ont rencontré le client, ce qui s'est dit, comment se

sont passés les rendez-vous, où en est ce client par rapport à sa transformation digitale... Cela me permet d'être plus efficace. D'abord, je ne vais pas poser des questions à toutes mes équipes pour savoir où on en est, ce qui me permettra de me positionner ; ensuite, je pourrai apporter de la valeur en sachant ce qui a été fait, ce qui n'a pas été fait et l'aspect sur lequel je pourrai aider mes équipes.

On est donc vraiment dans une logique de transformation. Il est important de comprendre qu'elle n'est pas technologique, mais beaucoup plus culturelle. C'est plus dans l'état d'esprit, dans la façon dont on travaille tous ensemble que la transformation s'opère. Ce n'est pas une transformation totale, elle est douce, mais cependant, c'est une transformation culturelle.

L'idée sous-jacente est d'avoir les bons cas d'usage. Quand puis-je utiliser le réseau social ? Quand puis-je utiliser le mail ? Quand puis-je utiliser le chat ? Et surtout, quand puis-je avoir des échanges directs avec les personnes de l'entreprise ?

Quand nous réalisons ce type de projet, on nous contacte souvent sous le prisme technologique : « nous voulons déployer des outils au sein de l'entreprise, nous voulons mettre en place un réseau social ; comment s'y prendre ? Quels outils choisir ? »

La première chose à comprendre est qu'on n'est pas dans une transformation technologique, mais plutôt culturelle. Certes, il faut mettre en place les éléments technologiques qui soutiennent la démarche. Pour autant, il est important de transformer la façon de penser et de savoir que cela implique une transformation culturelle.

Nous en parlions avec Jean-Luc en préparant la table ronde. J'ai rencontré quelques cas auprès de différentes entreprises : vous vous heurtez à des bloqueurs auprès du management. Vous passez d'une organisation très hiérarchique à une organisation beaucoup plus matricielle. Par exemple, les managers de

proximité ne vont pas forcément se retrouver dans cette nouvelle démarche ; ils auront le sentiment de perdre le pouvoir et du coup, ils ne seront pas moteurs dans ce genre d'initiative. Il est donc important de les associer très rapidement à la démarche pour qu'ils comprennent la valeur qu'ils peuvent en tirer et le fait qu'ils ne sont pas dépassés mais qu'on est dans une autre façon de travailler plus collaborative, plus transverse, plus matricielle.

Il existe un autre élément intéressant que j'ai vécu en mettant en place le réseau social chez Renault : c'est d'avoir un *sponsorship* très fort au sein de l'entreprise. Pour que cela fonctionne, il faut que les top-dirigeants et les sponsors y soient associés. Chez Renault, Carlos Ghosn lui-même a suivi l'initiative. Si vous êtes un nouvel arrivant dans l'entreprise depuis deux semaines, lorsque vous allez sur le réseau social, votre premier ami sera Carlos Ghosn lui-même. C'est une expérience un peu magique pour les gens qui arrivent et qui s'aperçoivent qu'ils ont un ami au top de l'entreprise. En même temps, cela a un impact très fort ; cela permet de véhiculer un message positif sur la manière dont on peut fonctionner. On peut briser les silos d'organisation et on est dans une logique collaborative transverse et forte.

Un autre point par rapport à ce que j'appelle la « transformation culturelle » : il ne faut pas en faire un gadget. Cela doit réellement être utile au quotidien. C'est un écueil souvent rencontré dans les entreprises et les associations. Si vous déployez un outil et que vous dites à vos collaborateurs, à vos membres, à vos employés : « Allez-y, utilisez-le », cela ne marchera pas. Pour que cela fonctionne, il faut qu'ils y trouvent un intérêt au quotidien, ce que les Américains appellent le « *what's in it for me* » : que vais-je y trouver ? Pourquoi cela va-t-il fonctionner ? Pour que cela marche, il faut y mettre de la valeur, donc que les gens y voient un vrai intérêt : dans mon quotidien, j'accède plus facilement à l'organisation, je sens une dynamique d'entreprise

plus forte, je me sens appartenir à une culture d'entreprise et j'y adhère complètement. Quand j'ai un problème, je sais comment accéder à l'expert qui pourra répondre à cette problématique.

C'est aussi un très bon vecteur pour sentir le pouls d'une entreprise ou d'une association. On est connecté, l'information remonte depuis la base jusqu'à la direction.

J'ai travaillé il y a longtemps avec la Fnac et Boulanger. Les vendeurs en magasin se sentaient parfois destitués de leurs prérogatives. À travers le réseau social, on peut retrouver une place importante, par exemple en prenant des photos avec les tablettes ou les téléphones (nous parlerons tout à l'heure de mobilité) et en les remontant au marketing groupe qui décide de la stratégie : comment mettre les produits dans les rayons, quels sont ceux qu'il faut mettre en avant, ceux que l'on va privilégier, etc. Ils peuvent montrer directement avec des photos ce qui marche et ce qui ne marche pas.

Ce sont également des réseaux d'entraide. Vous êtes dans une banque, un client vous pose des questions auxquelles vous ne savez pas répondre ; au travers d'un réseau social, vous pouvez très rapidement remonter des problématiques et avoir des réponses grâce au réseau. C'est vraiment une transformation culturelle.

Finalement, on va chercher à s'appuyer sur différentes idées. Il s'agit d'améliorer la collaboration et d'engager toutes les parties prenantes.

Il n'y a pas très longtemps, nous avons travaillé avec le groupe Total. Le projet de réseau social du groupe Total est en train d'émerger. Il a été mis en production en décembre. L'idée est de rallier par la communication. L'objectif du groupe est d'homogénéiser sa culture d'entreprise, de la véhiculer dans l'ensemble des pays (de mémoire, 120 pays), de faire en sorte que les employés réagissent à des articles postés par la communication

et partagent leurs réactions : comment ils ont perçu telle communication du groupe, tel rachat, telle position, etc. Finalement, c'est une vraie démarche de communication qui est menée par la communication institutionnelle.

Évidemment, l'objectif est également d'informer, de passer moins de temps sur les problématiques au travers d'e-mails qui prennent pour y répondre, et d'accéder beaucoup plus rapidement à des experts. J'y reviendrai, mais j'avais préparé une autre diapositive : finalement, si on applique à l'éducation et à la recherche le concept de réseau social, que peut-on y trouver ? De nombreux usages ont été expérimentés. Il y a eu des retours d'expériences sur des universités aux États-Unis et sur des institutions. Il est intéressant de l'implémenter et de l'appliquer localement, puisque nous avons des cultures différentes.

Je parlais tout à l'heure de sentir le pouls de l'entreprise. Spécifiquement dans l'éducation, vous pouvez récupérer des informations sur vos étudiants, sur la population, sur la démographie. Cela vous permet d'adapter vos cours, de mieux les connaître et de mieux allouer vos budgets. Vous avez déjà une connaissance plus forte de l'entreprise globale.

Vous avez aussi un super outil pour engager vos collaborateurs, vos étudiants, vos employés. Encore une fois, on peut les faire réagir sur des articles, recréer une vraie dynamique, leur demander d'enrichir les articles. Cela permet d'augmenter le patrimoine de l'entreprise, de l'organisme ou de l'association. L'engagement est quelque chose de très fort.

C'est aussi un moyen. D'après une étude de 2012, il existe 1,4 milliard de collaborateurs mobiles dans le monde. Cela représente 50% des collaborateurs. Aujourd'hui, on est amené à bouger. Il est intéressant d'avoir sa tablette et son téléphone pour continuer à être connecté, même si on n'est pas au sein de l'entreprise ou de l'organisation.

On nous demande souvent comment faire cela de manière sécurisée, surtout dans le domaine bancaire. Nous rencontrons régulièrement le cas, notamment quand nous travaillons avec les instituts de recherche. Les gens ne veulent pas que leurs travaux confidentiels soient divulgués. Pour autant, ils ont aussi un besoin de collaboration. La sécurité est une problématique importante. C'est aussi un moyen pour l'entreprise de réduire ses coûts et d'avoir plus de flexibilité.

Je développerai un peu plus quelques cas d'usage.

Jean-Luc TISSIER. — Tout à l'heure, j'aimerais que tu interviennes sur la gestion des connaissances et sur l'impact que les réseaux sociaux peuvent avoir sur le *Knowledge Management*. C'est très important pour les Alliances françaises.

Sophie Mignot, vous travaillez pour BRED Espace. La BRED est un partenaire historique qui s'est découvert une banque en ligne avant toutes les autres. Pour vous, en interne, vous avez fait cette révolution. Vous avez décidé de développer un concept qui s'appelle BRED Espace en capitalisant sur une expérience que vous avez conduite de longue date, qui privilégiait la relation directe avec les clients, les usagers, les utilisateurs de vos services.



Sophie Mignot

responsable *Réseaux sociaux*,
BRED Banque Populaire

Sophie MIGNOT. — Pour en refaire le portrait, à la BRED, nous avons une grosse problématique territoriale et une culture d'innovation assez prononcée. Pour votre information, à la BRED, la

banque à distance date d'il y a un bon moment déjà, puisque nous avons été une des premières à mettre en place la plateforme téléphonique BRED Direct dans les années 1990. Nous étions pionniers en la matière. Les autres n'en étaient pas très loin, mais nous étions une des premières.

Nous avons donc décelé très tôt toute cette problématique de banque à distance et d'évolution des usages. Par rapport à des pratiques et à des usages qui évoluaient, nous nous sommes vite rendu compte qu'une banque avec des agences classiques basées sur le territoire ne répondait pas aux attentes et aux besoins d'une partie de notre clientèle. Territorialement, nous sommes implantés en région parisienne, en Normandie et, depuis les années 1980-1990, en outre-mer : Réunion, Martinique et Guadeloupe. Aujourd'hui, nous sommes en train de nous développer sur d'autres territoires.

Nous avons vite eu cette notion d'accompagner le client dans la mobilité. Effectivement, il partait hors de nos territoires. Il restait en métropole, mais pas sur nos territoires et il souhaitait conserver la relation avec son conseiller bancaire.

Plus loin encore, il a fallu prendre en compte toute cette partie expatriation. Nous avons décelé cette problématique : *« si je suis bien avec mon conseiller bancaire à l'instant T, ce n'est pas parce que je pars à l'étranger que j'ai envie de changer. »* De plus, il reste souvent quelque chose en métropole. L'expatriation n'est pas définitive, loin de là.

Il y avait aussi l'implantation en territoire outre-mer, avec des ultramarins qui sont venus travailler en métropole, des étudiants qui venaient y faire leurs études et des Ultramarins qui repartaient à un moment donné de leur vie.

Nous avons bien intégré toutes ces problématiques et nous avons souhaité apporter cette notion de banque à distance. Le concept de BRED Espace est né, avec un service dédié aux

clients en mobilité non seulement au sens géographique, mais aussi au sens statutaire : au fil de la vie, on est étudiant, puis on fait des stages, on a un accompagnement spécifique, on fait une grande école, on s'expatrie, on va travailler, on est actif ; puis on est retraité et on a d'autres problématiques. Et on bouge ! Effectivement, on est dans un monde de plus en plus en mouvement. Nous devons suivre et accompagner cette relation bancaire dans la continuité.

Jean-Luc TISSIER. — En interne, avez-vous vécu l'expérience comme dans beaucoup d'entreprises, c'est-à-dire avec une forme de résistance au changement ? Comment avez-vous vécu ces positionnements et ces évolutions au sein de l'entreprise ?

Sophie MIGNOT. — Il y a eu finalement une compréhension de la situation, puisque les conseillers en agence voyaient partir leurs clients. À un moment, tous les comptes d'expatriés ont été rapatriés au sein de la cellule BRED Espace pour traiter de cette problématique spécifique, avec des notions réglementaires et fiscales bien différentes à prendre en compte. La notion de perte de clients à un instant T a vite été compensée par le fait que de toute façon, on ne savait pas le gérer dans une agence classique. Donc, non, il n'y a pas tellement eu de résistance vis-à-vis de la création de cette entité spécifique.

C'était une introduction pour mentionner cette problématique et ce besoin d'accompagnement que nous avons eu très tôt.

Cette cellule BRED Espace a besoin aujourd'hui de se développer. En 2015, des actes de développement ont été prioritaires. Nous sommes en train de refaire notre site Internet qui va porter beaucoup plus le message et notre expertise par rapport aux situations évoquées.

En ce moment, nous avons des problématiques à résoudre par

rapport aux réseaux sociaux. Nous savons bien qu'en termes d'usage, beaucoup de choses se font en dehors de ce que nous connaissons habituellement. Un site Internet ne suffit pas à se faire connaître, à échanger avec des clients ou des non-clients qui rencontrent une problématique par rapport au monde bancaire.

Nous avons donc cette réflexion en cours : le site Internet, c'est bien ; les réseaux sociaux se développent ; nous devons être là où sont nos clients et nos futurs clients. Nous souhaitons apporter notre expertise par rapport à des attentes bien particulières sur ces situations de mobilité, par rapport à cette communauté affinitaire.

À quel moment faire se rejoindre ces médias sociaux, ces médias numériques ? Pour la partie BRED au sens large, nous avons une page Facebook qui compte 50 000 fans et qui porte surtout le message institutionnel. Concernant BRED Espace, nous souhaitons plus nous orienter sur un réseau social qui permettrait des échanges sur cette notion d'accompagnement et d'expertise dans la mobilité. Nos clients ou non-clients pourraient faire monter des expériences ou des questions bien spécifiques, pour que nous puissions les accompagner. Nous avons une réflexion en cours à cet endroit.

Olivier BISSON. — C'est intéressant. Sophie parlait de mobilité. Nous avons évoqué quelques chiffres tout à l'heure sur la mobilité.

Pour partager quelques cas d'usage, je discutais récemment avec des gens d'Accor qui m'expliquaient la manière dont ils avaient transformé leur entreprise. Ils me disaient notamment qu'ils avaient beaucoup de collaborateurs en mobilité, des gens qui n'ont pas d'ordinateur au travail : les cuisiniers, les personnels et les responsables d'hôtel. Ils nous ont expliqué comment cette

transformation les a aidés à associer l'ensemble des personnes de l'entreprise et à créer une vraie dynamique.

D'ailleurs, cela ne s'est pas passé comme ils l'avaient imaginé au début. Vous parliez tout à l'heure de frein au changement. Ils se sont aperçus que les cuisiniers et les personnels des hôtels se sont complètement engagés dans la démarche : comme le réseau a été ouvert à leurs tablettes et à leurs téléphones personnels, ils se sont mis à prendre des photos des plats qu'ils étaient en train de concevoir et à les partager dans les différents hôtels. Du coup, l'entreprise s'est emparée de ce cas d'usage qui est vraiment né de la base et a commencé à mettre en place, par exemple, la meilleure recette du mois.

Cela a vraiment créé un lien très fort dans l'entreprise avec une adoption incroyable, qui a été boostée en quelques semaines. Ils n'avaient pas anticipé cette réaction par rapport à cette innovation qui venait de la maison. Les gens se sont emparés du réseau. C'est la meilleure réponse : il n'y a pas eu besoin de transformer, de faire du changement, les gens l'ont fait eux-mêmes.

Par contre, j'évoquais tout à l'heure le *middle-management* dans l'entreprise : les directeurs d'hôtels se sont retrouvés un peu court-circuités par tout cela. Eux étaient plutôt réticents, ils ne voulaient pas utiliser le réseau.

Il faut donc plutôt les associer, être dans une approche plus explicative et faire en sorte qu'ils ne soient pas effrayés par l'initiative.

Finalement, associer l'ensemble des collaborateurs d'une entreprise, c'est possible. La mobilité permet de le faire.

Sophie MIGNOT. — Je voulais juste rebondir sur cette notion de partage et d'engagement des collaborateurs au sein des structures. Aujourd'hui, nous sommes plus tournés vers une démarche extérieure, mais l'utilisation des réseaux sociaux a effectivement

eu un retentissement énorme sur nos structures internes. Les clients nous écrivent sur les pages BRED. La plupart postent des publications sur la gestion de compte, sur un virement qui n'est pas bien passé, bref, sur des choses très pragmatiques dans la gestion au quotidien.

Du coup, par rapport à la réflexion que nous avons à BRED Espace, par rapport à ce que nous nous devons de mettre en place, nous nous apercevons qu'il faut être très réactif. Nous avons des *community managers* qui répondent à cette demande sur les réseaux sociaux, puisque c'est l'usage aujourd'hui.

Il existe finalement une notion d'équilibre à trouver entre une structure relativement classique, avec des gens qui travaillent derrière leur bureau et qui ont beaucoup de mails chaque jour à traiter, avec des relations à distance concernant notamment BRED Espace; tous les canaux sont utilisés, téléphone, mail ou visioconférence. Il y a un besoin de réactivité et d'instantanéité avec ces réseaux sociaux qui sont utilisés soit pour *by-passer* les canaux classiques de communication et d'information, soit parce que ce sont tout simplement les usages d'aujourd'hui, notamment chez les jeunes pour qui l'envoi d'un mail ne parle absolument pas. Nous devons trouver un bon équilibre, une bonne organisation pour être réactifs, mais avec des structures qui, de toute façon, n'évolueront pas complètement et pas exclusivement vers un réseau social.

La notion d'équilibre est très importante par rapport à l'organisation et à tous les usages extérieurs, notamment envers nos clients.

Jean-Luc TISSIER. — Êtes-vous enthousiaste et optimiste pour la réalisation du projet?

Sophie MIGNOT. — Très, même si cela ne se voit pas forcément! Oui, nous sommes enthousiastes. Nous nous cherchons

un petit peu, mais nous aimerions développer cette notoriété. Nous avons une cellule spécialisée, experte. Nous aimerions la promouvoir et, en retour, nous nourrir de tous les échanges que pourraient apporter les clients, avec leurs témoignages. Nous voudrions faire participer une communauté (expatriés ou non, peu importe) sur cette problématique de la banque qui accompagne ses clients dans la mobilité.

Jean-Luc TISSIER. — Nous avons parlé de ce sujet pendant la préparation. Cela démontre qu'une banque et une Alliance française ont des méthodes communes et des objectifs communs. Je vais passer la parole à Jean-François pour en parler, mais au travers de ce qu'il appelle une « plate-forme informatique collaborative », l'idée est bien de développer la relation avec l'utilisateur ou avec le client, soit pour lui vendre des produits bancaires, soit pour lui vendre des services proposés par l'Alliance. Aux États-Unis, Jean-François, cette plate-forme est devenue un outil principal de collaboration et de communication interne du réseau. Comment a-t-elle jailli de vos esprits? Cela a-t-il été quelque chose de spontané ou de très dirigé?



Jean-François Hans
délégué général de la Fondation
Alliance française aux États-Unis

Jean-François HANS. — Cela remonte à 2010. À l'époque, la délégation générale a choisi de mettre en place la plate-forme. Cela a pris quelques mois. Elle a été lancée en février 2011, il y a juste quatre ans.

Dans un premier temps, il a fallu identifier un prestataire. L'équipe a choisi BlueKiwi, une société française, mais il fallait l'adapter. Avec les services d'un informaticien, on a travaillé à adapter cette plate-forme aux besoins de la délégation générale des États-Unis.

J'ai parlé du nombre d'Alliances françaises. Je disais que cent Alliances françaises étaient actives aujourd'hui aux États-Unis, mais qu'il y en avait cent onze. C'est aussi un problème de répartition géographique aux États-Unis, où les Alliances françaises sont présentes dans quarante-six États : il y en a une à Hawaï, une à Porto-Rico, et les possibilités de se réunir sont peu nombreuses. Nous essayons de le faire deux fois par an. Il fallait pouvoir communiquer. C'était l'idée de départ de l'équipe de l'époque.

Il a fallu mettre aussi en place un système économique. Cette plate-forme coûte une somme modique à chaque Alliance, mais c'est le moyen d'avoir l'assurance de la sécurité et d'avoir un suivi administratif régulier.

Cette plate-forme présentait aussi l'intérêt de réunir des Alliances françaises de taille différente, avec des volumes d'activité différents.

Aujourd'hui, cinquante Alliances sont participantes, c'est-à-dire une sur deux environ. La plupart sont enseignantes. Nous avons 167 comptes actifs, sachant qu'un compte personnel est un compte personnel. Ces 167 personnes qui sont soit présidents, soit directeurs pédagogiques, soit directeurs des cours, soit médiathécaires, échangent régulièrement sur cette plate-forme qui comprend un nombre important d'espaces thématiques. Très précisément, aujourd'hui, 32 espaces thématiques permettent de discuter de tous nos domaines d'activité, notamment de ceux qui sont propres aux Alliances françaises en général. Il existe un espace consacré aux cours de langue, un espace consacré aux

activités culturelles, des espaces consacrés aux certifications, à la gouvernance...

Il existe aussi des espaces dédiés à des activités plus spécifiques. Aux États-Unis, les camps d'été correspondent à une activité très importante des Alliances françaises. Nous les préparons sur cette plate-forme.

Nous préparons aussi les formations et les réunions. Ainsi, la prochaine réunion a été organisée sur cette plate-forme. Cela commence simplement : la délégation propose une date et demande aux membres de la plate-forme si cette date leur convient. On répond : « non, ce n'est pas possible » ou « ce serait mieux à la fin juin ». Finalement, en quelques jours, on trouve une entente sur ce terrain. Cela permet d'aller vite.

Cela permet aussi de créer des sous-groupes et de travailler sur des problèmes plus spécifiques à la délégation générale ou sur un thème, sur un sujet... Certaines Alliances sont pilotes sur des projets pédagogiques. Chacun y trouve ainsi sa place.

Ces espaces sont, pour certains, complètement ouverts. C'est le cas des espaces « informations générales » ou « actualités ». Tout le monde peut consulter les informations.

Nous n'avons pas renoncé aux e-mails. Tous les messages d'intérêt général sont transmis par mail à l'ensemble du réseau ; par exemple, un message de la Fondation. Mais tout ce qui relève de la discussion passe par la plate-forme.

Il y a aussi des espaces fermés qui sont des espaces de travail. Des professeurs, des coordinateurs pédagogiques ou des directeurs travaillent sur un projet ; dans ce cas, il faut demander accès à ce champ de travail et, par l'intermédiaire de la délégation générale, on peut rejoindre cet espace.

Il y a aussi des notifications par mail.

La diapositive suivante est une capture d'écran de notre plate-forme. Comme vous le voyez, c'est un peu comme sur Facebook,

avec des notifications et ainsi, la possibilité de savoir ce qui se passe dans chaque espace.

Je précise qu'aux États-Unis, il y a trois fuseaux horaires. Cela donne aussi la possibilité de travailler sans problème avec la Côte Ouest, avec le Midwest ou avec Hawaïi : dans la même journée, on peut communiquer avec chacune des Alliances françaises.

Aux États-Unis, nous avons un système de tests mis en place au niveau national, sauf qu'il faut régulièrement le mettre à jour et en discuter. Nous intervenons régulièrement. Encore une fois, si la délégation générale a pour mission d'animer et de coordonner, chacun s'exprime et fait part de ses impressions sur cette plate-forme.

Voilà pour l'essentiel. J'ajoute qu'elle constitue aussi une bibliothèque. On y réunit des dossiers. La diapositive suivante vous montre un dossier pédagogique qui se trouve sur la plate-forme. C'est très clair.

Enfin, on peut faire des statistiques avec cette plate-forme. Pour nous, à la délégation générale, c'est la possibilité de voir l'activité. Cette plate-forme a connu un regain d'activité depuis quinze jours, dû certainement aux événements : beaucoup d'Alliances françaises ont interrogé la délégation sur la possibilité de recevoir le message de la Fondation et d'avoir des actions communes. Mais c'est aussi parce qu'après les fêtes et les états généraux qui avaient eu lieu à l'automne dernier, les Alliances françaises sont à nouveau en situation de travailler sur des projets qui seront mis en place pendant l'année 2015.

La dernière diapositive présente les statistiques qui nous permettent de voir quel espace a été actif et quel espace il faudrait relancer.

J'insiste sur le fait qu'animer, c'est mettre de l'information utile, des contenus. Il faut aussi choisir, ne pas mettre trop de choses

et éviter de lancer trop de sujets dans la même journée. Il s'agit surtout d'apporter des informations utiles qui seront importantes pour l'ensemble du réseau, quelle que soit la taille de l'Alliance française.

Jean-Luc TISSIER. — Le réseau Chine a lancé une plate-forme de ce type, il y a deux ou trois mois, sur l'outil BaseCamp. Elle fonctionne plutôt bien. Nous en sommes aux premiers balbutiements. Toi qui as cette expérience dans la durée, quel conseil donnerais-tu aux Alliances qui comptent mettre en place cet outil, pour préparer cette mise en place avec la réflexion nécessaire ?

Jean-François HANS. — Je pense qu'il faut en parler tout de suite à l'équipe : aux enseignants, à l'équipe administrative, etc. Cet outil doit être véritablement celui de toute l'Alliance. Il faut chaque jour s'y intéresser et participer à sa vie. On ne peut pas s'arrêter. C'est une plate-forme qui vit comme Facebook, Twitter, Instagram ou tous ces réseaux sociaux qui sont très importants aux États-Unis. Cela ne s'arrête pas. À la délégation générale, nous essayons de faire en sorte qu'il n'y ait presque pas de week-end. Il faut toujours apporter de l'information sur ces plate-formes.

Jean-Luc TISSIER. — Combien de personnes sont-elles mobilisées ?

Jean-François HANS. — Pour la coordination, trois personnes, mais encore une fois, c'est le réseau des directeurs, des présidents et de tous les salariés qui est impliqué, en particulier les 167 personnes qui ont un compte actif sur cette plate-forme.

Olivier BISSON. — Le témoignage de Jean-François est intéressant. Il explique très clairement comment le réseau social n'a pas tout remplacé. Il est complémentaire des autres outils. On continue à utiliser l'e-mail.

Pour autant, le réseau social s'est inséré naturellement dans le paysage. Pour un certain nombre d'usages, on constate qu'on accède beaucoup plus rapidement à l'information, qu'on partage beaucoup plus de choses, qu'on engage les collaborateurs. C'est un constat intéressant qui fait écho à la diapositive présentée tout à l'heure sur la pluralité des moyens de communication.

Un autre point intéressant: tout à l'heure, Jean-Luc, vous parliez de *Knowledge Management*. C'est un bon exemple de *Knowledge Management*.

Vous montriez tout à l'heure l'écran où on voyait, un peu comme sur Facebook, les gens interagir, commenter, apporter de la valeur. Je considère que c'est vraiment cela, le patrimoine de l'entreprise ou de l'organisation: enrichir un contenu qui n'est pas structuré, le structurer et y apporter de la valeur. Le réseau social sait très bien le faire. On fait du *Knowledge Management*, on crée de la valeur au sein du réseau social.

Après, la difficulté est de pouvoir retrouver ce contenu. Il faut pouvoir partager la manière de rechercher l'information. Pour autant, on est réellement en train de créer de la valeur. On est dans une approche de *Knowledge Management*, d'accès à l'information.

Jean-François HANS. — Un exemple: ces dernières semaines, un des sujets principaux de réflexion au sein du réseau des États-Unis était le logiciel de cours. Ainsi, le président, le directeur, les utilisateurs ont pu faire part de leurs impressions et des choix qui avaient été faits dans leur Alliance française.

Jean-Luc TISSIER. — Je me permets de proposer à nos amis des Alliances françaises présents aujourd'hui de prendre contact avec moi ou avec toi pour profiter de ces initiatives qui sont encore en gestation. Cela pourrait être, pourquoi pas, l'occasion de la création d'un espace collaboratif pour en parler.

Jean-François HANS. — Oui. Nous travaillons aussi avec le réseau Canada sur cette plate-forme. Nous faisons en sorte de travailler au-delà des États-Unis. Pour terminer, nous n'imaginerions pas de revenir en arrière aux États-Unis.

Jean-Luc TISSIER. — Antoine Grassin, directeur général de Campus France, va vous présenter maintenant le projet France Alumni, qui est le réseau social des étudiants étrangers qui ont fait tout ou partie de leur séjour d'études en France. Ce projet avait été présenté à Hanoï, au cours d'une réunion à laquelle je participais, et il m'a beaucoup intéressé. Il a été relayé en Chine, puisque vous étiez venu présenter le projet et même le lancer.



Antoine Grassin
directeur général de Campus France

Antoine GRASSIN. — Effectivement, c'est un projet nouveau. Après les présentations qui ont été faites sur le réseau social pour la vie interne d'une organisation, je vais plutôt vous présenter un réseau social pour garder un lien avec les partenaires. Je vais d'abord vous dire un mot sur Campus France et l'utilisa-

tion du numérique. J'étais très intéressé d'entendre Olivier dire comment les outils peuvent coexister, se compléter et évoluer.

Dans les dernières années, nous sommes passés par à peu près tous les stades. Nous avons eu le site Internet très informatif, très lourd, avec beaucoup de textes.

Puis nous nous sommes aperçus qu'il n'y avait pas beaucoup de place pour les étudiants étrangers, alors que cela leur était destiné. Nous avons alors mis des vidéos d'étudiants heureux d'être en France, vidéos réalisées avec des *selfies*. Cela a eu beaucoup de succès.

Nous sommes ensuite passés à la page Facebook au moment de la fusion de Campus France, il y a un peu moins de trois ans. Aujourd'hui, la page Facebook compte 130 000 amis. Comme le disait Olivier, on ne prévoit pas le développement. Il y a un côté exponentiel. Je ne pensais pas, il y a trois ans, qu'il y aurait 130 000 amis sur la page Facebook.

Au total, nous avons 16 millions de visiteurs sur l'ensemble des sites Campus France. Nous sommes aussi sur Twitter.

Pour l'organisation interne, nous avons mis en place un intranet. C'est un peu lourd, mais ce n'est pas si mal. Surtout, nous avons ouvert cet intranet non seulement aux collaborateurs parisiens et métropolitains, mais aussi à tous les espaces Campus France. C'était un peu nouveau, avec un problème qui a été souligné tout à l'heure : cette initiative est venue du siège et au fond, elle n'a pas été aussi appropriée que je le pensais.

Aujourd'hui, nous sommes sur France Alumni, ce réseau pour les étudiants étrangers venus en France. Vous connaissez bien ce public.

Pourquoi ce réseau ? Là aussi, Olivier l'a rappelé, il existe une quantité de réseaux sociaux et chacun est souvent connecté à plusieurs réseaux. Cela ne pose pas de problème d'avoir plusieurs réseaux. Au fond, en nous mettant à la place de ces

étudiants, nous nous sommes rendu compte qu'ils n'avaient pas d'instrument pour garder ce lien avec une expérience qui a été heureuse dans au moins 90 % des cas, à en croire les enquêtes que nous menons. Il n'y avait pas non plus de possibilité de garder le réseau qu'ils avaient constitué en France à cette occasion, de retrouver des gens dont l'adresse mail ne fonctionnait plus et dont le contact s'était perdu.

Surtout, pour nous, responsables culturels à l'étranger et décideurs publics, il s'agit de savoir où sont les appuis sur lesquels nous pouvons compter, pour mobiliser des compétences et des soutiens dans notre politique extérieure, qu'elle soit culturelle, économique ou diplomatique. Pour anecdote, il m'a fallu un an pour découvrir que la ministre de la Défense, qui était mon interlocuteur en Bolivie, avait été médiathécaire pendant un an à l'Alliance française de Cochabamba et qu'en fait, elle parlait très bien le français. Elle m'écoutait parler mon espagnol, un peu amusée ! Ce sont des choses que j'aurais dû savoir.

Nous avons aujourd'hui des sites qui existent, mais qui ne traitent qu'une partie du problème. La Chine a créé un club France Chine qui est bien développé, puisqu'il y a 7 000 à 8 000 inscrits, mais ce ne sont que les Chinois qui ont étudié en France. Il n'y a rien pour les Japonais ou pour les Américains, par exemple. Pour ceux qui sont allés à Sciences Po, à Polytechnique ou à HEC, il existe des réseaux d'anciens qui se sont développés. Mais si vous êtes allé à l'université de Bourgogne, excellente université au demeurant, il n'y a pas forcément d'association des anciens.

Comment fonctionne France Alumni ?

(Projection de la page d'accueil.)

C'est un site Internet accessible à tous. Vous pourrez vous y connecter dès que vous sortirez de cette salle.

Vous trouverez un certain nombre d'informations générales qui sont précisément pour permettre de créer ce lien. Par exemple,

la rubrique « Magazine » porte sur l'activité culturelle en France. Il existe une rubrique « Carrières » sur la partie emploi, une rubrique « Communautés » et une rubrique « Événements ».

On peut donc consulter un certain nombre de pages sans être connecté, mais le cœur du système est l'annuaire, auquel on accède en s'inscrivant. C'est une démarche volontaire. Il faut s'inscrire pour accéder au moteur de recherche.

Le site a été lancé par Laurent Fabius et Geneviève Fioraso fin novembre. Cela ne s'est pas trop mal développé, avec 7 400 inscrits aujourd'hui. Nous espérons que cela va continuer.

Chez les Allemands, le DAAD a un site de ce type, avec plus de 100 000 inscrits. C'est notre ambition.

Lorsque vous êtes inscrit, vous avez accès à toute une série de possibilités : rechercher des gens, rester en contact avec eux par une messagerie interne, créer dans cet ensemble un réseau d'amis. Vous pouvez aussi échanger à travers des groupes thématiques. Un certain nombre de groupes thématiques a été lancé, comptant assez modestement aujourd'hui 500 inscrits.

Un autre aspect important est que ce site fonctionne avec des partenaires, notamment des entreprises qui ont la possibilité de créer une page en expliquant ce qu'elles font, où elles sont, qui elles sont et de poster des offres d'emploi, créant ainsi un échange économique.

Il y a aussi d'autres partenaires, qui sont les établissements d'enseignement supérieur. Nous nous sommes dit qu'au fond, quelqu'un qui avait fait une première expérience d'études pouvait avoir envie de revenir, de faire un master quelque part, et qu'il était intéressant de lui faire des propositions en matière de formation.

Ce site central qui existe aujourd'hui va être relayé, dans les mois qui viennent, par des sites locaux qui seront un peu des « clones ». Ils seront animés par des ambassades de France à

l'étranger et ils vont permettre de faire l'animation au plus près du terrain. Effectivement, il est complexe de gérer une animation à partir de Paris. C'est le choix qu'ont fait les Allemands, mais nous avons préféré le système décentralisé. Il y aura donc des sites dans une dizaine de pays, dans un premier temps, puis, nous l'espérons, dans cinquante pays.

Nous avons évidemment un certain nombre de grands opérateurs institutionnels : l'Institut français, TV5, la Fondation Alliance française qui sont des partenaires permanents du site France Alumni. Ils ont leur logo en bas de la page d'accueil.

Olivier BISSON. — Je vais faire deux remarques.

Premièrement, on a parlé de gestion du changement. Antoine expliquait que finalement, c'était allé assez vite pour Campus France.

Je parlais du groupe Accor et des usages qui prenaient parfois de façon très rapide. C'est très beau, mais pour autant, sur certains usages, il faut une vraie démarche d'accompagnement parce qu'il n'est pas évident de changer son quotidien quand on a l'habitude de gérer les choses d'une certaine manière. Il faut montrer aux gens l'intérêt du changement.

J'ai des retours d'expérience intéressants. Je parlais tout à l'heure de Renault et de la manière dont le département digital, qui s'occupait de la gestion du changement, avait prévu tout un planning d'innovation avec de nouvelles fonctionnalités, de nouveaux usages qui étaient déjà prêts, mais qu'ils n'ont pas mis en ligne tout de suite ; ils ont attendu et les ont mis en ligne progressivement. Il y a toujours une dynamique, quelque chose de nouveau qui se passe sur le site.

C'est aussi le mode de fonctionnement des réseaux grand public : on est dans une démarche de changement perpétuel. On

est constamment en train d'innover, de montrer aux gens qu'il y a quelque chose de nouveau.

C'est une approche intéressante : j'entre dans une nouvelle ère et je continue en permanence d'innover, d'apporter de nouvelles choses. Certaines, auxquelles on n'avait pas pensé, naîtront directement des membres et des collaborateurs, et pour d'autres, il faut avoir une réflexion et se faire accompagner dans le changement.

Autre remarque : Antoine a très bien parlé des cas d'usage autour de la connexion sur France Alumni. Nous avons travaillé avec l'Insead qui a mis en place une initiative similaire. La manière dont les étudiants s'approprient ces usages est intéressante. Typiquement, ils prennent des photos des cours et partagent leurs annotations avec d'autres étudiants, qui peuvent réagir. On est vraiment dans une démarche de structuration de l'information, qui est très riche.

Il existe souvent des objectifs quand on lance une initiative comme celle-ci : cela peut permettre de trouver un nouvel emploi, de rester connecté. On est dans une logique très dynamique.

Jean-Luc TISSIER. — Avant de conclure, je vais dire quelques mots sur ce que nous avons mis en place, en termes de dynamique numérique, à Pékin et dans les autres Alliances françaises de Chine. Vous le savez certainement, mais pratiquer les réseaux sociaux donne des ailes ; cela donne envie de s'intéresser au numérique dans ses grandes largeurs.

À Pékin, en plus de nous intéresser à une présence quasi constante sur l'ensemble des réseaux sociaux, nous développons un certain nombre de projets. Je serai ensuite à votre disposition pour en parler.

À côté des réseaux sociaux, nous déployons un outil CRM. C'est

un outil de gestion de la relation avec les étudiants et les partenaires de l'Alliance française. On pourrait parler aussi de clients, puisqu'il s'agit bien de suivre le parcours des clients.

Nous développons en support le marketing digital.

Nous refondons le site Internet. Nous avons un grand projet pour 2015. Nous modernisons notre plate-forme collaborative Tour Manager, qui permet de gérer l'ensemble des événements culturels sous la forme de tournée culturelle dans nos Alliances. Ce projet sera certainement exporté prochainement dans les Alliances françaises en Inde et au Népal.

Si le projet vous intéresse, je vous invite à nous contacter pour en parler. Je n'en fais pas la promotion pour le vendre, puisque nous ne souhaitons pas faire de bénéfices sur ce produit, mais nous savons qu'il répond à un certain nombre de fonctionnalités qui sont très utiles dans les Alliances.

Nous remplaçons notre logiciel de gestion de cours pour l'harmoniser sur l'ensemble du réseau.

Nous développons les inscriptions et le paiement en ligne. Ce n'est pas facile en Chine, mais nous y travaillons.

Nous apportons des améliorations sur nos serveurs internes qui fonctionnent en réseau.

Nous menons, bien sûr, une réflexion sur l'*e-learning*.

Tout cela sera soutenu en 2015 par un plan de formation très ambitieux pour lequel nous sommes allés chercher du financement. L'ensemble du réseau pourra en bénéficier dans les prochaines semaines.

Tout cela se déroule sur un fond numérique chinois qui n'est pas forcément facile. Nous devons faire face à des difficultés grandissantes. Par exemple, le fonctionnement de notre messagerie Gmail, puisque c'est celle-là que nous utilisons, pose énormément de problèmes à cause des restrictions qui sont posées par les autorités. C'est la même chose pour l'accès à Facebook, à

Youtube, à Twitter et pour l'utilisation de ce que l'on appelle un VPM, qui nous permet de contourner ce que je ne devrais qualifier de censure, mais qui est tout de même une forme de censure et qui nous pose un certain nombre de difficultés.

Malgré tout, nous sommes positionnés sur le numérique, sur les réseaux sociaux et nous allons dans le pays le plus connecté du monde. J'espère faire des miracles en 2015 et en 2016.

Pour conclure, Sophie, pouvez-vous nous dire quel est votre état d'esprit par rapport à votre expérience des réseaux sociaux ? Où en êtes-vous personnellement ?

Sophie MIGNOT. — Personnellement, je vais être très franche : je ne suis pas fanatique des réseaux sociaux. Déjà, de par ma génération : j'ai 41 ans et je ne suis pas sur les réseaux sociaux à tout va. Je suis encore sur les traditionnels SMS et mails à titre personnel.

En revanche, à titre professionnel, c'est quelque chose que j'aime pratiquer vu mon activité, puisque je travaille sur la problématique de stratégie digitale. Les réseaux sociaux sont une grosse opportunité, notamment sur la partie échanges et discussions sur des thématiques. C'est vraiment la porte ouverte à des échanges de données et d'informations entre les personnes, qui n'existaient pas avant ou alors, on y perdait beaucoup de temps. En l'occurrence, cela permet vraiment de se connecter à un groupe de discussion, sur une thématique donnée, avec un carnet d'adresses. Je trouve donc qu'à titre professionnel, les réseaux sociaux représentent une bonne opportunité.

Antoine GRASSIN. — Les réseaux sociaux sont vraiment une nécessité, une opportunité et je dirai qu'ils sont aussi un défi. En fait, c'est quelque chose de très compétitif. L'utilisateur du réseau

social est très fluide. Comme l'a dit Olivier, il ira là où est son intérêt.

Cela veut dire que pour nous, qui voulons entrer dans cette dynamique, cela demande beaucoup de créativité, beaucoup d'attention et beaucoup d'anticipation.

Jean-François HANS. — Il faut continuer à promouvoir cette plate-forme en renforçant la qualité de l'offre et en faisant en sorte que davantage d'Alliances françaises rejoignent la plate-forme du réseau.

Olivier BISSON. — J'aime bien le terme « d'opportunité ». Il est important de ne pas penser les réseaux sociaux dans une logique d'outil, mais d'usage. Tout cela évolue continuellement. De nouveaux réseaux sociaux arrivent, ainsi que de nouveaux outils. L'important est le meilleur usage qu'on peut en tirer. Si vous êtes intéressés par tout cela, nous ferons des focus forts lors des TechDays qui auront lieu bientôt, les 10, 11 et 12 février, au Palais des Congrès à Paris. C'est l'occasion, si vous le souhaitez, d'aller creuser plus encore ces problématiques.

Jean-Luc TISSIER. — Merci à vous quatre de ce partage d'expériences, merci de votre enthousiasme, merci d'avoir dit vos convictions. Merci, je l'espère, d'avoir transmis votre envie de réseaux sociaux à vos collègues ici présents.

INTERVENTIONS DE PRÉSIDENTS D'ALLIANCES

ALAIN DEGENNE
CHANTAL LAROCHE
OVIDIO PAIZ FLORES
GERVAIS RUFYIKIRI

Marie GRANGEON-MAZAT. — Je vais donner la parole à quatre présidents et présidente de l'Alliance française au cours de notre désormais traditionnelle séquence de témoignages. Ils ont bien voulu se prêter à l'exercice en acceptant notre invitation et je les en remercie.

Pour commencer, j'ai le plaisir d'accueillir une grande dame de la société capoise, M^{me} Chantal Laroche, présidente de l'Alliance française du Cap-Haïtien depuis octobre 2014. Si elle est diplômée de l'université de Princetown et cheffe d'entreprise rompue au négoce international et à l'analyse de marché, M^{me} Laroche est aussi une dame de cœur qui œuvre à sa façon discrète, modeste et surtout redoutablement efficace au service des communautés, particulièrement auprès des jeunes du Cap-Haïtien, issus de toutes les couches sociales.

Engagée dans plusieurs projets éducatifs et culturels axés sur la promotion de la langue française et des cultures francophones, M^{me} Laroche met désormais ses talents au service du développement de l'Alliance du Cap-Haïtien, et nous l'en remercions.

Madame Laroche, avec vous, c'est *Haïti chérie* que nous accueillons à cette table. À vous la parole.



Chantal Laroche
présidente de l'Alliance française
de Cap-Haïtien (Haïti)

Chantal LAROCHE. — Monsieur le président, monsieur le secrétaire général, distingués invités, nous voilà pour de bon à Paris, à la Fondation Alliance française. Je tiens à remercier la Fondation de l'invitation.

Je suis Chantal Laroche, la nouvelle présidente de l'Alliance française du Cap-Haïtien, à Haïti. Je suppose que vous avez entendu parler de notre pays.

En 2013, j'ai rencontré la directrice du Cap-Haïtien, qui m'a proposé de faire une grande première de *la Fête de la Musique* qui se passe chaque année le 21 juin dans plusieurs pays. Nous avons travaillé d'arrache-pied et fait une levée de fonds qui nous a permis de réussir cette soirée. Nous avons eu plus de 8000 personnes. Comme mon fils est musicien, j'ai pris tout de suite cela à cœur.

Nous avons travaillé sur le projet et finalement, cela a abouti. Nous avons eu beaucoup d'artistes de plusieurs villes du pays. Cette fête s'était déjà passée à Port-au-Prince, mais pour le Cap-Haïtien, c'était tout nouveau. Nous étions heureux de voir les retombées de cette soirée.

Parallèlement à cette organisation, j'ai commencé à connaître l'Alliance et à m'y intéresser. J'habite le Cap-Haïtien depuis 33 ans, mais je n'étais pas vraiment imbue de ce qu'était l'Alliance française et du travail qui s'y faisait. J'ai commencé à la fréquenter, à connaître son histoire, sa mission, le travail fait au quotidien, et je me suis vraiment entichée de l'Alliance française. Depuis lors, je suis là. Je travaille sérieusement avec M^{me} la directrice, qui a beaucoup de poigne. Le lendemain de cette soirée exceptionnelle a eu lieu l'Assemblée générale. J'ai été nommée secrétaire du Conseil d'administration. Plus tard, la présidente, qui avait des problèmes professionnels, est partie et j'ai été nommée présidente de l'Alliance.

Je suis toute nouvelle. Je ne connais pas exactement tout ce que j'ai à faire, mais bon, j'essaie.

Je suis très attachée à la promotion de la langue française. Haïti a maintenant deux langues officielles: le créole et le français. C'est vraiment dommage. Quand j'étais jeune, tout le monde

parlait français, c'était la seule langue officielle. Maintenant, avec les problèmes politiques, nous avons deux langues, ce qui rend les choses un peu plus difficiles, mais avec l'Alliance, nous essayons de voir comment promouvoir davantage la langue française. Nous en voyons les résultats puisqu'en 2014, nous avons eu 2000 inscriptions.

Haïti continue à représenter dignement la francophonie dans les Amériques. À la fin de 2013, M. Dany Laferrière a été élu à l'Académie française. Plus récemment, une femme, Yanick Lahens, a remporté le prix Femina pour son roman *Bain de Lune*. Enfin, Michaëlle Jean vient d'être élue secrétaire à l'Organisation internationale de la Francophonie; vous en avez certainement entendu parler.

L'Alliance française est le seul centre culturel actif et dynamique du Cap-Haïtien. Nous faisons un gros travail. Nous offrons divers événements culturels gratuits et ouverts à tous, notamment le cinéma à l'auditorium de l'Alliance, une fois par semaine, ainsi que le cinéma en plein air. Nous nous déplaçons pour projeter des films dans toutes les petites villes avoisinantes, sur les places publiques et dans les parcs.

Nous organisons des concerts, des conférences, des expositions, des ateliers. Nos activités s'étendent à tout le département, du nord jusqu'à la frontière dominicaine.

Le travail avec les jeunes me tient particulièrement à cœur. Nous essayons constamment de les aider à rester dans l'éducation et dans la culture. Nous avons d'ailleurs été ravis quand trois jeunes Capois ont participé au programme citoyen de LAB en juillet 2013 et en juin 2014.

Le Cap-Haïtien est au nord d'Haïti. C'est la deuxième ville du pays. Autrefois appelée Cap-Français, la ville a été fondée en 1670 par des flibustiers français. La ville était alors la capitale de

La colonie de Saint-Domingue, avant la révolution haïtienne, à la fin du XVIII^e siècle.

La ville est dotée d'un fort potentiel touristique, notamment par son architecture coloniale française et son histoire. Cela crée également de nouvelles opportunités économiques, notamment grâce aux vols d'American Airlines qui vient de mettre en place des vols entre Haïti et Miami (Floride). Cela nous amène un certain nombre de touristes. Nous avons aussi les bateaux qui viennent trois à cinq fois par semaine, avec 8000 passagers et 4000 membres d'équipage à bord, ce qui fait 12000 personnes par bateau. C'est intéressant pour la ville.

La bâtisse où se trouve l'Alliance française est située au beau milieu de la ville. Les touristes viennent la visiter, car il est rare de trouver encore de belles maisons coloniales au Cap-Haïtien. Elles ont été détruites et remplacées par des immeubles en béton qui ne sont pas très jolis. Quand ils remarquent l'Alliance, ils sont toujours intéressés, ils posent des questions et ils veulent visiter cette maison coloniale qui existe depuis belle lurette.

La maison que nous occupons aujourd'hui date de 1873. La ville du Cap-Haïtien avait été détruite par le séisme de 1842. On l'a reconstruite. Au cours des années, cet immeuble a accueilli tour à tour les appartements du Gouverneur français, une maison de commerce, une maison familiale, des bureaux, une école et même l'Institut haïtiano-américain.

L'Alliance française est propriétaire de cet immeuble depuis 1989, bien qu'elle soit présente en Haïti depuis plus de 80 ans. Malheureusement, vu l'âge du bâtiment, sa fréquentation et ses activités, son usure freine le bon fonctionnement de l'association et l'entretien devient de plus en plus difficile. Nous avons des problèmes d'électricité, de plomberie, de toiture, de termites, de parquet... tout cela doit être vraiment rénové.

Face à la vétusté de la bâtisse, l'Alliance française a saisi l'op-



portunité d'intégrer un programme d'appui au patrimoine pour permettre sa réhabilitation. Pour rejoindre ce programme, l'Alliance française a financé les premières études sur fonds propres. Cette présentation a permis d'obtenir le financement de la Banque mondiale pour un montant de 1,8 million de dollars américains, afin de restaurer ce bâtiment d'exception dont l'Alliance est propriétaire depuis 25 ans.

La ville retrouvera une de ses plus belles maisons, dans les mêmes traits qu'à l'époque. L'espace sera agencé et optimisé pour remplir au mieux ses fonctions d'école, de culture et de promotion de la langue française.

Grâce au soutien de l'ambassade de France en Haïti et à la mairie du Cap-Haïtien, nous finalisons actuellement les dernières études. Les travaux commenceront au dernier trimestre de l'année 2015, pour une durée de plus d'un an.

Il reste maintenant à trouver un nouveau local pour ne pas perturber l'activité de l'Alliance française pendant tout ce temps. L'Alliance devra être déplacée et continuer à fonctionner pendant que les travaux suivront leur cours.

Une fois terminée, cette réhabilitation, qui prendra l'allure d'une restauration, contribuera non seulement à la valorisation et au rayonnement du patrimoine de la ville du Cap-Haïtien, mais aussi à la promotion de la francophonie de la plus grande Alliance française du pays.

Je ne sais pas s'il y a dans la salle des gens qui parlent créole, mais je voulais dire un petit mot en créole. C'est tout de même aussi notre langue officielle.

Je vous invite en Haïti, non seulement pour découvrir la belle Alliance que nous aurons, mais aussi pour jouir de notre beau pays. En Haïti, il y a des monuments et de belles plages, spécialement au Cap-Haïtien. Nous vous attendons en foule pour découvrir notre belle Alliance.

Anne-Garance PRIMEL. — J'ai maintenant le plaisir de vous présenter Alain-Pierre Degenne, que certains d'entre vous connaissent déjà. Il est président de l'Alliance française de Bordeaux et président du Groupement des Alliances françaises de France. Après des études en Sciences de l'éducation, il a poursuivi une carrière dans l'Éducation nationale. Il a été conseiller pédagogique, formateur de formateurs et inspecteur dans l'Académie de Gironde. Il a aussi dirigé le Centre de civilisation française à l'université de Varsovie, dans les années 1990, et il a exercé les fonctions de chargé de coopération et d'attaché culturel à Djeddah, entre 1997 et 2001.

Alain-Pierre Degenne consacre une grande partie de son temps à l'Alliance française, non seulement à celle de Bordeaux, mais aussi au réseau des Alliances françaises de France. Il prend aussi le temps d'entretenir précieusement sa passion pour la mer. Dans les catégories d'individus retenus par Aristote: les morts, les vivants et ceux qui vont sur la mer, il appartient à cette dernière.



Pierre-Alain Degenne

président de l'Alliance française de Bordeaux-Aquitaine et du groupement des Alliances de France

Pierre-Alain DEGENNE. — Monsieur le président, monsieur le secrétaire général, chère Anne-Garance, je tiens en premier à vous remercier pour m'avoir invité à prendre la parole dans cette table ronde, au côté des éminents collègues d'Haïti, du Guatemala et du Burundi. Mes remerciements également à Anne-Garance Primel pour sa présentation, y compris pour l'anecdote sur la mer, mais surtout pour l'attention toute particulière qu'elle nous a accordée hier matin, dans le cadre de ses responsabilités, en rendant visite aux Alliances françaises de France, réunies à la Maison d'Aquitaine, rue des Pyramides, à Paris.

La Fondation m'a demandé d'intervenir dans cette table ronde pour présenter brièvement l'Alliance française de Bordeaux Aquitaine, les raisons de mon engagement et relater une anecdote qui a marqué particulièrement ma vie au cours de mon parcours.

Les raisons de mon engagement sont certainement les mêmes que celles qui vous animent tous, présidents, directrices ou directeurs, délégués généraux, administrateurs: l'amour de la langue et de la culture françaises, mais aussi ce goût de l'altérité dans les cultures du monde.

L'Alliance française de Bordeaux Aquitaine a la chance d'appartenir à une ville de renommée européenne et internationale, inscrite au patrimoine mondial de l'UNESCO, et elle bénéficie de ce prestige, en lien étroit avec le département des relations internationales de la ville. Elle bénéficie du Label « FLE » avec le maximum d'étoiles à tous les critères d'évaluation. Je n'en dirai pas plus.

En revanche, pour des raisons évidentes sur la nécessité urgente de rétablir une relation forte entre nous tous, la France et l'international (comme l'a rappelé hier le président Jérôme Clément dans son discours d'introduction), je vais vous parler au nom des Alliances françaises de France, que j'ai l'honneur de représenter devant vous aujourd'hui.

Pour éviter le piège de froisser, par une maladresse involontaire ou un oubli, mes collègues des Alliances françaises de France, j'ai choisi de vous démontrer en quoi notre réseau est parfaitement complémentaire de celui que vous représentez en dehors de l'Hexagone; car l'on m'a rapporté que de trop nombreux étudiants fréquentant nos Alliances à l'étranger viennent en France poursuivre leur formation dans des établissements de FLE concurrents; il en existe à peu près 300 en France.

Notre réseau en France est composé d'Alliances françaises enseignantes et d'Alliances françaises culturelles. Les enseignantes, en plus des cours de français langue étrangère, ont des programmes culturels variés en liaison étroite avec le patrimoine architectural, historique, géographique, local.

Elles sont au nombre de 19: Paris, Vichy, Lyon, Bordeaux, Nice, Toulouse, Marseille, Rouen, Strasbourg, Grenoble, Grasse, Dijon, Vendôme, Valenciennes, Saint-Malo, Chartres, Laon, Montpellier et Lille.

Ce réseau en France, de 26 Alliances au total, 7^e au rang mondial avec environ 1600 000 heures d'enseignement vendues, reçoit plus de 24000 étudiants différents par an, soit près du quart des 100 000 étudiants étrangers qui viennent en France. Notre marge de progression est donc grande. Cela dépend en partie de vous.

En quoi notre réseau est-il parfaitement complémentaire au réseau international ?

Par la qualité d'abord : application du référentiel « charte qualité

Alliance française» de la Fondation et label qualité FLE, application des exigences du Cadre européen commun de référence (CECR) pour les langues. Il y a des professeurs diplômés, des outils modernes qui s'appuient sur les nouvelles techniques, des tableaux et manuels interactifs, des centres de ressources à la pointe de l'innovation.

Elles sont complémentaires aussi dans une offre de cours adaptée à toutes les demandes. C'est une offre diversifiée: cours en matinée, après-midi, soirée, cours intensifs, extensifs, français général ou français sur objectifs spécifiques, universitaire, professionnel.

Une flexibilité nécessaire est appliquée: inscriptions à la semaine, au mois, au trimestre, stages linguistiques et culturels en été. Je ferai juste une parenthèse sur Bordeaux: l'Alliance de Bordeaux a la chance d'avoir une antenne à Biarritz. L'été, nos étudiants vont faire du surf sur la plage de Biarritz.

Certaines Alliances sont centres d'examen pour le DELF, le DALF, le TCF. Elles préparent à ces examens et font également une formation de Formateur.

Elles sont aussi complémentaires dans les services associés pour faciliter le séjour en France. Il existe une offre d'hébergement diversifiée: dans les familles d'accueil, en « appart' hôtel », en résidence universitaire. Je fais référence à ce que disait M. Attali ce matin: dans les Alliances françaises de France, nos étudiants sont attendus à l'aéroport et à la gare.

Nous avons aussi une programmation culturelle pour diffuser les cultures francophones: si les Alliances françaises enseignantes de France sont de véritables institutions culturelles locales, le rôle des Alliances françaises culturelles est très important. Elles sont au nombre de sept: Barr, Brive, Clermont-Ferrand, Le Touquet, Tours, Vichy, Wasselonne. Elles participent au partage et au rayonnement des cultures du monde à travers le prisme de la

langue française. Des conférences, des expositions, des actions en partenariat avec les universités et les établissements scolaires, du cinéma en liaison avec la littérature : autant de programmes riches et diversifiés qu'elles proposent tout au long de l'année.

Elles sont aussi complémentaires par une immersion linguistique et culturelle optimale : avec 160 nationalités différentes représentées, le réseau français est le prolongement logique d'un apprentissage de qualité pour les apprenants en FLE dans le monde. Les mêmes codes, les mêmes références sont des atouts supplémentaires pour leur réussite, objectif principal de nos établissements. La notoriété du réseau mondial est renforcée depuis peu par la Convention de la Fondation avec l'Association des Régions de France (ARF), qui s'est traduite par notre participation aux rencontres de coopération décentralisée (villes, régions, départements). Ce fut le cas dernièrement à Strasbourg avec la Chine. Le président de l'Association des Régions de France (ARF), Alain Rousset, sera demain ici, à cette tribune.

Enfin, les étudiants qui viennent dans nos Alliances françaises de France repartent en ambassadeurs de nos régions visitées et contribuent, études scientifiques à l'appui, à l'amélioration et au développement de nos relations économiques et culturelles.

Pour conclure, cette complémentarité entre nos Alliances françaises de France et notre réseau international est le message principal de mon intervention, mais il est un autre message tout aussi important que je veux vous livrer. Quand on a le privilège de prendre la parole devant cet auditoire, au sein d'une assemblée aussi imposante, j'ai conscience de ce que vous apportez avec vous, vos origines, votre langue, votre accent, vos convictions et vos doutes, et par-dessus tout, un rêve, une harmonie de progrès et de coexistence, un désir de France, au nom de la fraternité qui nous anime. Comme l'art, la fraternité est un « *anti-destin* », disait Malraux. Oui, je fais référence devant vous

à cette valeur humaine qui se range du côté de l'homme, dans le combat contre le destin. Les événements dramatiques récents l'ont magnifiquement révélé en France et au-delà. « *Nous avons refusé ce que voulait la bête, et nous voulons retrouver l'homme, partout où nous avons trouvé ce qui l'écrase* »... encore Malraux. Dans la grande famille Alliance française, je demande que cette fraternité se traduise en actes concrets entre les Alliances françaises de France et les Alliances françaises du monde entier. Quant à l'anecdote, j'ai hésité entre ma « mise en garde à vue provisoire » à l'université de Lomonosov de à Moscou et une mission particulière en Bolivie où ma valise est arrivée à La Paz le jour de mon départ.

Finalement, j'ai choisi celle-ci, que je nommerai « la métaphore du choucas ». Le choucas des tours est une espèce de petit corbeau qui affectionne les monuments plus ou moins en ruines. En poste à Varsovie, dans les années 1990, on m'avait demandé de faire une courte intervention sur « l'esthétique des pierres » à Gdansk, ville de Lech Walesa, mais aussi capitale mondiale de l'ambre. Dans la préparation de cet exposé, mes recherches me conduisirent vers Roger Caillois, Marguerite Yourcenar (première femme élue à l'Académie française) et, curieusement, vers ce grand ethnologue Claude Lévi-Strauss, titulaire d'une chaire à São Paulo. Un ami lui fit cadeau d'un oisillon choucas trouvé dans un monument de la ville en restauration. Claude Lévi-Strauss éleva l'oisillon non pas en cage, mais en toute liberté chez lui. Lorsqu'il fut en état de voler, il lui rendit sa liberté et voici ce qui se passa. Claude Lévi-Strauss avait un rituel : la promenade dans son jardin, à la même heure, avec la même veste. Le choucas venait se poser sur son épaule lors de chaque promenade. Avant de retourner définitivement en France, il donna sa veste à son jardinier dans l'espoir de lui faire bénéficier du choucas sur son épaule... Le choucas ne se posa jamais sur l'épaule du jardinier.

Il restait dans les arbres.

Chers présidents, chères présidentes, chères directrices, chers directeurs, comme le choucas de Claude Lévi-Strauss, vos étudiants grandissent en toute liberté dans vos Alliances françaises lointaines. Faites en sorte qu'ils reviennent en promenade dans notre beau jardin de France, se poser sur l'épaule de nos Alliances françaises de France !

Marie GRANGEON-MAZAT. — Maintenant, place au benjamin de nos présidents, M. Ovidio Paiz Flores, 32 ans, administrateur d'entreprise, diplômé en marketing et direction des ressources humaines.

Consultant dans le domaine des relations publiques et de la communication depuis déjà dix ans, il a été tour à tour journaliste, présentateur de télévision, promoteur culturel et membre d'organisation à caractère social. Membre du Comité du centre historique de la ville de Guatemala Ciudad aujourd'hui, il est également (et surtout pour nous) membre du Comité de l'Alliance depuis 2012, qu'il préside depuis 2014.



Ovidio Paiz Flores

président de l'Alliance française
de Ciudad de Guatemala (Guatemala)



Ovidio PAIZ FLORES. — Monsieur le président de la Fondation Alliance française, monsieur le secrétaire général, chère Marie, chers collègues, chers amis, je suis particulièrement heureux d'être avec vous aujourd'hui.

Je voudrais tout d'abord remercier la Fondation pour son

aimable invitation, au nom du Comité de l'Alliance française du Guatemala que je représente, au nom de mon pays et en mon nom propre.

Situé au centre du continent américain, le Guatemala compte la plus grande population de l'Amérique centrale. Si l'on excepte le Panama, nous sommes la première économie.

Le Guatemala est un pays aux paysages merveilleux, aux sites archéologiques importants (comme celui de Tikal, berceau de la civilisation maya), aux villes coloniales comme Antigua, inscrite au Patrimoine mondial de l'Humanité par l'UNESCO en 1979.

Le tourisme est en pleine expansion. La capitale guatémaltèque abrite plus de 1 million d'habitants sur les 15 millions que compte le pays.

Dans ce pays multiculturel et multilingue, l'art et la culture occupent une place à part. L'Alliance française s'inscrit avec force depuis 95 ans comme centre d'enseignement de la langue française et comme centre culturel.

Ce centre culturel de référence est, depuis quelques années, le siège de la délégation régionale de la Fondation Alliance française pour l'Amérique centrale. Le président de la République du Guatemala a voulu la saluer en 2003 en décernant à l'Alliance française l'Ordre du Quetzal, la plus haute distinction délivrée à une institution.

En 2015, le Guatemala a été nommé capitale ibéro-américaine de la Culture. L'Alliance française a été invitée à inscrire ses activités dans ce cadre.

Comme des milliers d'autres étudiants, j'ai eu l'opportunité d'apprendre la langue française à l'Alliance, de m'imprégner d'une culture dont je me sentais proche, en particulier parce qu'elle favorisait les échanges avec ma propre culture en l'enrichissant d'une vision autre, d'un éclairage nouveau. J'étais particulièrement intéressé par la partie culturelle et par les activités

auxquelles j'assistais. Plus tard, comme membre d'une fondation pour les arts de la culture dans mon pays, j'ai été amené à poursuivre les liens tissés dans le cadre de projets.

C'est donc de manière presque naturelle que j'ai répondu à l'invitation du Conseil d'administration d'intégrer le Comité de l'Alliance en 2012 en tant que membre, vice-président, puis président depuis 2014.

Mon but est d'apporter des idées neuves, d'impliquer les jeunes et que les membres du Comité ne se contentent pas d'assister aux manifestations culturelles, mais qu'ils aident par une action qui soit un véritable appui pour l'Alliance.

Je vais vous raconter mon souvenir et après, l'anecdote.

Lors de la venue de Laurette de Paname, qui a été invitée par l'Alliance française à présenter son spectacle à l'hôtel Intercontinental l'année dernière, j'ai pu échanger avec l'artiste. J'ai eu la grande satisfaction et aussi une certaine émotion à l'entendre me dire que sa vision du Guatemala avait été complètement transformée depuis sa venue, qu'elle repartirait en France avec des images très positives et qu'elle se ferait l'ambassadrice du Guatemala dans son pays. Le travail de l'Alliance française est également de faire mieux connaître le Guatemala en France. Je voudrais que nos échanges et nos réflexions en soient également nourris.

Voici l'anecdote. Je me souviens d'une réunion du Comité de l'Alliance française. Je crois qu'il devait être minuit. Je me dirigeai vers ma voiture, dans le parking sombre et désert, quand j'entendis un énorme rugissement qui me fit sortir le plus rapidement possible de l'Alliance. Il s'agissait, comme je pus me rendre compte plus tard, du rugissement d'un lion appartenant au zoo ; l'Alliance est juste à côté du zoo de la ville. Le lion ne s'était pas échappé et en fin de compte, il n'y avait aucun réel danger. Cependant, je dois confesser ici que ce rugissement m'a beaucoup effrayé.

Travailler au sein de l'Alliance française n'est pas toujours de tout repos, comme vous le voyez. Ce n'est pas pour autant que je vais renoncer à ma mission et à mon engagement qui est réel. Je vous remercie.

Marie GRANGEON-MAZAT. — Pour clore ce tour de table des présidents et présidente, nous accueillons M. Gervais Rufyikiri. Comme je lui confiais hier, j'ai un problème ; j'ai envie de l'appeler « monsieur le président », naturellement, mais protocolairement, nous nous devons de l'appeler « monsieur le vice-président ». En effet, s'il est président de l'Alliance française de Gitega depuis sa création en 2009, M. Rufyikiri est depuis août 2010 deuxième vice-président de la République du Burundi.

Docteur ingénieur agronome, diplômé de l'Université catholique de Louvain-la-Neuve en Belgique, M. Rufyikiri a très vite choisi de se mettre au service de la cité, comme en témoigne son parcours d'élus : sénateur dans la circonscription de Gitega et président du Conseil communal de Bugendana, puis président du Sénat du Burundi de 2005 à 2010 avant de revenir dans la circonscription de Gitega en juillet 2010.

Malgré tout cela, M. Rufyikiri a trouvé le temps de porter en 2009 le projet de création de l'Alliance française de Gitega, deuxième ville du pays, avant de poursuivre son ascension qui l'a mené, en août 2010, à la vice-présidence de la République. Monsieur le président de l'Alliance française de Gitega, monsieur le vice-président de la République, c'est à vous.

Gervais RUFYIKIRI. — Excusez-moi de bousculer le protocole, mais je pense qu'il serait bien que je suive la présentation pour mieux l'expliquer. Je n'ai pas voulu préparer un discours magistral, mais plutôt une présentation vivante de ce que fait l'Alliance française de Gitega.



Gervais Rufyikiri

président de l'Alliance française
de Gitega (Burundi)



Monsieur le président de la Fondation, mesdames et messieurs les présidents et directeurs des Alliances dans les différents coins du monde, c'est un honneur pour moi, qui préside le Conseil d'administration de l'Alliance que nous avons appelée « l'Alliance franco-burundaise de Gitega », une originalité dans les Alliances françaises. Pourquoi ? Parce que nous nous sommes dit : « une alliance n'est pas le fait d'une personne, mais d'au moins deux personnes. » C'est donc l'Alliance franco-burundaise de Gitega.

Je vais présenter brièvement son historique, ses objectifs et ses réalisations. Je me dis que c'est peut-être la plus jeune Alliance parmi les Alliances françaises, parce qu'elle n'est vieille que de cinq ans. C'est donc une jeune Alliance, mais qui a un bilan positif.

Elle a été créée en 2009 par ordonnance du ministre de l'Intérieur, mais les activités effectives ont débuté en avril 2010, quand on a procédé à l'inauguration officielle de cette Alliance de Gitega.

Peut-être certains ne connaissent-ils pas le Burundi. Si j'avais demandé si vous savez où se trouve le Burundi, j'aurais peut-être vu seulement quelques doigts se lever.

Nous appelons le Burundi « cœur d'Afrique » : d'abord, sa forme est celle d'un cœur ; ensuite, il est au sein du continent africain.

L'Alliance de Gitega se trouve au centre du Burundi. C'est la deuxième ville du pays, la première étant Bujumbura, la capitale. Au niveau de l'administration, l'Alliance de Gitega dispose des

instances suivantes : d'abord l'Assemblée générale, qui se réunit une fois l'année pour donner les orientations ; puis le Conseil d'administration, qui se réunit régulièrement ; enfin, il y a le directeur de l'Alliance et ses collaborateurs. Ensemble, nous travaillons en harmonie.

Ici, je vous montre une vue partielle des membres de l'Assemblée générale, pendant la réunion du 17 janvier de cette année. À droite, ce sont quelques membres du Conseil d'administration. Vous voyez, entourées d'un cercle, les têtes des représentants de l'ambassade de France. La majorité des membres du Conseil d'administration sont des Burundais. C'est une appropriation de l'Alliance française, mais c'est bien sûr en partenariat avec l'ambassade, qui nous appuie beaucoup. Au milieu, l'ambassadeur lui-même nous présentait un nouveau livre. Je suis à sa droite.

Sur la diapositive suivante, vous voyez le directeur de l'Alliance française de Gitega, appuyé par un cadre de France Volontaires. Nous remercions France Volontaires qui envoie régulièrement des cadres pour aider à l'administration et à l'animation des activités de l'Alliance.

Les objectifs sont communs. Ils se trouvent dans les statuts qui se réfèrent aux statuts-types de l'Alliance française.

Il y a tout d'abord l'organisation des cours de langue. Nous organisons principalement des cours de langue française, mais aussi des cours de kirundi, pour les expatriés qui veulent s'intégrer plus facilement dans la langue nationale. Nous donnons aussi des cours de swahili, qui est une langue très utilisée dans la communication en Afrique de l'Est, dont le Burundi fait partie.

Il y a, bien sûr, des activités culturelles, mais aussi des voyages touristiques, des organisations d'expositions, etc. Les activités sont très diversifiées.

Nous avons signé des contrats et des conventions avec différents partenaires, notamment avec l'ambassade de France qui

donne des subventions annuelles, ainsi qu'avec l'Institut français du Burundi. Nous avons aussi passé une convention de mission de volontariat avec l'Association française des Volontaires du Progrès.

Ici, vous voyez des activités avec les jeunes. Le Burundi a sa particularité par rapport aux autres Alliances françaises. D'abord, c'est un pays francophone. Nous nous sommes rendu compte que l'organisation des cours de langue française passait difficilement. À chaque couche de population, chacun a un niveau qui lui semble suffisant et pense qu'il n'a pas besoin d'apprendre le français à l'Alliance française alors qu'il a appris le français à l'école depuis le primaire. Quelques expatriés anglophones ou des Chinois viennent s'inscrire, mais ce n'est pas vraiment un grand nombre. Nous nous sommes dit que nous pouvions organiser un renforcement des capacités dans les écoles secondaires. Ici, vous voyez des jeunes des lycées qui sont dans des clubs de français. On organise régulièrement des compétitions linguistiques, aussi bien dans la rédaction que dans l'expression orale. On rédige des pièces de théâtre, les meilleures sont sélectionnées et jouées dans plusieurs écoles. Cela stimule la compétitivité chez les élèves et cela renforce leurs capacités au niveau linguistique, à côté des capacités que ces élèves acquièrent dans les cours de français et les autres cours.

Nous avons aussi une activité de médiathèque. Vous voyez une bibliothèque, ouverte aux adultes et aux enfants qui apprennent la lecture en bas âge. Ils sont encadrés par les adultes. Cela renforce les capacités des enfants avant même de commencer le primaire.

Nous organisons des expositions, des films, des visites. Ici, ce sont des jeunes qui participent dans les séances d'explication dans des expositions. Il peut s'agir d'expositions artistiques,

d'histoire, d'œuvres réalisées localement ou de culture française, etc. C'est très diversifié.

Nous organisons aussi une communication à travers la musique et les concerts, chantés en français, en kirundi ou dans d'autres langues. Aussi bien pour les jeunes que pour les adultes, la musique véhicule beaucoup de choses au niveau de la culture, mais aussi au niveau des messages. C'est aussi un apprentissage. La langue se transmet à travers la musique.

Ici, vous voyez un concert qui se passe en plein air. Pourquoi? Parce que nous n'avons pas de facilités. J'ai entendu que les autres avaient de grands bâtiments. Je suis un peu jaloux quand je considère notre Alliance qui voudrait en faire autant, mais qui n'a pas autant de facilités. Les concerts ont lieu en plein air et quand il pleut, c'est la débandade.

Nous travaillons dans des bâtiments que l'Alliance loue à la commune de Gitega, qui étaient d'anciens bâtiments des années 1950. La médiathèque et les bureaux de l'Alliance se trouvent dans un petit bâtiment qui était une maison d'habitation à l'époque. Les chambres ont été transformées en pièces: une pièce pour les cours de langue, une autre pièce pour TV5Monde, une autre pièce pour la bibliothèque. Dans le salon d'entrée, il y a des ordinateurs pour Internet. Vous avez compris que nous travaillons dans des conditions de modestie totale.

Voici un autre transparent pour montrer que nous organisons régulièrement des activités. Ici, c'est un festival pour le cinéma de compétition.

Vous voyez encore une fois la projection d'un film en plein air, le soir, dans une maison que l'on appelle « le Cercle de Gitega ». L'Alliance fait des sous-locations pour ceux qui veulent gérer ce Cercle.

Ici, c'est la navigation Internet qui intéresse beaucoup les jeunes, ainsi que les adultes qui peuvent consulter Internet non seulement

pour la messagerie, mais aussi pour les recherches documentaires. Les conditions ne sont pas optimales. D'abord, les ordinateurs sont peu nombreux, au nombre de quatre. Vous voyez ici que les gens s'agglutinent autour d'un écran. Voilà les conditions dans lesquelles nous travaillons.

Nous organisons chaque année la Semaine de la Francophonie avec une université, en collaboration avec l'Institut français de Bujumbura.

Toujours pour la transmission des cultures, l'Alliance organise aussi des pièces de théâtre. Comme je le disais, cela peut être des compétitions entre les écoles secondaires. Il y a aussi des danses traditionnelles ou modernes.

Le fonctionnement de l'Alliance repose principalement sur les dotations de l'ambassade de France, avec des subsides annuels. L'Alliance a aussi certaines activités pour lesquelles l'adhésion des membres est payante. Ceux qui veulent consulter des ouvrages à la bibliothèque paient, d'abord pour l'abonnement, mais aussi pour les cotisations des membres.

Ces financements permettent de payer le personnel, d'organiser toutes ces compétitions dont j'ai parlé et de louer les équipements.

Parmi les défis, il y a notamment l'amélioration de la qualité des services. Compte tenu des conditions dans lesquelles nous travaillons, la qualité laisse à désirer, surtout en période de pluie. Nous aimerions renforcer la présence de l'Alliance française de Gitega dans les écoles secondaires, mais pourquoi pas dans les écoles primaires? C'est le public cible pour lequel il faut renforcer la langue française.

Nous voudrions aussi mettre des moyens, dans le cadre des compétitions théâtrales, pour permettre à la pièce qui a été jugée la meilleure d'être présentée dans plusieurs écoles, y compris les écoles d'autres provinces.

Pour l'outil Internet, nous aimerions moderniser l'informatique. Le thème général de ce colloque est la numérisation.

Bien sûr, nous souhaitons également la modernisation du fonds documentaire. La plupart des livres provenaient de donations. Ce sont de vieux livres. Les nouveaux livres, qui présentent des thèmes d'actualité, pourraient intéresser plus le public.

Bien sûr, je ne manquerai pas de parler de ce problème d'espace. Nous pourrions faire plus si l'espace était suffisant.

C'est l'occasion d'exprimer tous nos remerciements à tous ceux qui ont contribué à l'existence de l'Alliance: la Fondation Alliance française, mais aussi d'autres partenaires qui nous appuient de manière directe ou indirecte pour le fonctionnement, ce qui permet à l'Alliance française de rayonner.

Si une Alliance quelque part est plus nantie, vous avez compris quels sont nos besoins. La solidarité est d'abord au niveau des Alliances françaises! Je suis le premier à demander cette solidarité pour l'Alliance française de Gitega. Je vous remercie.

Marie GRANGEON-MAZAT. — Avant de céder la tribune à M. Poivre d'Arvor qui nous a rejoints, puis de diriger vos pas vers les ateliers qui vous attendent, en guise de brève conclusion, vous aurez noté, dans nos propos introductifs et dans la présentation de nos amis, que le terme « merci » dans toutes ses déclinaisons (« remercier », « remerciements ») était récurrent. Si le réseau de nos Alliances affiche aujourd'hui ce beau dynamisme après 131 ans d'exercice, c'est grâce à vous tous, mesdames et messieurs les présidentes et présidents présents dans cette salle. Au nom de la Fondation, je ne crains pas une nouvelle redondance pour vous remercier tous très chaleureusement.

ALLOCUTION

OLIVIER POIVRE D'ARVOR

Jean-Claude JACQ. — Nous avons le plaisir d'accueillir un vieil ami, Olivier Poivre d'Arvor. Il est très connu dans ce réseau puisqu'il a longtemps présidé aux destinées de CulturesFrance, et qu'il a occupé de toutes sortes de postes dans notre réseau culturel à l'étranger.

Depuis quelques années, il est directeur de France Culture. Je dois dire que depuis qu'il dirige France Culture, je l'écoute encore plus qu'avant. Cette radio s'est beaucoup renouvelée et remporte de gros succès d'audience.

Il est en même temps, ce que je ne savais pas, président du Musée national de la Marine. Quand nous cherchions un lieu pour passer la soirée, je me suis adressé à Olivier qui a accepté très gentiment de mettre à disposition ce magnifique musée. Je l'en remercie. Il va nous dire quelques mots, à la fois sur France Culture et sur le musée qui nous accueillera ce soir.



Olivier Poivre d'Arvor
directeur de France Culture, président
du Musée national de la Marine

Olivier POIVRE D'ARVOR. — Merci beaucoup, Jean-Claude. C'est un plaisir de te retrouver.

Tout le monde n'a pas connu la Direction générale des Relations culturelles, scientifiques et techniques (DGR CST) dans les années 1980. C'était un endroit incroyable où l'on arrivait, jeune sorti d'études, et où des êtres humains formidables, comme Serge François, Yves Mabin, Gérard Fontaine vous recevaient et vous demandaient où vous vouliez aller; vous indiquiez un endroit

et parfois, cela marchait. C'était très impressionnant de voir les moyens et l'ambition de cette administration.

Cela s'est un peu perdu, mais, à l'Alliance, je retrouve cela quand je rentre ici, à chaque fois que je viens voir un spectacle. Aujourd'hui, je rencontre mon ami Jérôme Clément. Je suis très heureux que Laurent Fabius lui ait confié la présidence de l'Alliance, car c'est un bien extrêmement précieux. Il saura faire vivre cette fédération d'Alliances. Mais je me souviens, en effet, des personnalités d'il y a vingt ans et des soirées arrosées chez Jean Harzic, tout là-haut, pour ceux qui connaissent l'appartement.

C'est avec émotion que je vous reçois ici. Normalement, je suis censé vous recevoir plutôt au Musée de la Marine dont je préside le Conseil d'administration. Cela me fait plaisir que vous puissiez découvrir ce musée. Vous verrez qu'il est formidable à travers ses collections. Il très bien situé à Chaillot et dispose de beaucoup d'espace (vous pourrez vous égayer dans tous les sens du terme), mais il est un peu vieillot.

En arrivant, j'ai demandé à Jean-Yves Le Drian de nous aider à le rénover. Quand vous reviendrez, dans deux ou trois ans, grâce à quelques dizaines de millions d'euros que nous avons obtenus difficilement, puisque le budget de la Défense sert à beaucoup de choses en ce moment, ce musée sera rénové. Comme quoi, rien n'est impossible. Vous serez reçus par des marins, notamment par le directeur, Loïc Finaz, dans son beau costume d'amiral. Ce sont des gens assez formidables, qui ont beaucoup de droiture. C'est un réseau comme un autre.

Je vais dire deux mots de France Culture puisque finalement, le réseau de l'Alliance française partage un certain nombre de choses avec cette chaîne.

Depuis cinquante ans qu'elle existe, elle a la passion de la connaissance et du savoir, ainsi qu'une incroyable curiosité pour l'altérité et la différence. Ceux qui la font, producteurs et journa-

listes, ont à cœur de rendre le monde explicite, plus lisible, plus compréhensible, de la manière la moins austère possible.

En quatre ans, nous avons gagné 40% d'auditeurs, ce qui est beaucoup pour une radio. En effet, une radio est comme une banque : on n'en change pas facilement. Il fallait donc gagner des auditeurs. Nous l'avons fait.

La raison de ce succès d'audience, assez étonnant dans le paysage radiophonique, est d'avoir permis cette lecture, cette explication du monde à travers la géopolitique. C'était mon petit apport à la radio, que je ne connaissais pas. Nous avons fait de cette chaîne, à côté de RFI, une radio très orientée sur le monde, qui se déplace, qui fait beaucoup d'émissions à l'extérieur et qui produit beaucoup de documentaires racontant, plutôt mieux que les autres, ce que sont aujourd'hui le monde musulman, le monde asiatique ou les rapports de force dans le monde. Certains nous ont rejoints, notamment Hubert Védrine qui vient toutes les semaines. Nous faisons beaucoup d'émissions géopolitiques.

En venant ici, sans avoir de nostalgie particulière, il est vrai que mes années à l'AFAA et à ce qui était la préfiguration de l'Institut français, par mon successeur Xavier Darcos, me font penser à une chose ; c'est d'ailleurs plutôt de l'ordre de l'affectif et de l'émotion et peut-être verrez-vous cela quand vous ne serez plus à l'Alliance française : c'est une drogue extraordinaire, qui manque beaucoup quand on ne l'a pas. Un jour, quelqu'un vous confie pendant quatre ans le soin d'aller dans un pays ou un territoire, non pas pour porter le message de la France (c'est bien la différence avec les Instituts français et les structures gouvernementales), mais pour être dans un rapport d'alliance.

Vous ne vous en rendez peut-être pas compte parce que vous n'étiez pas là au moment des événements du 7 et du 9 janvier, même si, évidemment, vous les avez vécus dans vos pays. Mais si Jérôme et Jean-Claude me le permettent, vous pouvez ajouter,

à vos missions qui sont déjà très nombreuses, une autre mission très fortement politique de débat intellectuel.

J'ai toujours trouvé bizarre qu'il y ait d'un côté les Alliances et de l'autre côté, les Instituts, qui s'inscrivaient dans une tradition culturelle, avec des moyens... Mais maintenant que ces moyens sont perdus, match nul !

L'Alliance a été créée largement dans les années 1880.

Je pense à Prague où l'Alliance a été créée par des Tchèques qui ne parlaient pas un mot de français, mais qui voulaient freiner l'influence allemande et proposer une alternative. Dans le fond, c'était un acte politique très fort.

Si vous avez de grands débats intellectuels avec la société civile, nous essaierons, à France Culture, d'organiser ces rencontres. En effet, plus qu'aucun organisme, mieux que la télévision qui véhicule des images toutes faites (j'imagine qu'à l'étranger, les gens regardent BFM ou des chaînes équivalentes d'information en direct), vous faites un travail sur la durée, dans la continuité, avec des personnes du pays qui vous permettent de comprendre leur logique.

C'est pourquoi il est important que vous nous les remontiez, que vous nous expliquiez pourquoi on ne pense pas partout de la même manière. Il faut arrêter de sortir partout et en permanence le *Traité de la Tolérance* de Voltaire, qui est certes formidable, mais d'autres textes ont été publiés dans d'autres langues. Il existe d'autres religions, d'autres approches, d'autres histoires, d'autres patrimoines, d'autres cultures. Vous pourriez organiser dans vos Alliances des débats sur la laïcité, sur la différence, sur des sujets de société.

France Culture pourrait accompagner quelques-unes de ces initiatives. Je crois que vous êtes la bonne structure ou, en tout cas, la mieux placée pour faire ce travail, parce qu'elle n'est pas obsédée par les médias, par la représentation de son image.

Ce réseau de l'Alliance est en plein développement aujourd'hui. Contrairement au discours classique, son avenir n'est pas seulement lié à la situation des finances publiques, puisque vous l'avez inventé au XIX^e siècle, bien avant que l'État soit dirigiste en matière culturelle. N'étant pas assujettis à ces questions, étant obligés de rechercher des ressources locales et les trouvant beaucoup à travers les cours et d'autres activités, vous êtes probablement la marque qui, dans les années à venir, a un territoire formidable, malgré la raréfaction des moyens du ministère des Affaires étrangères. Souvent, l'action culturelle au Quai d'Orsay est une variable d'ajustement budgétaire ; c'était une expression d'un directeur général il y a longtemps, mais c'est hélas souvent le cas.

Profitez de ces missions et en tout cas, sachez que vous pouvez nous contacter sans problème : opa@radiofrance.com

Si vous voulez, nous relaierons très volontiers vos initiatives sur le site de France Culture et à l'occasion, si vous le souhaitez, nous viendrons faire des émissions en différé ou en direct.

Ce soir, au Musée de la Marine, vous verrez des choses incroyables : des maquettes, des objets sidérants, etc. J'espère que nous aurons l'occasion d'échanger un peu plus ensemble. Je retrouve beaucoup de visages et de regards amis. Cela fait rudement plaisir.



RENCONTRE

AVEC LES PARTENAIRES

ANIMATION : JÉRÔME CLÉMENT

BERNARD CERQUIGLINI
ANNE-MARIE DESCÔTES
ALAIN ROUSSET
ANNE TALLINEAU

Jérôme CLÉMENT. — La rencontre de ce matin s'intitule « Rencontre avec les partenaires ». Ils sont de nature différente et je vais les présenter rapidement. Pour ma part, je suis dans le rôle agréable de l'animateur, qui est d'écouter, de donner la parole et d'essayer d'orienter les débats de la façon la plus intéressante possible.

À ma droite, se trouve Anne-Marie Descôtes qui est directrice générale de la mondialisation, du développement et des partenariats au ministère des Affaires étrangères et du Développement international. Elle est chargée de veiller sur un ensemble d'activités autour des questions qui intéressent la mondialisation ; ce sont notamment les questions culturelles, mais pas seulement. Elle nous expliquera la façon dont elle conçoit ce rôle et cette problématique.

À ma gauche, Anne Tallineau est directrice générale déléguée de l'Institut français. Vous la connaissez tous. Des représentants de l'Institut français sont déjà venus nous parler hier.

Je le dis en commençant et je le répète de façon claire et nette : nous avons tous intérêt à travailler ensemble, quels que soient nos organismes, parce que les objectifs sont communs et qu'il faut dépasser les problèmes qu'il peut y avoir ici ou là, pour essayer d'utiliser au mieux tous les instruments qui sont à notre disposition pour ces causes importantes que sont la culture, la langue et la présence de la France à l'étranger. C'est la raison pour laquelle nous travaillons de façon étroite et j'espère que nous le ferons encore plus avec l'Institut français.

À ma gauche, Bernard Cerquiglini est recteur de l'Agence universitaire de la francophonie. Il s'agit d'un réseau très important qui recouvre près de huit cents universités. L'Alliance française est évidemment en amont du travail qui se fait dans les universités et c'est pour nous un partenaire naturel.

Enfin (nous entrons ici dans une autre catégorie, si je puis dire)

je remercie Alain Rousset qui est non seulement président de la région Aquitaine, mais également président de l'association qui regroupe l'ensemble des régions de France.

Comme vous le savez, Alain Rousset se préoccupe beaucoup des questions territoriales, mais pas seulement; il s'intéresse également aux questions économiques et culturelles. Il a été longtemps maire de la ville de Pessac. Nous avons travaillé ensemble sur le Festival international du film d'histoire de Pessac, qui est connu et important. Alain Rousset est le président de région qui réfléchit beaucoup à ces questions de développement.

Le rôle que jouent les régions françaises dans le développement culturel en tant que partenaires, dans les institutions culturelles françaises comme dans les partenariats internationaux, est extrêmement important et se développe de plus en plus. Sa présence ici revêt cette signification. Il nous expliquera ce qu'il entend par là et comment il voit son action et celle des régions dans cette configuration.

Je donne à présent la parole à Anne-Marie Descôtes, en la remerciant d'être avec nous ce matin.



Anne-Marie Descôtes

directrice générale de la mondialisation, du développement et des partenariats (MAEDI)



Anne-Marie DESCÔTES. — Merci beaucoup, monsieur le président, cher Jérôme.

C'est un plaisir d'être parmi vous et je vous remercie de me donner la parole en premier. Je mesure la responsabilité qui est la mienne en tant que directrice générale de la mondialisa-

tion, du développement et des partenariats. Cela signifie bien que cette question est au cœur de notre action, peut-être plus aujourd'hui que jamais, dans un contexte où Laurent Fabius nous demande de mettre en œuvre une diplomatie globale.

Ce n'est pas simplement une diplomatie économique, qui a été le sujet sur lequel il a beaucoup centré son action. Il nous demande aujourd'hui d'avoir le souci d'une action qui se fasse véritablement en partenariat, qui marie, allie et conjugue l'ensemble des outils qui sont à notre disposition. C'est une bonne occasion d'en parler aujourd'hui et de voir, avec vous et les personnalités qui sont à mes côtés, ce que cela veut dire très concrètement.

Il ne s'agit pas de dire que tout le monde doit tout faire. Il y a ici des sujets qui nous rassemblent plus particulièrement. Le ministre l'a dit en ouverture lundi matin: la culture est le sujet autour duquel nous devons travailler tous ensemble; c'est certainement ce dont nous avons le plus besoin aujourd'hui, dans les circonstances qui marquent ce début d'année 2015.

Quelles que soient leurs activités et pas uniquement dans le champ de la culture, de l'éducation et de la langue, tous nos réseaux à l'étranger, sur lesquels nous pouvons nous appuyer, doivent avoir parfaitement et pleinement conscience que, dans leur action de projection de notre pays, ils portent un peu de cette influence que nous essayons d'organiser: c'est une image et ce sont les valeurs d'humanisme, de tolérance, de respect des différences et de dialogue.

Encore une fois, tout cela doit se retrouver, qu'il s'agisse des acteurs du développement, de ceux de la culture, de l'économie, de la science ou de la technologie. Le ministre a souligné l'importance de la culture et du besoin que nous en avons, aujourd'hui plus que jamais. Je crois qu'il faut le faire sans perdre de vue nos intérêts, qui sont l'image que nous projetons de notre pays à l'étranger et son attractivité en retour. C'est absolument

fondamental et, dans ce contexte, l'idée de partenariat a toute sa place.

Nous en parlons depuis longtemps. Ce n'est pas la première fois ni le premier séminaire où vous entendez parler de synergie, mais les choses sont vraiment en train de changer aujourd'hui.

Je remercie Jérôme Clément de sa très grande ouverture d'esprit, de sa disponibilité à travailler avec nous. Depuis qu'il a pris ses fonctions, nous avons engagé le travail sur un mode nouveau, me semble-t-il, et qui doit se retrouver le plus vite possible sur le terrain. C'est une chose de se mettre d'accord au niveau des administrations, des états-majors, des dirigeants, des opérateurs et des présidents des collectivités territoriales, mais c'en est une autre de le voir se réaliser concrètement sur le terrain, d'être capable de dépasser certaines différences ou des cloisonnements qui se sont tout simplement installés au fil des années, du fait de l'histoire ou de situations locales souvent très complexes dont nous ne nous rendons pas toujours pleinement compte à Paris, même si nous les avons à l'esprit.

Aujourd'hui, les enjeux sont absolument colossaux. Il y a une urgence à reprendre conscience de ce que nous portons, de la manière qui doit être la nôtre de défendre les enjeux qui sont au cœur de notre action.

Au moment où le ministre souhaite que nous réfléchissions à ce que doit être le ministère des Affaires étrangères et du Développement international du XXI^e siècle, il me semble plus que jamais indispensable d'intensifier cette réflexion et d'être parfaitement au clair sur ce que nous pouvons mieux faire ensemble, à tous les niveaux. Ce sont les administrations, les opérateurs, les acteurs (y compris les acteurs privés), mais également les collectivités territoriales qui aujourd'hui se projettent, elles aussi, de manière de plus en plus active à l'étranger, tant sur le champ économique



que sur ceux de la culture, de l'éducation et de la technologie. Il y a un terrain à labourer.

J'intervenais hier devant un parterre d'hommes d'affaires sur les questions du tourisme, qui est une nouvelle compétence du portefeuille du ministre des Affaires étrangères et du Développement international depuis environ huit mois. Le ministre se mobilise pleinement sur ce sujet et souhaite que nous le soyons tous. Dans cet échange qui portait sur des sujets très économiques, sur le meilleur moyen d'organiser la filière du tourisme, de fédérer ses acteurs et de les aider à se projeter, en l'occurrence dans la zone de l'ASEAN, au gré des discussions, j'ai été frappée que nous arrivions très naturellement (c'est d'ailleurs venu des entreprises elles-mêmes) sur le sujet de l'éducation et de la formation. Cela me conforte dans l'idée qu'il y a, au centre de toutes nos actions, la dimension fondamentale du capital humain. C'est celui sur lequel nous travaillons aujourd'hui, puisque nous travaillons sur les hommes et les femmes à travers la culture, l'en-

seignement de la langue et des valeurs qu'elle porte. C'est plus que jamais une dimension d'avenir.

Vous avez entendu hier que Jacques Attali avait écrit un rapport sur la francophonie. Il a le sentiment que l'on a un peu abandonné cette réflexion, mais je ne le crois pas. Il y a quelque chose de parfaitement actuel, que nous devons porter. Il a écrit un rapport sur la francophonie économique et nous y travaillons; cela ne restera pas lettre morte.

Ce n'est pas seulement en Afrique et dans l'espace francophone, car même au-delà, il convient aujourd'hui que nous nous organisions et que nous ayons constamment à l'esprit l'ensemble des champs dans lesquels nous opérons, qui ne sont pas sans lien. Tous les acteurs qui interviennent, comme vous, sur la langue, le débat d'idées, l'image de notre pays avec ce qu'elle a de plus profond et ce qu'elle porte, ont un rôle à jouer pour notre pays.

C'est ainsi que je vois le sens de cette direction générale de la mondialisation. Elle recouvre finalement toute la palette des instruments de notre coopération à l'étranger dans ce qu'elle a de plus divers. S'il y a un sens et une cohérence à donner à cette action, ils sont là et c'est de cette façon que je conçois mon travail.

Je suis très contente de la proximité qui est en train de se mettre en place entre le réseau des Alliances, celui des Instituts, l'ensemble de notre réseau culturel et plus largement diplomatique à l'étranger. En ce qui me concerne, sachez que ce n'est pas un vain mot. Nous souhaitons vraiment continuer en ce sens avec des rendez-vous très réguliers. J'espère qu'ils auront également lieu sur le terrain. Cela me paraît absolument indispensable si nous voulons accomplir au mieux la mission qui est la nôtre aujourd'hui.

Je m'arrêterai là et j'espère que nous aurons l'occasion d'échanger sur ces sujets.

Jérôme CLÉMENT. — Merci. Je souhaite que nous ayons effectivement un peu de temps pour débattre et pour que vous puissiez répondre aux questions et observations.

Je donne à présent la parole à Anne Tallineau, responsable de l'Institut français qui est un partenaire actif.



Anne Tallineau

directrice générale déléguée
de l'Institut français



Anne TALLINEAU. — Bonjour. Je suis heureuse d'être parmi vous aujourd'hui, d'autant que c'est pour moi le premier colloque de la Fondation Alliance française. Je remercie tout d'abord le président de la Fondation de son invitation.

Si nous avons bien fait notre travail dans l'institution que je représente, vous devez tout de même connaître un grand nombre d'actions que nous menons. J'espère qu'elles répondent à vos besoins. Je profiterai de cette intervention pour essayer d'en préciser certaines et pour parler de nos projets d'avenir, ce qui permettra de compléter votre information sur le sujet.

Le réseau d'établissements culturels dont dispose notre pays est le plus important et le plus ancien dans le monde: 96 Instituts français, plus de 350 Alliances françaises conventionnées et plus de 800 dans le monde; c'est un réseau dont nous pouvons être fiers, un maillage absolument exceptionnel au cœur des cultures et au service de l'action culturelle extérieure.

L'Institut français, créé en 2010, est un tout jeune opérateur de la diplomatie d'influence dans laquelle s'inscrit ce réseau culturel. Depuis mon arrivée, je n'ai eu de cesse de répéter que nous

étions au service de ce réseau culturel, quel qu'il soit, c'est-à-dire aussi bien au service des Instituts français dans le monde que des Alliances françaises.

Avant de développer les actions de l'Institut français, permettez-moi de revenir sur l'historique de sa création, car peut-être n'en avez-vous pas tous connaissance.

La création de l'Institut français s'est faite dans le cadre d'une réforme ambitieuse de l'action culturelle. Elle visait à donner un nouvel essor à la diplomatie d'influence, à affirmer la présence culturelle française au sens large dans le monde et à renforcer le réseau culturel français. L'Institut français s'est substitué à l'association Culture France au début de l'année 2011. Nous sommes un établissement public à caractère industriel et commercial, placé sous la tutelle du ministère des Affaires étrangères et du Développement international, et nous sommes un opérateur pivot dans notre pays de cette diplomatie d'influence.

Comme le rappelait récemment notre ministre, nous avons une double mission : une mission de promotion et de coopération culturelle, et un rôle d'appui et d'expertise au service du réseau culturel dans le monde.

J'aurais dû conclure cette courte introduction en me félicitant aussi de l'excellence de nos relations avec la Fondation Alliance française. Depuis que le nouveau président est arrivé, nous avons eu une très longue réunion de travail, dont les fruits seront portés dans le cadre d'une nouvelle convention que nous serons amenés à signer ensemble en 2015.

La liste des programmes mis en œuvre par l'Institut français au service du réseau, dont les Alliances françaises bénéficient dans le monde, serait évidemment trop longue et fastidieuse. Toutefois, ces programmes s'articulent autour d'axes forts.

Le premier de ces axes est la francophonie. Nous ne l'avons donc pas abandonnée, quoi qu'en dise Jacques Attali. Il s'agit

de la francophonie et de la langue française. Je ne reviendrai pas sur ce sujet, puisque vous avez eu hier une intervention de Christophe Musitelli qui dirige ce département et qui a pu développer assez longuement notre action en matière de langue française.

Le deuxième axe est la promotion de nos industries culturelles. L'expertise française et le soutien à la diversité culturelle prennent évidemment un relief particulier depuis le début de cette année, et c'est ensuite la formation. Nous entendons la promotion des industries culturelles dans un sens extrêmement large, qui va du design au soutien à l'édition et au livre dans le monde, en passant par l'architecture. Je vous donnerai quelques exemples qui vous concernent très directement.

Dans le secteur des musiques actuelles et du jazz, nous participons et soutenons la diffusion de projets portés par les Alliances. Ce soutien s'inscrit notamment dans le cadre de notre partenariat avec le FAIR, qui est un dispositif consacré à l'émergence musicale en France, avec lequel nous travaillons sur l'exposition internationale. Ce soutien concerne la diffusion ou des tournées. Nous avons travaillé dernièrement avec la chanteuse Maïssiat en Amérique du Sud et avec Superpoze en Asie, sur un projet porté par l'Alliance française de Manille.

Dans le domaine de la promotion du cinéma, qui est une autre industrie culturelle évidemment très importante, j'espère que vous connaissez tous IFcinéma. Cette plate-forme de diffusion de contenus a connu un très grand succès, car sur les 900 établissements affiliés ou inscrits dans le monde, plus de 450 sont des Alliances françaises. En 2015, nous allons améliorer cette plate-forme afin de lui offrir une meilleure qualité technique, mais surtout pour lui permettre un accès à partir de tablettes numériques, ce qui sera un progrès considérable.

Parallèlement, toujours dans le domaine du cinéma, nous parti-

cipons au programme du ministère : celui de la numérisation des salles du réseau culturel dans le monde. Cela concerne certaines des plus grosses Alliances, comme celle de Buenos Aires. Cela permettra non seulement une meilleure qualité technique, mais surtout d'avoir accès au fil du temps à une offre de plus en plus conséquente.

Le troisième de nos axes importants est le soutien à la diversité culturelle. Dans la ligne du discours prononcé par le ministre à l'ouverture du colloque, c'est un sujet sur lequel nous allons évidemment continuer à porter une attention particulière. Vous connaissez le Fonds d'Alembert qui permet d'apporter un appui significatif au développement du débat d'idées et d'identifier la culture sur des thématiques variées comme facteur de développement durable et de cohésion sociale. La culture peut être aussi un vecteur écologique ; c'était un des thèmes du Fonds d'Alembert dans l'optique de la COP21 à la fin de l'année.

Sur ce thème, les projets, soutenus par les Alliances françaises et auxquels nous participons, sont de très bonne qualité et extrêmement intéressants, que ce soit la sécurité alimentaire à Bangui ou les enjeux de la mondialisation à La Havane. Nous pouvons citer également un autre projet d'actualité monté par l'Alliance française de Kampala en Ouganda : *« Journalisme et réseaux sociaux en Afrique de l'Est : espace d'expression complémentaire. »*

Les médiathèques sont un réseau qui constitue un enjeu stratégique pour la diplomatie d'influence. L'actualité d'il y a deux semaines, avec l'incendie du centre culturel de Zinder, nous l'a rappelé : c'est une médiathèque de 15 000 livres qui a été détruite. L'Institut français a un programme d'appui à la modernisation de ces établissements, qui est ouvert à toutes les médiathèques du réseau ; il apportera en 2015 un appui à 26 médiathèques d'Alliances françaises sur 40 projets soutenus.

Au Brésil, par exemple, nous avons développé un projet sur deux ans avec une expertise, réalisée par un intervenant extérieur, sur les médiathèques de la quarantaine d'Alliances que compte le Brésil. Nous mettons en œuvre en 2015 ses recommandations et nous apportons un appui financier de près de 20 000 € à ce projet.

Afin de compléter le contenu des médiathèques, il y a aussi la plate-forme Culturethèque que vous devez tous connaître. De nombreuses Alliances françaises en ont bénéficié et les contenus continueront d'être enrichis au fil de l'année.

Enfin, un dernier axe important pour nous est celui de la formation professionnelle. Cette mission nous a été transférée par le département, il y a deux ans maintenant, et le pôle de formation propose des sessions à l'attention des agents locaux du réseau des Alliances. Ainsi, en 2014, 330 personnes ont pu être formées, ce qui correspond à environ 30 % des agents.

Parallèlement à ces sessions en direct, un plan d'appui aux formations est mis en place par l'Institut français. Il apporte un soutien financier à la mise en œuvre des formations opérées par les postes, qui s'adressent indifféremment aux agents locaux des Instituts français et des Alliances françaises. Il complète bien évidemment le plan de professionnalisation développé par la Fondation.

Après ce bref panorama, je vais vous parler de l'année qui s'ouvre devant nous. Elle sera riche et pleinement occupée pour l'Institut français.

L'année 2015 commence d'abord par l'arrivée, la semaine prochaine, de notre nouveau président Antonin Baudry. Il est l'actuel conseiller culturel à New York et certains d'entre vous le connaissent peut-être par le biais de la BD *Quai d'Orsay*, dont il est également l'auteur et scénariste du film. Il est en poste dans le réseau depuis plus de six ans en tant que conseiller culturel, à

Madrid puis à New York. Il a, par conséquent, une habitude de travail et de collaboration avec les Alliances françaises.

2015 est aussi l'année d'un nouveau contrat d'objectifs et de moyens avec notre bienveillante tutelle. Ce sera le deuxième dans la vie de l'Institut français. Nous sommes un jeune opérateur qui apprend en marchant. Ce deuxième COM nous permettra de préciser notre positionnement ainsi que nos missions.

Puis c'est le lancement de nouveaux programmes et projets.

Christophe Musitelli a développé hier le lancement du réseau social IFprofs. Pour vous en dire deux mots, nous avons travaillé à la mise en œuvre du Fonds TICE sur le numérique éducatif. Ce programme évolue en 2015 avec le déploiement du portail IFprofs à destination des professeurs des Alliances et des Instituts français. Nous déploierons cette plate-forme à l'été 2015 dans une vingtaine de pays; elle s'étendra ensuite au monde entier. Il s'agit d'un réseau social destiné aux enseignants, par lequel ils pourront communiquer, échanger des bonnes pratiques, dialoguer et bénéficier de contenus. Je pense que cette plate-forme répond à un besoin et nous serons très attentifs à ce projet qui est un des plus importants pour 2015. Guillaume Duchemin, qui intervient peu après sur un débat consacré au numérique, pourra aussi vous en reparler.

Dans le secteur du cinéma, nous lancerons un programme d'éducation artistique au cinéma dans le monde, en partenariat avec le CNC, afin de former au 7^e art les publics jeunes qui sont le cœur de notre cible de demain. Ce programme est destiné aux enseignants de toutes disciplines et de tous niveaux, et bien sûr aux Alliances françaises.

Pour conclure, nous célébrerons en fin d'année le centenaire de la naissance de Roland Barthes avec un programme d'illustration visuelle de sa pensée. C'est un programme participatif et colla-

boratif, auquel nous espérons que votre public réagira; il s'agit d'illustrer visuellement la pensée de ce grand structuraliste.

Je n'ai pas mentionné les expositions numériques que nous avons développées et qui fonctionnent avec des QR codes; elles sont tout à fait intéressantes et fonctionnent très bien. Il y a eu celle sur Albert Camus. Ensuite, nous avons lancé, à la fin de l'année, l'exposition numérique sur la Première Guerre mondiale; cette dernière a vocation à tourner dans le réseau jusqu'à 2018. C'est un format léger qui est particulièrement adapté à vos structures. Pour finir, je tiens seulement à vous dire que les portes de l'Institut français à Paris vous sont grandes ouvertes. N'hésitez pas à nous y rencontrer. Le point de contact principal chez nous est Michel Boglietto qui s'occupe du réseau au sens le plus large possible. Nous vous recevrons volontiers pour échanger et travailler ensemble. Nous serons toujours heureux de vous accueillir.

Jérôme CLÉMENT. — Merci beaucoup. Voilà un exposé engageant. Je donne maintenant la parole à M. le recteur Bernard Cerquiglini.



Bernard Cerquiglini

recteur de l'Agence universitaire
de la Francophonie

Bernard CERQUIGLINI. — Merci, monsieur le président et cher Jérôme.

L'Agence universitaire de la francophonie est un organisme inter-

national dont le siège est à Montréal, mais qui est financé très principalement par la France, que je remercie.

L'Alliance française travaille la main dans la main dans de nombreux pays. Nous avons décidé d'accroître cette collaboration quotidienne, chaleureuse et féconde.

Comme le thème de notre rencontre est l'avenir numérique des Alliances françaises, je dirai ce matin tout simplement : partageons notre avenir numérique ; c'est possible et nécessaire.

L'Agence universitaire de la francophonie (AUF) a joué la carte du numérique avant même le numérique. Dès 1991, il y a près d'un quart de siècle, nous avons ouvert à Dakar notre premier campus numérique francophone : un lieu sécurisé, installé à l'université Cheikh Anta Diop et bourré à l'époque de... Minitels !

Nous en sommes maintenant à des ordinateurs à basse consommation, à des tablettes dans des campus numériques qui produisent leur énergie.

Pourquoi mes prédécesseurs ont-ils eu l'idée de créer ce dispositif ? C'est tout d'abord par équité. Ils ont compris, au début des années 1990, que les étudiants, les professeurs, les chercheurs du Sud, des pays émergents, devaient travailler comme leurs collègues du Nord, c'est-à-dire sur des écrans, en visioconférence et en accédant à des bases de données. C'était donc un souci d'équité et nous l'avons rempli.

C'était aussi un désir de lutter contre la fuite des cerveaux. Parallèlement, nous continuions à donner beaucoup de bourses pour que des étudiants du Sud viennent travailler en France principalement, au Québec et en Belgique également, mais nous savions qu'il y avait parfois une fuite des intelligences. La formation à distance, grâce à ces campus numériques, est un moyen de former sur place. Nous donnons des bourses d'immobilité qui permettent à des étudiants de s'inscrire à un master à distance et de le suivre dans notre campus numérique.

Mes prédécesseurs avaient aussi la prescience de l'avenir du numérique, de ce levier extraordinaire que constituent Internet et tous les outils et logiciels pour les pays émergents. Ils en ont eu la prescience et naturellement, les pays ont suivi. Pour prendre l'exemple de l'Afrique, elle a sauté une génération dans la téléphonie. Partout, il y a des téléphones intelligents et nous les utilisons en y mettant des contenus pour des agents sanitaires, des étudiants en médecine, etc.

L'Afrique s'est ouverte à Internet. Nous avons donc eu raison d'anticiper à Dakar, en 1991, même si c'était sous les quolibets. Un ministre sénégalais m'a dit l'autre jour qu'il envoyait son premier courriel électronique dans notre CNF de Dakar. Au départ, c'étaient des lieux d'accès à Internet. Bujumbura a été le premier et le recteur venait travailler chez nous. Maintenant, ce sont des lieux de formation individuelle ou collective et des lieux de séminaires. J'y reviendrai.

Malgré la clairvoyance de mes prédécesseurs, que je viens de rappeler, ils n'avaient toutefois pas anticipé la massification de l'enseignement supérieur des pays émergents. Pour cela, le numérique est une réponse. Les amphithéâtres sont pleins, ce sont plusieurs centaines de milliers d'étudiants au Sénégal et en Côte d'Ivoire. Par conséquent, il faut d'autres outils pour remplacer le cours par un cours en ligne et le vieux polycopié par du numérique.

Il faut aussi former les jeunes collègues universitaires. Aujourd'hui, un universitaire doit maîtriser les outils numériques. À titre d'exemple, l'Algérie va recruter dans les années à venir 30 000 maîtres de conférences et il faut les former aux outils modernes.

Ainsi, en un quart de siècle, les besoins et les techniques ont évolué et l'Agence universitaire, qui avait anticipé dans certains domaines, a su évoluer très rapidement. En ce moment, au

campus de Gennevilliers, nous réunissons la petite centaine de responsables de nos campus numériques et leurs collaborateurs pour réfléchir ensemble, et je conclurai ce soir sur ce que seront les campus numériques en 2020 et leurs fonctions.

L'évolution était technique, car nous utilisons maintenant d'autres machines et nous produisons le courant électrique. Elle a été quantitative, puisque nous avons à présent un parc de soixante-huit campus numériques, du Mexique à la Chine, en passant par tous les pays de l'Afrique du Nord et de l'Afrique subsaharienne. Il faut donc continuer à accroître ce parc. Les campus numériques sont des lieux dotés de personnels : ce sont d'abord des femmes et des hommes qui ont l'expertise ; ensuite les machines évoluent rapidement.

C'est aussi une évolution qualitative. J'ai parlé au début d'un accès aux bases de données dans Internet. D'un accès balbutiant à la formation à distance, nous y sommes maintenant. Il y a une centaine de masters à distance, dont beaucoup sont préparés par des universités françaises, mais aussi par des universités du Sud, car il faut donner cet outil de cours à distance aux universités. Quand les Canadiens anglophones ont inventé, il y a cinq ans, les MOOC (*Massive Open Online Courses*), que nous appelons en français les CLOM (cours en ligne ouverts et massifs), nous nous en sommes saisis. Ce n'est pas la panacée, bien sûr, mais c'est un très bel outil avec lequel nous préparons des masters. Nous aidons également les collègues du Sud à en préparer. Nous finançons en ce moment un très beau CLOM, réalisé par Bamako, sur l'Afrique au Moyen Âge.

Ce sont aussi des lieux de séminaires et il est important que les étudiants du Sud participent à des séminaires de haut niveau. Nous avons un accord avec le Collège de France, avec l'Institut Pasteur et bientôt, avec l'Académie royale de Belgique. Nous fabriquons des séminaires internationaux en visioconférence,

de même que nous assurons des soutenances de thèses avec ce même outil.

Ce sont donc des lieux de séminaires, d'échanges et de débats. Ce sont aussi des lieux d'examen, puisqu'il y a du personnel et que nous pouvons faire passer des examens, en particulier pour les CLOM. Nous avons un accord avec la ministre française de l'Enseignement supérieur et de la recherche – ils ont développé la très belle plate-forme FUN (France Université Numérique) – pour que les universités françaises, qui ont mis des CLOM sur FUN, puissent faire passer concrètement et physiquement des examens de certification. Cela se fera chez nous.

Enfin, la pédagogie a évolué. Il faut être naïf pour penser que l'on va former des étudiants à 15 000 kilomètres en les asseyant simplement devant un écran. Il y a une pédagogie de la formation à distance et celle-ci passe par des femmes et des hommes qui font des regroupements et des tutorats ; nous aurons bientôt une norme ISO du tutorat en matière de formation à distance. Cela semble paradoxal, mais comme pour tout paradoxe, il y a une richesse : la formation à distance passe par le contact concret ; ce sont des séminaires, des regroupements, des tutorats, des discussions, etc.

Nous continuons à penser que la meilleure formation à distance est hybride. Il faut réfléchir à ces modèles. Nous avons un acquis tous ensemble et il faut faire avancer les modèles pédagogiques, pour faire en sorte que la formation soit le plus efficace possible. Dans les pays émergents en particulier, le but est de former les cadres dont ils ont besoin. Je rappelle que la plupart des étudiants qui fréquentent nos campus numériques, comme ceux qui s'inscrivent aux CLOM ou aux MOOC internationaux, sont en formation continue.

Il y a un vivier et des besoins auxquels il faut répondre, d'où la nécessité d'une stratégie globale que nous venons de résumer

en un ouvrage qui s'appelle *Agence universitaire de la francophonie, une stratégie numérique pour l'enseignement supérieur francophone*. Il reprend l'ensemble de ce que je viens de vous dire, à savoir l'évolution des campus, de nos procédures et nos propositions.

Je termine sur la nécessité de partenariats. Les défis sont immenses. J'ai cité quelques chiffres. Les besoins et les attentes des pays émergents sont très importants en matière de formation à distance et d'accès au numérique dans tous les domaines. Nous devons y travailler ensemble.

Il faut d'abord travailler la pédagogie. J'insiste, car il y a une spécificité francophone dans la formation à distance. Nous ne sommes pas naïfs, nous savons que ces outils doivent être utilisés d'une façon critique. Nous avons, dans nos pays francophones, une tradition de pédagogie et c'est un point très important par rapport à une certaine naïveté, en particulier pour les MOOC.

Il faut donc travailler ensemble sur l'hybridation, la formation à distance et ses technologies. Ensuite, il faut aussi tout simplement agrandir le parc. Dans les Alliances et Instituts français, il faut des lieux de passation d'examens, mais aussi des lieux de regroupement. Nous avons besoins de lieux. Le grand centre de MOOC Coursera vient d'inventer les *Digital Campuses*. C'est très sympathique, car nous l'avons inventé depuis vingt-cinq ans ! Ils se sont rendu compte qu'il fallait des lieux pour regrouper leurs étudiants. Nous tous avons des lieux, et vous avez rappelé que les Instituts sont un réseau ancien et mondial. Par conséquent, travaillons ensemble pour la pédagogie.

Je terminerai en disant qu'il faut trois choses : des contenus, des contenus, des contenus ! Il est évident qu'il faut multiplier les cours de français, des cours en langue française dans toutes les disciplines, car le combat de la francophonie se mène aussi

sur Internet. La science s'énonce et s'apprend en français. Il faut occuper le terrain massivement et nous le ferons ensemble.

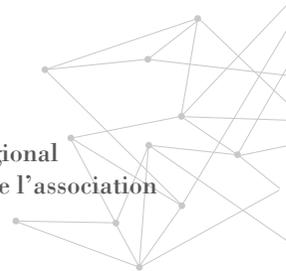
Jérôme CLÉMENT. – Voilà un appel ferme et militant qui aurait fait plaisir à Jacques Attali.

Je donne maintenant la parole à Alain Rousset, que je remercie encore une fois d'être avec nous aujourd'hui. Nous changeons un peu de registre, puisque nous passons aux collectivités locales et au rôle des régions dans ce grand bouleversement à l'œuvre, en particulier sur le numérique, et sur les différentes formes de coopération.



Alain Rousset

président du Conseil Régional
d'Aquitaine, président de l'association
des Régions de France



Alain ROUSSET. — Mesdames et messieurs, il est vrai que les partenaires que sont les collectivités territoriales font des partenariats compliqués, dispersés parfois, généreux toujours, mais qui sont, je pense, sur la voie de la guérison.

Il y a un réel besoin de cohérence et de pilotage dans tous les domaines. C'est compliqué, parce qu'il n'y a pas d'autorité ou de tutelle dans la constitution d'une collectivité sur une autre. Ce serait un beau progrès si les régions pouvaient avoir un rôle de pilotage des initiatives innombrables qui sont prises par toutes les collectivités. Pour que cela rentre, d'une certaine manière, dans les écrans radars de l'action publique du pays, de la France, je veux dire à Anne-Marie Descôtes que nous avons beaucoup de chemin à parcourir entre le MAEDI et les régions de France.

Comment débute une coopération d'une collectivité avec un village africain ou une région d'Afrique? Cela commence souvent par une proposition individuelle. Le maire ou l'adjoint connaît quelqu'un de la communauté africaine, malgache ou d'Amérique latine, et par relations individuelles, se met en place la création d'un dispensaire ou la reprise d'un vieux bâtiment que les Hollandais ont laissé au milieu de Madagascar, afin d'en faire un centre de formation de formateurs pour les paysans malgaches – je donne ici des exemples.

Il faut que nous arrivions à progresser sur ce point. Je prêche un peu pour ma paroisse, puisque je préside l'Association des régions de France, et je ne vous dirai pas qu'il faut le départementaliser, mais je pense que nous avons quelque chose à faire. Cela commence d'abord par des actions humanitaires et culturelles, par une fête avec les étudiants de Côte d'Ivoire dans l'université de Strasbourg, de Toulouse, de Bordeaux ou de Poitiers. Et de cette rencontre, de ces premières initiatives, il faut que nous passions, comme l'a dit le recteur tout à l'heure, à une professionnalisation de notre coopération.

J'appartiens à la catégorie de ceux qui sont inquiets pour l'avenir de la langue française, quelle que soit la puissance des actions que nous menons. Mon souci est de coordonner l'action des collectivités territoriales, mais il faut aussi coordonner l'action des autorités nationales, qu'elles soient associatives, ministérielles, de fondations ou d'instituts.

Nous avons aujourd'hui environ 220 millions de locuteurs francophones et nous sommes une langue régionale à l'échelle de la planète! L'avenir de la langue française est en Afrique ou dans les anciens pays francophones.

Je l'ai dit au recteur la semaine dernière, dans le cadre d'une autre responsabilité, puisque je préside le Groupe d'amitié France-Québec à l'Assemblée nationale: il faut que nous nous

interrogeons scientifiquement sur l'effet structurant ou déclenchant de l'apprentissage de la langue française dans les pays qui nous sont proches.

Cela passe par l'enseignement professionnel; pas celui des agents des Alliances françaises, mais des techniciens et des ouvriers qualifiés, cette strate de population qui reçoit aujourd'hui les documents de Renault ou de Peugeot en anglais et qui apprend l'anglais pour réparer ces voitures fabriquées au Maroc ou ailleurs. Il faut que nous ayons là une vraie réflexion. Une étude de chercheurs de l'université de Laval, qui est extrêmement intéressante, explique très bien comment nous pouvons développer l'usage du français.

Ensuite, il y a bien entendu toutes nos coopérations qui sont foison. Le numérique et l'enseignement à distance peuvent nous y aider. Pour avoir participé au comité que présidait Jean-Pierre Raffarin, lors du 400^e anniversaire de Québec, j'ai regretté que la France ait laissé pour souvenir une place ou une statue (je ne sais plus) au lieu d'un institut d'enseignement à distance avec les universités françaises, l'université de Laval ou les autres universités de Québec, pour l'Afrique.

Il faut utiliser aujourd'hui ce potentiel. Ce que disait le recteur, qui s'est rendu la semaine dernière à l'Assemblée nationale, m'a beaucoup frappé. Il y a des choses extrêmement intéressantes. Le rôle des Alliances françaises, que j'ai eu l'occasion de beaucoup fréquenter et qui sont des points d'appui des régions (elles ne le sont d'ailleurs peut-être pas assez et j'y reviendrai tout à l'heure), est quelque chose de très positif.

On commence par l'humanitaire et on continue par le culturel. Comme nous avons signé une convention avec Jérôme Clément entre les régions de France et la Fondation Alliance française, il faut développer la mobilité de jeunes et nous devons le faire dans les deux sens. Ce n'est pas simplement dans le sens de

préparer, par exemple, les agrégations de sciences économiques et de droit à l'université de Bordeaux ou les internes de Madagascar au C.H.U. de Bordeaux. En effet, c'est aussi dans l'autre sens.

Dans ma région, j'ai développé la mobilité des apprentis et mon collègue Jean-Paul Bachy, qui s'occupe pour nous de la coopération, l'a fait également. Ce n'est pas rien si des apprentis français vont pendant deux ou trois mois dans les pays francophones, les pays d'Amérique latine ou en coopération avec la Roumanie. Ce n'est pas rien si des élèves ingénieurs et des élèves des lycées agricoles sont en alternance dans ces pays.

Comme René Rémond me l'avait fait remarquer quand il présidait la structure des lycées agricoles, les lycées agricoles de France ont pour tâche et mission la coopération internationale. On l'oublie et je le rappelle dans les lycées agricoles, à chaque fois que je peux le faire. Imaginez le potentiel qu'il pourrait y avoir pour vous, responsables des Alliances françaises, en vous adressant à des lycées agricoles dans les pays.

Par exemple, nous avons une coopération avec des régions malgaches. Je vois l'extraordinaire rapidité (et avec peu d'argent) des résultats que l'on peut apporter à des provinces malgaches en matière d'installation ou de réinstallation de jeunes agriculteurs, ou en apprentissage d'une agriculture qui ne soit ni polluante ni coûteuse par l'usage des produits phytosanitaires. L'opération que je mène avec Agrisud, une ONG agricole, sur la province d'Itasy, au-dessus de Tananarive, nous a fait installer ou réinstaller entre 3000 et 4000 agriculteurs. Nous avons aussi créé un centre de formation pour les formateurs agricoles. Il peut y avoir des progrès spectaculaires.

Dans les régions françaises, nous essayons également de prendre un pays (je n'ai pas encore réussi) et de faire en sorte que toutes les régions françaises coopèrent avec les régions de

ce pays, afin que nous puissions avoir à un moment donné une évaluation, une coopération et des échanges de bons procédés dans ces différentes régions. J'essaie de le faire à Madagascar. Il faudrait aussi le faire en Tunisie. Il faudrait sûrement réfléchir au Mali – j'en ai dit un mot à Laurent Fabius et Jean-Yves Le Drian. Les régions françaises et les collectivités françaises peuvent apporter, dans leur compétence de développement qui n'est pas une compétence régaliennne de l'État, une relation différente, davantage en développement, avec ces territoires et ces pays.

Je parlais tout à l'heure de la mobilité dans les deux sens, des échanges de bonnes pratiques et d'évaluation de celles-ci, qu'elles soient agricoles, sur la formation ou les métiers. Sur le plan économique, je pense que nous avons une petite réflexion à avoir et qu'il faut briser des tabous. Je me suis permis de dire à des entreprises en Aquitaine que je pouvais les accompagner dans leur délocalisation, pour peu qu'elle ait partie liée avec le développement. Je pense qu'il y a là une vraie réflexion, mais qu'il faut l'assumer. Imaginez le rapport à la France que l'on change. Cela peut être particulièrement intéressant.

Il existe ensuite beaucoup de choses. On va développer des sources d'énergies renouvelables, mais si on ne sait pas les stocker, cela n'ira pas très loin. S'il faut continuer à faire 40 kilomètres pour recharger son portable, cela pose un problème.

Le cinéma peut nous aider. Par des associations de ma commune, j'ai vu de très beaux films sur ce qui est fait dans des petits élevages, sur la transformation ; il y a des choses étonnantes.

Pour finir, de la même manière qu'il y a un Institut du monde arabe, je veux lancer un Institut du monde africain. Cela fait cinq ans que je veux le faire et cela se fera. Nous doublons l'Institut d'études politiques de Bordeaux et nous allons créer et installer cet Institut du monde africain – ou cet Institut des Afriques, car

il paraît qu'on m'a volé l'idée du titre ! Je le dis à ma voisine et à mon voisin : bienvenue.

Jérôme CLÉMENT. — Merci pour ces informations et pour cette belle idée en conclusion qui, je l'espère, verra le jour. Je crois qu'Anne Tallineau voulait rajouter quelque chose.

Anne TALLINEAU. — Pour rebondir sur l'intervention du président Rousset, je voulais souligner que l'Institut français avait des conventions avec vingt-sept collectivités territoriales et un système d'abondement d'un fonds paritaire, à égalité entre collectivités territoriales, villes, départements, régions et nous-mêmes. Cela nous permet de mener un certain nombre d'actions de tous ordres. C'est une coopération essentielle pour nous.

Représentant de l'Alliance française d'Algarve (Portugal). — Je vous remercie d'avoir organisé cette présentation. Je suis ici en représentation d'un parent très pauvre des Alliances. Je suis français, mais je vis au Portugal depuis des années et les hasards de la route m'ont amené à hériter de la responsabilité de l'Alliance de l'Algarve, dans le sud du Portugal. C'est un endroit très agréable et il est très facile, sur le plan du contact, de travailler avec les Portugais, même si on n'est pas portugais, ce qui est inhabituel. En revanche, nous n'avons aucun moyen ni appui direct.

Cela étant, les hasards de la route ont aussi fait que j'ai été élu l'année dernière au comité technico-scientifique de l'université de l'Algarve. À ce titre, j'ai découvert que le département de créativité de cette université utilisait beaucoup, dans le contexte des techniques modernes (je le fais aussi pour d'autres raisons professionnelles), les vidéoconférences.

Pour l'instant, nous travaillons avec Skype, mais je pense qu'il doit y avoir d'autres circuits. Il serait peut-être intéressant de systématiser, pour les communications entre nous et à défaut d'autre chose, le principe des vidéoconférences régulières entre les partenaires. C'est une idée pour laquelle j'aimerais connaître votre opinion.

Bernard CERQUIGLINI. — En effet, ce que vous dites prouve une fois de plus qu'il faut se déprendre des idées reçues sur l'université africaine ; ce n'est plus sous des paillotes que les étudiants écrivent, ni sur des tablettes de bois sur leurs genoux. Les universités africaines se sont bâties et rebâties. La Banque mondiale finance. Allez voir des universités au Sénégal, en Côte d'Ivoire, et même en Mauritanie qui vient de tout rebâtir. Elles se sont occupées de maîtriser les techniques et la visioconférence se fait maintenant régulièrement. Nous faisons des soutenances de thèse à l'université Cheikh Anta Diop à Dakar en visioconférence.

Tout cela est donc important, mais il faut les aider à se saisir du numérique parce qu'il y a une pédagogie : il n'est pas indifférent de faire des cours à distance et il faut par conséquent des tuteurs. L'aide est maintenant du côté de l'expertise. Ces universités ont des moyens, elles se sont bâties et elles attendent à présent notre expertise, et celle-ci se trouve dans cette salle. Tel est le besoin principal.

INTERVENANT. — C'est une question qui s'adresse à M. Rousset. Est-il toujours dans la salle ?

Jérôme CLÉMENT. — Malheureusement, il est parti, car il devait se rendre à l'Assemblée nationale.

INTERVENANT. — Cette question deviendra, dans ce cas, une sorte de témoignage. En quelques mots, dans le cadre des différentes missions qui m'ont été confiées en tant que directeur d'Alliance, nous avons toujours essayé de mener des actions de promotion des régions. Il s'agit de la qualité touristique, de la qualité de l'accueil, mais aussi de la qualité industrielle. Je prendrais l'exemple d'une exposition que nous avons montée dans la région du Lot qui présentait ses industries dans le domaine aéronautique.

La question que je voulais poser à M. Rousset était entre autres pour préciser que les Alliances ont un maillage du territoire que tout le monde nous envie. Nous avons la connaissance d'un public cible qui est prêt à venir en France et à dépenser ses deniers à partir du moment où on lui présente la France dans toute sa diversité, et Paris n'est pas la France.

Très souvent, je suis entré en contact avec différents conseils généraux et régionaux, afin de demander un soutien pour monter ces expositions. Le résultat était que nous les avons montées avec nos petits bras musclés, parce qu'il était très difficile de convaincre les partenaires régionaux, alors que différents partenaires qui travaillent dans le domaine touristique nous ont confié que le résultat était probant. Ce sont des expositions avec des impacts directs, parce que l'exposition en elle-même rentre dans le cadre d'un événement avec une dimension gastronomique, un artiste et parfois même, des entreprises qui nous ont accompagnés et envoyé soit du matériel de promotion, soit des produits gastronomiques.

Ce sont des moyens simples qui pourraient exister dans le cadre d'une boîte à outils de coopération, mais ce sont aussi jusqu'à présent des outils que nous sommes obligés de construire nous-mêmes à partir de rencontres, d'échanges et surtout de volonté. C'est toute la difficulté que je voulais mettre en avant, à savoir



que parfois, les conseils régionaux ne connaissent pas très bien les Alliances françaises et ignorent que nous coûterons certainement moins cher que n'importe quelle agence de communication avec laquelle ils vont travailler pour promouvoir le tourisme dans leur région.

Anne-Marie DESCÔTES. — Cela peut donner un éclairage plus large sur un sujet que je ne fais qu'effleurer, mais je ne me substitue évidemment pas au président Rousset. Cependant, vous soulevez un problème majeur et je vous remercie de votre question.

Nous en avons aujourd'hui une conscience aiguë (le ministre le premier, ce qui est important, et nos autorités au plus haut niveau de l'État lorsque le président de la République crée le Conseil stratégique de l'attractivité), précisément parce que nous avons une foule d'atouts à mettre en valeur. Bien sûr que chaque initiative est formidable et ce que vous faites l'est également, ainsi que ce que chacun ici a pu faire pour promouvoir telle et telle région, tel ou tel savoir-faire.

Toutefois, il faut que nous travaillions aujourd'hui de manière organisée, coordonnée, systématique et professionnelle, que nous ne soyons pas à chercher et à tâtonner.

Quelque chose se met en place. Des opérateurs ont été créés par simplification et par rationalisation. Je pense à Business France, à Atout France qui est en train de devenir l'opérateur pivot dans le domaine du tourisme. Si vous ne l'avez pas vu, nous pouvons vous donner de la documentation à ce sujet, car le ministre a lancé il y a trois semaines les contrats de destination. Pourquoi ? Si par bonheur, ici ou là, le Lot ou l'Ardèche ou les Bouches-du-Rhône peuvent représenter quelque chose et attirer, ce ne sont pas des marques. Pour la plupart des étrangers, cela ne dit rien. Il y a donc quelque chose à organiser de manière plus professionnelle. C'est le sens des contrats de destination.

Avec Business France, avec Atout France, avec chez nous la Direction des entreprises et de l'économie internationale, il existe toute une série d'acteurs qui se mettent en ordre de marche. Ils sont à votre service et il faut absolument que nous coordonnions notre action à tous les niveaux. Il ne s'agit pas que les Alliances françaises fassent essentiellement du tourisme, ce n'est pas ce que je veux dire, mais lorsqu'une action vous paraît utile dans ce domaine, il faut absolument que vous ayez le contact avec les opérateurs, les professionnels mis en place aujourd'hui pour structurer l'offre et l'analyser. Vous avez un rôle fondamental à jouer pour nous aider à analyser la demande sur le terrain et pour y répondre au mieux.

La diplomatie globale, c'est aussi cela : chacun dans son terrain de compétences, chacun dans le domaine qui est le sien, mais en même temps avec l'œil ouvert sur l'ensemble des domaines et sur toutes les possibilités que nous avons de travailler en réseau, pas simplement avec la centrale mais aussi, bien sûr, avec les collectivités territoriales. Quelque chose est en train de s'orga-

niser de façon différente. La réforme des collectivités territoriales ne sera pas sans impact sur leur action et sur la nôtre. Le délégué en charge chez nous de l'action extérieure des collectivités territoriales est en train de le suivre, de la manière la plus rigoureuse possible, à la demande du ministre.

C'est pour vous dire qu'il y a une palette d'outils sur lesquels il faut absolument s'appuyer. Nous comptons beaucoup sur nos postes diplomatiques pour présenter cette offre et la mettre à votre service. Bien sûr, nous comptons sur vous pour faire remonter tous les éléments que vous jugerez utiles sur le fonctionnement de ces opérateurs et sur ce que cela vous permet de faire ensuite très concrètement, pour répondre à la demande que vous identifiez.

L'IMPACT DU NUMÉRIQUE SUR L'ACTION CULTURELLE

ANIMATION : PATRICK WEIL

GUILLAUME DUCHEMIN
STEVEN HEARN
THÉO HOFFENBERG
BRUNO PATINO



Patrick Weil

directeur de recherche au CNRS,
président de Bibliothèques
Sans Frontières

Patrick WEIL. — Nous allons discuter d'un sujet d'avenir très important, puisque les Alliances françaises sont un extraordinaire vecteur de diffusion de la culture en français et puisque le numérique est cette révolution technologique qui transforme toutes les productions, tous les accès à l'information et à la culture. Autour de la table sont réunies un certain nombre de personnes : Guillaume Duchemin, directeur du département Numérique à l'Institut français ; Steven Hearn, fondateur de l'agence Le Troisième Pôle, Scintillo ; Théo Hoffenberg, PDG de Reverso ; Bruno Patino, directeur général délégué aux programmes, aux antennes et aux développements numériques à France Télévisions, dont je dirai qu'il a été auparavant un précurseur et un analyste prophétique de l'impact du numérique sur la formation et la culture.

Moi-même, je suppose qu'on m'a demandé de présider cette table ronde, non pas tellement à cause de mes travaux de recherche scientifique, qui sont tout à fait honorables, mais parce que j'ai créé, il y a sept ans, *Bibliothèques sans Frontières* qui est devenu aujourd'hui, sans que je le pense au départ, l'un des vecteurs de transformation de l'accès à la culture par le numérique.

Nous avons développé trois outils qui sont à votre disposition dans toutes les Alliances : d'abord la plate-forme Khan Académie, qui a été créée aux États-Unis et dont nous faisons la version française. Nous avons fait la traduction mathématique « Toutes les maths ». Depuis que la plate-forme d'exercice a

été lancée en septembre, 300 000 enfants sont inscrits, principalement en France.

Codecademy est une méthode d'apprentissage du code, là aussi en français.

Enfin, il existe quelque chose que nous avons créé avec Philippe Starck pour le dessiner: Ideas Box, qui est un centre culturel portable, déployable dans des zones où l'accès à l'Internet n'est pas possible ; mais grâce au satellite, à l'autonomie énergétique et aux nouvelles technologies, nous l'avons déployé avec le soutien des autorités françaises dans les camps de réfugiés, chez les Aborigènes d'Australie. Nous pouvons ainsi permettre l'accès à la culture, à l'éducation et à l'information à des populations qui, jusqu'à présent, en étaient totalement privées. Aujourd'hui, une personne passe en moyenne 17 années dans un camp de réfugiés. On la nourrit, on la loge, on lui fournit des vêtements, mais il n'y avait rien du point de vue de l'accès à l'information, à la culture et à l'éducation. Le HCR nous a dit qu'il voulait une centaine de ces boîtes pour l'ensemble de ses camps de réfugiés. Il faut trouver le financement, mais voyez comment on peut, grâce aux nouvelles technologies, donner l'accès à la culture, à l'éducation et à l'information à des populations qui n'y avaient pas accès jusqu'à présent.

Je m'arrête là après avoir fait un peu de publicité pour mon association et je passe la parole à Guillaume Duchemin.

Guillaume DUCHEMIN. — L'impact du numérique sur l'action culturelle est évidemment très important partout.

Je voulais aborder avec vous des sujets nouveaux. L'Institut français et les Alliances françaises collaborent déjà beaucoup sur un certain nombre d'outils. Hier, Christophe Musitelli vous a parlé de Culture Tech, de ces outils de diffusion dont les Alliances se sont totalement emparées.



Guillaume Duchemin

directeur du département
Numérique, Institut français

En réalité, sur les sujets numériques, nous avons deux approches. La première est d'avoir développé depuis quatre ans toute une batterie d'outils, de leviers et d'influences qui permettent aujourd'hui aux réseaux culturels, y compris les Alliances, de s'appuyer sur une véritable boîte à outils. Elle consiste à avoir soit des outils de communication numérique, soit des outils de diffusion de contenus.

Vous connaissez un certain nombre de ces plate-formes de diffusion de contenus. Nous avons parlé de Culture Tech hier ; je n'y reviendrai pas, mais je voudrais insister sur un autre outil : IF Cinéma. Il s'agit d'une plate-forme de VOD que nous avons développée, à usage du réseau culturel et évidemment, des Alliances.

Je voudrais rappeler quelques chiffres que j'ai recensés récemment. IF Cinéma est accessible dans 162 pays. 900 centres utilisent IF Cinéma actuellement, dont 450 Alliances. IF Cinéma est donc à parité égale d'utilisation par les Alliances françaises et par les Instituts français dans le monde.

Je tiens à rappeler que cet outil est non seulement destiné à faire du téléchargement de longs métrages et de documentaires pour les projeter ensuite en public, mais que c'est aussi un outil qui permet, par ses différents contenus, d'être accessible aux professeurs de français pour un usage pédagogique.

C'est donc un outil intéressant et une nouvelle manière d'aborder le sujet de l'apprentissage de la langue française.

Depuis quatre ans, nous avons développé ces différents outils.

Nous allons maintenant capitaliser sur tout cela. Il y a une période d'appropriation de ces différents outils, une période de formation, une période de diffusion de ces nouveaux leviers. Ce sont de nouvelles méthodes de travail, de nouvelles formes d'apprentissage de la langue française et une nouvelle approche vis-à-vis des publics que vous avez localement.

Il me semble que finalement, on peut utiliser tous ces leviers aujourd'hui pour pouvoir travailler. Les Alliances françaises sont impliquées et directement à la manœuvre dans certains territoires. On parlait de Culture Tech, que Christophe Musitelli a évoqué. Dans des territoires comme le Canada, les États-Unis et certains autres grands pays où il y a l'Alliance française, Culture Tech est un formidable levier pour toucher des publics, non pas comme IF Cinéma avec de la projection pour le public local, mais bien pour approcher des publics directement à distance, sur des ordinateurs. Dans des pays d'Amérique latine, sur de très grands territoires, c'est indispensable pour pouvoir être un prolongement de la médiathèque locale ou pour diffuser différents contenus. Voilà la première approche, que vous connaissez déjà en partie.

La deuxième approche, que vous connaissez peut-être moins, est celle que nous intitule « la coopération numérique ». C'est une nouvelle forme de coopération. Il s'agit de travailler sur les enjeux, sur les sujets numériques, et d'aborder le numérique comme un véritable sujet et pas seulement comme un outil.

Nous avons démarré l'année dernière ces différentes actions. Nous avons travaillé avec le Canada, les États-Unis, le Maroc et l'Allemagne, sur différentes formes et différents formats d'actions de coopération.

En Allemagne, par exemple, cela s'est traduit par un forum d'une journée sur le sujet de la mémoire et de l'archive numérique. Notre rôle est d'identifier les acteurs français, les personnalités

en France et les structures de l'univers de la culture numérique française, pour les aider à se déplacer jusque dans les différents territoires afin de collaborer avec leurs homologues locaux. En Allemagne, sur le sujet de l'archive et de la mémoire, l'INA et la BNF étaient présents. Les étudiants de l'ENS Lyon étaient également avec nous. Cela s'est traduit par un grand forum d'une journée.

Au Maroc, nous avons accompagné le réseau avec une plateforme autour du sujet de la philosophie, qui est un vrai enjeu dans ce pays. Nous avons proposé aux professeurs de philosophie au Maroc une plateforme collaborative, qui leur a permis de travailler en amont d'une Nuit de la Philosophie qui a eu lieu il y a quelques mois et qui a été, d'ailleurs, un formidable succès. Nous avons doté les professeurs d'un outil collaboratif qui a permis de travailler sur les sujets de philosophie avec les élèves et d'aborder cette Nuit de la Philosophie avec différents contenus, préparés à l'avance.

Aux États-Unis, nous faisons un accompagnement sur des opérations de culture digitale. Il est essentiel d'être présent sur les sujets numériques en Amérique du Nord.

Je veux m'arrêter sur un sujet très important, autour de ce qu'on appelle le « transmédia », les nouvelles écritures. Bruno Patino pourra peut-être en dire un mot puisque France Télévisions est extrêmement présent sur ce secteur.

Nous avons monté au Canada un laboratoire créatif sur les nouvelles écritures, avec un certain nombre de partenaires français, dont France Télévisions, bien sûr, mais aussi des start-ups françaises qui travaillent autour de la production de ces nouvelles formes de contenu. Ce laboratoire, que nous avons monté avec des Français et des Canadiens, à l'ouest du Canada, perdu dans les Rocheuses canadiennes, nous a permis de travailler pendant une semaine sous forme de résidence créative, avec des experts

français et canadiens en matière de nouvelles écritures et de transmédia. La forme la plus connue est celle du web documentaire, mais cela peut prendre aussi d'autres formes.

Nous avons encadré des artistes, des auteurs qui sont, dans leur discipline, des illustrateurs et des auteurs de polar, pour travailler à quatre mains, à huit mains, à dix mains sur des projets de ce type.

Je voudrais partager cela avec vous aujourd'hui, car ce format de laboratoire sur les nouvelles écritures marche extrêmement bien. Je souhaite absolument le créer dans d'autres territoires, en particulier l'Afrique, l'Asie et l'Amérique latine.

Nous pouvons évidemment en discuter ensemble. Anne Tallineau disait tout à l'heure que les portes de l'Institut français étaient ouvertes. Celles du département numérique de l'Institut français le sont également.

Ces types de coopération et de collaboration, qui sont effectivement des sujets assez nouveaux, sont des projets que nous pouvons partager tous ensemble, en fonction des spécificités locales, des partenaires locaux et des nouveaux partenariats que vous souhaitez monter directement dans vos différents pays.

Patrick WEIL. — Je passe la parole à Steven Hearn, fondateur de l'agence Le Troisième Pôle, Scintillo.

Steven HEARN. — Mon apport ne sera pas théorique. Je ne préside par une institution et je n'interviens que modestement dans des territoires comme l'Afrique.

Scintillo est un groupe (en anglais, on dit une *holding*) qui assemble une quinzaine de filiales. Celles-ci sont toutes des entreprises qui travaillent dans le champ culturel. Elles sont aussi diverses que le Troisième Pôle, qui a développé un petit département au Bénin appelé «le Troisième Pôle Afrique» et qui se



Steven Hearn
fondateur de l'agence
Le Troisième pôle, Scintillo



concentre sur l'ingénierie culturelle; il travaille non seulement au service de collectivités territoriales, mais aussi de groupes privés, d'entreprises et de sociétés d'économie mixte.

Dans ce groupe Scintillo, il existe également un équipement singulier qui tente d'explorer la question de la création culturelle et artistique à l'ère du numérique: la Gaîté Lyrique, au cœur de Paris. À travers la musique, les arts plastiques et toutes sortes de formes de médiation, il essaie d'aborder des questions numériques, parfois en étant au cœur, parfois en léchant le pourtour quand on ne sait pas toujours bien nommer les choses.

D'ailleurs, Guillaume nous connaît bien, puisque l'Institut français n'est pas sans rapport avec la Gaîté Lyrique.

Pour moi, il n'est pas facile de répondre à la question de l'impact du numérique sur l'action culturelle. Cela veut dire qu'il y a eu un avant et un après. Or, je suis de ceux qui sont nés dedans, qui ont toujours vécu avec et qui ne voient pas très bien comment le monde était avant. Ce n'est pas si simple. Visiblement, on parlait de fax, de courrier qu'il fallait écrire à la main et timbrer à la fin. Et nous, nous sommes des *digital natives*; nous n'avons jamais imaginé faire autrement qu'avec des outils numériques, des réseaux sociaux.

En même temps, nous participons d'une révolution sans en être toujours acteurs. C'est pourquoi je trouve intéressant d'avoir un débat presque intergénérationnel (excusez-moi d'en parler ainsi) qui permet de voir en quoi cette révolution est singulière.

Son ampleur est sans doute insoupçonnée. On a vu avec les

derniers attentats combien le numérique peut démultiplier les choses, positivement et négativement.

Edgar Morin disait: « toute innovation transformatrice est d'abord une déviance ». Moi, j'essaie de faire en sorte que cette déviance soit positive et qu'elle renvoie à la notion de progrès à travers l'innovation.

Je note que le numérique a permis des approches plus horizontales que verticales. Il a permis de « mieux faire ensemble ». Dans mon cas, qui est plus lié à l'entrepreneuriat, puisque je gère plutôt des entreprises privées, cela a écrasé les hiérarchies, permis des modes collaboratifs beaucoup plus rapides et donné plus d'agilité. Cela a permis aussi d'intégrer un peu mieux des notions sociales, une attention plus forte aux notions d'usage et d'usager. Cela me paraît assez important.

Pour le champ culturel, la question du numérique a été un véritable booster. Nous l'avons observé à travers un petit incubateur que nous avons créé, qui s'appelle Creatis. Il est installé, en partie au dernier étage de la Gaîté Lyrique, et dans un espace de 450 m², pas très loin, boulevard de Sébastopol. Nous avons surtout vu qu'aujourd'hui, il n'y avait pas de création d'entreprises sans une articulation plus ou moins forte avec l'usage direct des technologies et du numérique. Il y a donc là un levier économique très important.

Cela a permis de développer une définition de l'innovation qui est intéressante; elle quitte le champ strictement numérique et technologique pour aller vers les innovations d'usage, les innovations de détournement, les innovations relationnelles, les innovations d'organisation, les innovations de procédés et de méthodes. Cette notion d'innovation est de plus en plus enrichie, et c'est par le truchement des révolutions numériques qu'on a pu inventer ces innovations différentes.

Sur la question de la coopération plus internationale, je vais

vous citer une anecdote. Au début, il y a deux ans, nous avons simplement aidé administrativement un Béninois qui était sous le coup de la circulaire Guéant. Il nous a expliqué qu'on pouvait développer une ingénierie culturelle en Afrique, appuyée sur le numérique et sur cette façon de faire du développement entrepreneurial comme nous l'avions fait avec Creatis, en incubant des entreprises.

Les interlocuteurs en Afrique sont togolais, béninois, sénégalais et ils ont tout un goût très prononcé pour l'entrepreneuriat, avec une facilité incroyable à intégrer les outils numériques. Comme ils sont des *digital natives*, ils ont intégré le meilleur des révolutions technologiques et numériques.

Aujourd'hui, nous sommes en train d'installer pas moins de 2000 m² d'incubation à Dakar, dédiée aux entrepreneurs culturels, avec un tropisme social et numérique. Nous allons récidiver au Bénin avec l'aide de Lionel Zinsou.

Patrick WEIL. — Je passe la parole à Théo Hoffenberg.



Théo Hoffenberg
président-directeur général
de Reverso

Théo HOFFENBERG. — Je vais commencer par parler de Reverso. C'est un portail linguistique utilisé par plus de 10 millions de personnes dans le monde, connu pour la première fonction que nous avons faite. Nous avons été pionniers de la technologie de traduction en ligne. Nous sommes dans le numérique depuis le début.

Aujourd'hui, Reverso, c'est plus que cela. D'une part, il y a beaucoup d'outils autour de la langue française sur le site de Reverso. D'autre part, il existe des nouveautés dans la façon d'aborder les outils d'apprentissage et les outils de dictionnaire.

D'abord, je vais vous parler des outils spécifiques de langue française. Nous avons été les premiers à faire des outils de grammaire en ligne. Nous avons conçu une grammaire interactive en ligne, utilisable par tous et partout dans le monde, gratuitement. Par rapport au livre papier, elle propose l'innovation de pouvoir faire des exercices directement en ligne, de pouvoir passer avec de l'hypertexte d'un côté à l'autre.

Nous avons été aussi les premiers à faire des conjugateurs complets, disponibles pour tous gratuitement en ligne. La plupart de ces outils sont consultables sur un mobile : une tablette ou un téléphone portable. Pour la conjugaison, le numérique permet de pouvoir passer d'une forme fléchie à sa racine, de conjuguer des pronominaux négatifs, etc., ce qui ne pouvait pas se faire sans le numérique.

Tout cela est gratuit. Aujourd'hui, vous pouvez toujours acheter des Bescherelle, mais cela devient de moins en moins utile puisque vous avez l'ensemble des fonctionnalités disponibles gratuitement en ligne.

Nous avons été les premiers à sortir des dictionnaires de français complets et gratuits en ligne, avec des modules collaboratifs qui permettent à tout le monde de proposer des définitions complémentaires ou de commenter les définitions existantes. Il y a donc à la fois l'aspect éditorial et l'aspect collaboratif possible, avec de la modération.

Sur la langue française, nous avons récemment acquis un site qui s'appelle Expressio, que vous connaissez peut-être déjà. Il va s'intégrer de plus en plus dans Reverso. Il décortique les expressions idiomatiques françaises et donne des équivalents dans des

tas de langues, en général fournis par les utilisateurs, sur un ton humoristique. Ce site a donné lieu à la publication d'un livre, *Les 1001 expressions favorites des Français*, qui a été un grand succès de librairie avec plus de 100 000 exemplaires vendus.

Voilà ce que nous faisons aujourd'hui pour le français. Nous proposons également un outil pionnier de correction interactive du français, accessible à tous, qui permet de prendre un texte entier et d'en avoir la correction en ligne. Tout le monde n'a pas accès à des outils Office et autres. Cela permet à toute personne qui a accès à Internet et à un navigateur d'avoir un outil de correction complet, qui donne des explications et fait des corrections de bonne qualité, d'un seul coup.

Je vais maintenant parler de façon un peu plus politique. Pourquoi la traduction sert-elle aussi à la promotion de la langue française ? On peut se dire que tout cela n'a pas de rapport avec la langue française, mais en fait, si on veut que la science et les industries puissent rester françaises, il faut qu'il y ait une grande facilité de passage d'une langue à l'autre. Aujourd'hui, on ne peut pas rester dans des zones linguistiques autonomes. Nous permettons aux entreprises d'exporter plus facilement leurs produits en utilisant des techniques qui permettent une traduction beaucoup plus rapide. Nous fournissons les grands groupes du CAC 40 pour leur permettre de traduire de façon plus efficace et plus rapide.

La traduction permet également d'accéder à la culture des autres. Cela marche dans les deux sens : cela permet aux Français d'accéder à la culture dans notre langue ; réciproquement, cela permet à d'autres d'accéder à des journaux en ligne et à des publications en français.

Je voulais parler aujourd'hui d'une innovation qui est la création d'un produit : Reverso Context. C'est une nouvelle façon de voir les dictionnaires, avec la possibilité, lorsqu'on cherche la traduc-

tion d'un mot ou d'un groupe de mots, d'obtenir sa traduction en contexte, avec des milliers de documents utilisant ce mot et leur traduction correspondante. Pour les puristes, cela peut s'appeler un « concordancier bilingue ». En gros, nous avons pris des millions de documents déjà traduits (documents de l'Union européenne, sous-titres de films ou de livres) et nous les avons alignés. Quand vous recherchez un groupe de mots que vous ne trouvez pas forcément dans des dictionnaires traditionnels, vous avez des documents originaux déjà traduits, permettant de calculer la traduction la plus appropriée.

Cela existe sous forme d'application gratuite sur mobile ou sur un site gratuit. C'est vraiment une révolution dans la façon d'aborder le dictionnaire puisque ce n'est plus un dictionnaire de mots, mais un dictionnaire dans lequel on a des exemples d'illustration. Avec cela, on fait son carnet de vocabulaire. On doit être connecté pour les recherches, mais on peut utiliser le carnet de vocabulaire même sans la connexion.

Voilà un petit panorama de ce que nous faisons. Je suis à votre disposition pour élaborer ou participer aux débats sur les autres points.



Bruno Patino

directeur général délégué aux programmes,
aux antennes et aux développements
numériques (France Télévisions)

Bruno PATINO. — Je suis heureux d'être là. Je ne vais pas vous présenter France Télévisions, certains d'entre nous connaissent encore ce que nous faisons.

Quand j'ai lu la question, cela m'a laissé un peu interloqué.

Je me méfie toujours des questions qui commencent par : « *Quel impact a le numérique sur...* » Cela fait quinze ans que je fais du numérique et, à chaque fois qu'on me pose cette question, j'ai tendance à me dire qu'elle n'est pas très bien posée. Il me semble que cela contribue toujours à limiter un peu la question.

Je donnais juste des expériences qui étaient souvent négatives ; on apprend toujours de ses échecs et de ses limitations. Mais à chaque fois que j'étais dans un journal et qu'on me posait la question de cet impact, j'avais toujours les positifs et les négatifs face à moi. Les optimistes disent que c'est formidable, parce que c'est une nouvelle voie accessible à tout le monde, etc. Les négatifs disent que c'est terrible parce que cela modifie les comportements de ceux avec qui on travaillait avant.

Malgré tout, depuis quelques années, y compris dans les pays où vivent certains d'entre vous, en fait, c'est la société qui se connecte et qui se numérise. J'aurais bien été incapable de répondre à la question, mais il me semble qu'elle est la suivante : « *Quelle coopération culturelle, quelle politique culturelle à l'heure de la société connectée ?* »

Aujourd'hui, à cause de la société connectée, les gens changent massivement de comportement. Quand je regarde ce qui se passe à la télévision, je peux être très optimiste en disant que c'est formidable, parce que grâce aux tablettes et aux smartphones, les gens ont accès à tous les programmes de télévision qu'ils veulent, à peu près dans l'ensemble de la planète. Sauf que dans le même temps, les gens n'ont plus forcément envie de la même télévision qu'avant.

Surtout, je crois que le rapport à la culture lui-même a totalement changé. Nous sommes dans une période que je vois comme une période de transition.

On s'adresse encore à beaucoup de gens qui ont des pratiques culturelles structurées. Là, c'est le « vieux » qui parle. J'ai connu le

modem 14k et j'ai travaillé dans des imprimeries, vous savez, ces endroits où il y avait de l'encre.

Nous sommes encore très nombreux dans la société à avoir été culturellement formés à ce moment-là, donc à avoir une vision additionnelle du numérique. Le numérique a apporté de nouvelles pratiques, de nouveaux usages. Que rajoute-t-on à ce qu'il y avait avant pour faire les choses aujourd'hui? Vu mon âge, j'ai plutôt tendance à penser ainsi et je me fais violence quand je m'adresse à des gens pour qui ce n'est pas du tout quelque chose d'additionnel.

Cependant, je n'aime pas les termes de *digital natives*. En fait, le vrai changement n'est pas l'invention d'Internet. Le vrai changement est le moment de la connexion permanente et mobile. Regardez autour de vous les gamins qui sont nés avec un smartphone dans les mains: ils ne se comportent pas du tout comme nous. Pour eux, le numérique n'est pas du tout additionnel.

D'abord, ils ne savent pas ce que veut dire « le numérique ». C'est juste « comme cela ». Un sondage a été fait récemment par AOL États-Unis. On a demandé aux gamins ce qu'était une télévision. La seule réponse qu'ils ont été capables de donner était, pour 80% d'entre eux: « C'est le plus grand écran de la maison ». C'est vrai, factuellement. On ne peut pas dire que c'est faux. Mais quand on posait la question de façon plus approfondie en leur demandant comment les images arrivaient sur ce téléviseur, les gamins se regardaient et disaient: « Je ne comprends pas la question. C'est quoi, la question ? » Ils ne savaient même pas que cela arrivait différemment que sur leur smartphone. Pour eux, le téléviseur, c'est super parce que c'est le plus grand écran de la maison, mais c'est un peu embêtant: il y a une télécommande, c'est complexe, il n'y a pas de moteur de recherche, ce n'est pas tactile, c'est vieux, etc.

Moi, je ne fais pas votre métier. Modestement, je fais des

médias. Mais je me suis demandé ce qui était comparable entre votre situation et la mienne. En fait, c'est que l'on s'adresse à ces deux publics.

Il y a d'une part la grande masse des gens pour qui le numérique est un univers additionnel et représente des pratiques additionnelles: je lis *Le Monde* sur tablette pendant la semaine et je le lis sur papier le week-end, parce que je peux le déployer sur ma table; j'aime bien regarder la télévision de façon linéaire et de temps en temps, je la regarde en rattrapage. Nous avons tendance à sérier notre politique là-dessus, en donnant des accès, en mettant les vidéos de rattrapage pour ceux qui ont loupé le direct, mais nous avons toujours les anciennes pratiques au cœur de notre raisonnement. À un moment donné, d'ailleurs, il y avait cette idée de migration, d'addition, etc.

D'autre part, nous nous adressons à des gens qui sont parfois nos enfants (j'en ai plusieurs à la maison) et qui ne comprennent pas du tout qu'on puisse, à un moment donné, ne pas être connecté. Je donnais un cours juste avant de venir; les étudiants étaient sérieux, mais ils prenaient leurs notes sur un ordinateur qui était en même temps connecté sur le Wifi de l'école et pendant que je parlais, ils allaient un peu sur Facebook, ils regardaient leurs mails l'air de rien et ils vérifiaient ce que je disais sur Wikipédia.

Sachez-le, sur Wikipédia, il y a une erreur dans la page sur Tocqueville. Je fais le test à chaque fois. En cours, je donne une date sur Tocqueville et à chaque fois, trois étudiants interviennent: « Monsieur, vous vous trompez. » Ils sont tous sur Wikipédia... Et je ne peux pas leur en vouloir! Ils vérifient ce que je dis. Ils font, comme diraient les journalistes, du *fact checking* en direct, ce qui est épouvantablement difficile quand vous êtes prof. Vous n'allez pas les enguirlander et leur dire: « C'est un scandale, refermez vos ordinateurs. » Ils ne sont pas en train de faire leurs courses. Enfin, si, certains d'entre eux font leurs courses, tout comme moi,

il m'arrive de faire des courses en réunion. Je ne devrais pas dire cela!

Non, ce n'est pas vrai! C'était juste pour l'exemple. C'est évidemment totalement faux. Mais je suis sûr que certains d'entre vous font leurs mails ou envoient des SMS en réunion. Ne mentez pas!

Vous voyez bien ce que je veux dire. C'est très difficile pour vous, qui faites de l'action culturelle, et pour nous, qui faisons des médias. Nous nous adressons à deux types d'humains, anthropologiquement parlant. Il y a les humains pour qui c'est quelque chose en plus et les humains pour qui c'est juste comme cela que se forme l'univers, et qui ne comprennent pas pourquoi on pose la question.

Cela a des conséquences sur la culture et sur les gens avec qui on travaille. Quand vous êtes avec les « néohumains », vous êtes dans un environnement dont ils sont le centre permanent. Quand vous êtes dans l'univers des réseaux sociaux, dans l'univers du Web, dans ce que l'on appelle « *l'adaptive publishing* », vous n'avez pas accès à quelque chose ; c'est le monde qui se définit et se structure autour de vous, au fur et à mesure que vous êtes dedans, par les données et par les algorithmes.

Encore une fois, nous, médias, nous apprenons en ce moment à savoir ce que va être l'algorithme. On vous a parlé de Netflix qui a, j'en suis sûr, un impact sur votre activité. Qu'est-ce que c'est? Autrefois, la télé était faite par des programmeurs : des gens commandaient des programmes et les mettaient à telle heure pour que cela rencontre le public. C'était une télévision de programmation. Quand on vous dit que Netflix est une télévision à la demande, on vous ment. C'est une télévision de recommandation, qui vous « pousse » des contenus à un moment donné, avec une structure de base de données et un algorithme.

Encore une fois, les gamins ont l'habitude d'avoir leur univers

poussé par l'algorithme. Il n'est pas personnalisé, mais il leur dit quelque chose d'eux-mêmes et possède des données sur eux-mêmes.

Cela change le journalisme et cela change les médias. Je suis absolument sûr que quand vous vous adressez à une population connectée, cela change l'action culturelle. Je ne vois pas comment cela ne changerait pas. Nous-mêmes, quand nous allons sur Facebook ou ailleurs, nous nous rendons bien compte que l'univers de Facebook n'est pas seulement ce que nous avons choisi, mais qu'il est défini par l'algorithme.

J'adore une anecdote qui m'a été racontée par un prêtre. Quand il s'est inscrit sur Facebook, il a mis sur son statut « célibataire ». Pendant plusieurs jours, il a reçu, à la fois sur l'univers Facebook et ailleurs, des tas de messages venant de clubs de rencontre.

À un moment donné, on lui a donné la responsabilité de scouts. Il avait donc beaucoup d'amis sur Facebook, qui étaient des gamins scouts. L'algorithme a compris qu'il y avait beaucoup de jeunes hommes parmi ses amis et, dans ce que proposait l'algorithme, la nature des clubs de rencontre a changé.

Puis François est devenu pape. Si Benoît XVI était sur Twitter, François est non seulement sur Twitter, mais aussi sur Facebook. La curie romaine est arrivée sur Facebook. Ce prêtre est devenu ami avec le pape. L'algorithme a enfin compris. Maintenant, il reçoit des messages pour la Procure, etc.

Cela nous semble normal. Quand je débarque à l'aéroport de San Francisco, juste au moment où je connecte mon téléphone, celui-ci me propose des adresses de restaurants de sushis à côté de mon hôtel alors que je ne l'ai pas demandé. Cela veut dire que dans mon agenda Google, il y avait le voyage à San Francisco et que, comme c'était une réservation faite sur Internet, l'adresse de l'hôtel était connue ; donc, l'algorithme a pris les données, il sait que j'ai l'habitude de manger des sushis à Paris

et il me propose des restaurants de sushis à San Francisco. Cette anecdote est vraie. Quand je reviens à Paris et que je raconte cela à mes filles, je dis que je trouve cela effrayant, mais ma fille aînée trouve cela super cool.

Dans la réalité, cela change tout pour nous, médias, et je suis sûr que cela change tout pour le rapport à la culture et à l'action culturelle. Le rapport à la culture des gens connectés s'est complètement aplati, « horizontalisé ». Quand vous tapez « Mozart » dans un moteur de recherche, c'est extraordinaire : le Requiem et le Festival de Salzbourg voisinent avec les chocolats Mozart, l'opéra-rock Mozart, l'hôtel Mozart ou l'avenue Mozart. Cela nous semble, à nous, un fatras innommable, mais c'est l'univers tel qu'il se forme pour cette génération.

Je ne fais pas votre métier, mais il m'est très cher. Ce qui semble le plus difficile aujourd'hui dans vos métiers, c'est d'arriver à avoir deux politiques en même temps, de considérer qu'il n'y a pas un impact du numérique, mais que la société s'est différemment numérisée. Elle s'est numérisée de façon additionnelle pour une grande partie d'entre nous et pour les autres, elle ne s'est pas numérisée, elle est juste devenue cet univers-là.

Je ne pense pas qu'on puisse confondre les deux politiques. Il nous faut toujours ces deux politiques différentes pour ces deux populations. Voilà modestement ma conclusion. Se limiter à une seule politique, c'est-à-dire une politique additionnelle, avec l'accès, les outils, etc., revient à s'adresser non pas au plus jeune de cette table, mais à nous-mêmes, les vieux, qui avons connu le monde d'avant. Cela nous rassure beaucoup, mais en même temps, c'est perdre tous ceux qui sont dans un univers formé par les algorithmes en permanence. Ce sont ceux-là qu'il faut toucher. Pour cela, il faut développer les politiques qui s'adressent à eux de cette façon.



Patrick WEIL. — Merci aux quatre intervenants. Le débat est bien posé. Je voudrais le résumer en quelques secondes et vous reposer la question pour orienter les interventions et les questions.

Il a bien été dit que, grâce aux nouvelles technologies, il y avait d'abord de la création culturelle nouvelle et ensuite, un accès à la culture et à l'éducation pour des populations qui n'en avaient pas la possibilité jusqu'à présent.

Ensuite, la question complémentaire est celle-ci : ces nouvelles modalités d'accès se substituent-elles, pour la nouvelle génération, à des modes d'acquisition que nous, nous avons connus, ce qui veut dire que nous avons affaire à de nouveaux types d'individus ?

Cela s'additionne pour l'ancienne génération, mais je le vois dans les camps de réfugiés où nous avons des *Ideas Box* et où nous offrons non seulement toutes les nouvelles technologies, mais aussi les livres, notamment pour les enfants : les petits

enfants aiment les livres. Les vieux modes de transmission de la culture restent des outils qui plaisent aux gens qui viennent de naître sur cette terre ou qui ont deux ou trois ans.

Plutôt que de parler d'addition, je dirai qu'au fond, il existe des complémentarités qui ne fonctionnent plus de la même manière. Les nouvelles technologies d'accès à des films sont arrivées. Cela a entraîné la baisse des salles de cinéma, puisqu'on ne va plus au cinéma comme avant, mais cela n'a pas entraîné la suppression des salles de cinéma.

C'est la question que je pose. Je ne suis pas sûr que cela entraîne, à terme, la suppression du livre. Je ne le crois pas. Je vois, par exemple, que de jeunes adolescents ont trois écrans ouverts en même temps chez eux et un bouquin sur le côté. Dans les bibliothèques de Yale, par exemple, il y a les nouvelles technologies, mais le livre est à côté parce que c'est un complément. Ce n'est pas pareil. Le dictionnaire basique reste à côté pour aider à la consultation des nouvelles technologies, de la traduction, etc.

Tu as soulevé un dernier aspect très important et très intéressant : c'est la question de la démocratie, c'est-à-dire du contrôle. On avait justement fait un colloque par rapport aux choix stratégiques de *Bibliothèques sans Frontières*. Un dictateur peut arrêter l'Internet, mais il ne peut pas enlever en une minute les livres papier. La multiplicité des sources d'éducation et d'accès à la culture est aussi une garantie. Cela préserve des pratiques totalitaires ou dictatoriales.

Ce sont des interrogations. Nous allons ouvrir une première salve de questions. Ensuite, je demanderai au panel de répondre.

Jérôme CLÉMENT. — Ce sont des sujets qui m'intéressent beaucoup, sur lesquels je réfléchis depuis longtemps. J'ai aussi une certaine pratique en ce domaine.

Je ne suis pas convaincu, Bruno, par la distinction générationnelle entre les vieux qui ont une pratique ancienne et les jeunes qui ont une pratique nouvelle. Je ne suis surtout pas convaincu par l'affirmation que le rapport à la culture a complètement changé. Les choses ont changé, évidemment, à cause du mode de diffusion instantané, parce que l'on peut consulter tout en faisant trois choses en même temps, par la possibilité de modifier l'écoute, etc.

Mais qu'est-ce que la culture ? C'est d'abord un acte créatif. Je ne vois pas en quoi cet acte créatif a fondamentalement changé. Il y a toujours des compositeurs et des interprètes qui jouent de la musique. Il y a toujours des écrivains qui prennent du papier, même s'ils écrivent directement sur un écran ; cela fait longtemps qu'ils le font avec une machine à écrire. Une pensée se met en mots sur des supports. Le fait que les supports soient écrits ou qu'ils soient sur écrans ne change rien, à mon avis. Pour le cinéma, il y a toujours des gens qui font des images. Si on va encore autant au cinéma (210 millions d'entrées en France), c'est parce qu'il existe des gens qui ont une idée et qui la mettent en images. Je pourrais multiplier les exemples en ce domaine.

L'acte fondamental de la création, qui est à la base de toute démarche et pratique culturelle, n'a pas changé. Il y a des peintres, des photographes, des écrivains, des musiciens, des artistes, des gens qui ont envie d'exprimer des choses et qui le font à leur manière.

Certes, les supports ont changé et se sont multipliés. On peut aussi, avec ces supports créés, trafiquer les images, faire des films avec des effets spéciaux. Tout cela a beaucoup bougé. Ce sont des apports technologiques. Mais fondamentalement, le contenu, l'origine restent identiques.

Les anciennes générations ont plus de mal à s'habituer que la nouvelle, mais il en a toujours été ainsi. Il était plus compliqué de

prendre le train quand on ne l'avait jamais connu, de prendre la voiture quand on roulait en vélo, etc.

En revanche, il existe des problèmes nouveaux qui sont fondamentaux. Le contrôle démocratique est essentiel, effectivement. Je suis comme toi, Bruno, je ne suis pas comme ta fille; je n'ai aucune envie, quand je me déplace, qu'un algorithme me dise ce que je dois faire de ma soirée. Cela m'effraie. Mais ce n'est pas la même chose, c'est un domaine différent de celui de la création culturelle.

Je sais, puisque nous en avons souvent parlé ensemble, que Steven Hearn est dans une ère complètement nouvelle. Il n'a pas cette gymnastique à faire, mais cela ne change pas les discussions fondamentales que nous avons quand nous parlons de culture. En effet, quand nous parlons de culture, nous évoquons quelque chose qui touche à l'esprit, à la création.

C'est d'ailleurs ce que j'ai toujours pensé et fait quand je m'occupais d'Arte. Nous avons été les premiers à nous mettre à ce nouveau mode d'interrogation tout en disant que l'essentiel était les contenus, pas les supports. Je l'ai répété pendant vingt ans.

Cette remarque me tient beaucoup à cœur. On lit et on entend beaucoup de choses là-dessus, et comme toujours, on confond la démarche initiale, qui est une démarche créative, avec la façon dont elle est transmise, qui a changé fondamentalement. Mais enfin, avant l'imprimerie, des gens écrivaient des livres et on les recopiait. La diffusion était plus petite. Il n'y avait évidemment pas de mode de diffusion massive, comme quand Andy Warhol, Man Ray et bien d'autres avant eux ont inventé la reproduction. Mais malgré tout, il existe toujours des gens qui écrivent des livres.

Bruno PATINO. — J'aimerais juste répondre à cela, car il ne faut pas qu'il y ait d'ambiguïté sur ce que j'ai dit. Je ne parlais

pas de l'acte créatif. On a toujours créé. Certains ont toujours créé avec les techniques les plus modernes de leur temps et d'autres, avec les techniques qu'ils voulaient.

Le problème n'est pas là. On parlait de l'accès à la culture. Pardon, Jérôme, mais nous sommes d'accord sur l'acte créatif, évidemment. Il est au cœur de l'esprit humain et en cela, il est toujours présent. Certains créent avec de nouvelles formes, d'autres avec des formes anciennes. Il y a une constance.

Je vais faire un pas de côté sur trois aspects, pour bien illustrer ce que je voulais dire. Je ne voudrais vraiment pas avoir été mal compris.

Premièrement, je vais citer une anecdote. Je fais passer des entretiens d'entrée à l'École de Journalisme. On pose toujours aux candidats une question bateau très importante : « Comment vous informez-vous ? » Cette question était totalement compréhensible il y a cinq ou six ans. Aujourd'hui, les gens considèrent qu'une information les atteint. Ils n'ont pas à aller la chercher. Chez la génération entourée d'algorithmes, le problème n'est pas l'acte créatif. C'est comment, à un moment donné, les gens sont atteints par un acte créatif. Ils ne vont pas le chercher. Ils estiment que l'acte créatif doit les atteindre. C'est l'acte qui va chez eux et pas eux qui vont chez l'acte (musées, cinémas, etc.). Cela peut être par la recommandation. Celle-ci peut être algorithmique, sociale (réseaux sociaux) ou humaine. Mais encore une fois, je pense qu'énormément de choses ont changé. Ils sont dans un univers qui se refait. Nous devons nous demander comment l'information que nous voulons leur donner peut les atteindre et comment faire en sorte que l'acte culturel les trouve.

Deuxièmement, je ne crois pas du tout à cette dissociation du contenu et du contexte. Je pense que la « consommation culturelle » est une expérience. Or, l'expérience est un triangle. C'est certes un contenu, mais c'est aussi un support donné et un

contexte d'utilisation que l'on peut appeler interface. Quand on change un des angles du triangle, on change l'expérience et, d'une certaine manière, on change l'expérience culturelle. Effectivement, regarder un Rothko dans un musée n'est pas la même chose que de voir le Rothko imprimé. Voir un film au cinéma n'est pas la même chose que de le voir sur smartphone. Évidemment, cela ne se concurrence pas. Les expériences s'additionnent.

En revanche, les modèles économiques se détruisent. On peut avoir une économie dans laquelle des gens continuent à lire des livres et pourtant, les libraires s'effondrent. Oui, c'est possible. Des tas de gens aiment lire leur journal imprimé et pourtant, les kiosques ferment. Les usages s'ajoutent, les modèles économiques se détruisent. Nous sommes plongés dans cette complexité.

Troisièmement, la différence n'était pas générationnelle. Je dis juste que pour certains, la connexion est un acte additif et que pour d'autres, la connexion est un acte permanent qui a toujours existé. D'après mon expérience, selon que vous faites partie d'une catégorie ou de l'autre de la population, votre accès à la création ne change pas; on se regroupe toujours dans un garage pour faire un groupe de rock. Mais l'accès à cet univers, y compris à l'univers du savoir, change totalement. Dans un cas, cela vous semble naturel d'y aller; dans l'autre, cela doit vous toucher et vous parvenir sans que vous ayez à faire le moindre effort, parce que des algorithmes ou des réseaux sociaux s'en chargent. C'était juste ce que je voulais dire.

Théo HOFFENBERG. — Pour compléter ce que disait Bruno Patino en parlant des algorithmes, il y a plus spécifiquement la différence entre le fait d'accéder par un moteur de recherche et le fait de lire des choses linéaires.

Par exemple, entre la lecture d'un roman sur une liseuse ou sur un

iPad et cette même lecture sur un livre, la différence d'expérience n'est pas fondamentale. En revanche, la recherche dans un dictionnaire papier ou dans un dictionnaire électronique est une expérience fondamentalement différente. Le temps que l'on met pour y accéder et l'étendue de ce qu'on peut y trouver n'ont rien à voir. Par exemple, aujourd'hui, sur nos dictionnaires Context, vous avez 600 millions de mots dans chaque langue. Il est absolument impossible d'avoir cela, et avec autant d'exemples, dans un dictionnaire papier.

Ce n'est donc pas le numérique en général, c'est le type d'utilisation. De même, c'est toujours le même film que l'on regarde sur une tablette ou de façon linéaire; en revanche, la création de petits bouts sur YouTube est quelque chose que l'on ne pouvait pas imaginer auparavant, parce qu'il n'y avait pas de place pour mettre cela sur des chaînes de télévision.

Steven HEARN. — Pour compléter ces propos, effectivement, nous avons souvent parlé avec Jérôme du numérique et de la création artistique. La question portait sur l'impact du numérique sur l'action culturelle et là, je rejoins Bruno sur le fait que l'acte créatif a sans doute peu changé. Il n'a même pas été forcément démultiplié. Au fond, sa nature et ses ressorts n'ont pas changé.

En revanche, quelque chose a franchement changé, et je pense que c'est vraiment utile pour l'Alliance française: pour toutes les formes de démocratisation, de médiatisation, d'éducation et de tourisme éclairé, pour le coup, il y a quelque chose de singulier que les outils numériques ont pas mal chamboulé.

J'ai la chance d'avoir la délégation de service public de la Gaîté Lyrique, mais voilà tout de même un équipement ancien. Il a été imaginé entre 2000 et 2004. En 2004, Facebook apparaissait. On voit bien une conception ancienne de l'approche culturelle, avec un studio, des résidences d'artistes, etc. Nous avons dû

changer quasiment tous les lieux. L'espace de résidences d'artistes est devenu une pépinière d'entreprises. Le studio est devenu une radio. Les espaces de diffusion musicale sont devenus des espaces d'exposition. Le centre de ressources n'est plus une médiathèque, il a trouvé d'autres modalités.

C'est un apport utile. Il faut vraiment reprendre les mots utilisés par Bruno : aujourd'hui, nous proposons des expériences, que ce soit à France Télévisions, à la Gaîté Lyrique ou à l'Alliance française, dans la capacité à accompagner ces nouvelles modalités. Aujourd'hui, dans mon travail d'entrepreneur dans des équipements culturels, je ne cesse de m'assurer de l'adaptabilité des équipements que j'ai à gérer et des dispositifs que je dois créer. Nous devons le faire dans une optique assez amusante : il s'agit d'anticiper des changements que nous sommes incapables de formuler. Cela donne quelque chose d'assez rigolo.

Bruno PATINO. — C'est tout à fait vrai.

Steven HEARN. — Aujourd'hui (et pour le coup, je sais que Jérôme est d'accord), on est dans une époque de transition qui ne change sans doute pas l'acte créatif, le rapport à la création, mais il y a quand même quelque chose de générationnel. Le curseur est en train de changer. Il existe bien une complémentarité, mais le curseur ne cesse de bouger vers des médiations plus numériques.

INTERVENANT. — Je suis président de l'Alliance française de São Paulo, mais quand j'étais président de TV Cultura, qui est plutôt une chaîne pour enfants, j'avais un public captif de trois à douze ans.

Un jour, tous les enfants de trois à douze ans ont disparu. J'ai demandé aux experts ce qui s'était passé. On m'a répondu,

évidemment, qu'ils avaient déménagé pour le gaming, pour les jeux. Je me suis demandé ce qu'il fallait faire. Ces enfants, c'était mon patrimoine. Il fallait déjà déménager le support et les contenus.

Je pense que le contenu n'est pas un prisonnier de la tradition. Le XX^e siècle a découvert le cinéma. C'était un nouveau contenu, un nouvel art. Le XXI^e siècle va découvrir un autre espace, un autre langage, d'autres formats pour de nouveaux contenus. Cela veut dire que les contenus doivent découvrir la modernité.

Or, la modernité est encore dans les livres, dans le cinéma, dans toute la tradition, mais elle doit découvrir de nouveaux chemins. Autrement, je perdrai pour toujours les jeunes entre six et douze ans.

INTERVENANT. — J'ai une question de « vieux » pour Bruno Patino, pour chercher à me rassurer. Quand vous demandez à vos futurs étudiants de l'École de Journalisme comment ils s'informent, vous connaissez la réponse. Est-ce une façon de détecter chez le candidat une attitude plus proactive, comme on dit chez les Anglo-Saxons, plutôt qu'une attitude plus passive, en la recevant par l'algorithme ?

Par ailleurs, quand vous arrivez à San Francisco, si vous ne donnez pas à votre géolocalisateur l'adresse où vous vous trouvez, va-t-il vous harceler avec les sushis ? Autrement dit, il y a moyen de se déconnecter si on veut être tranquille.

Bruno PATINO. — Bien sûr qu'il y a moyen de se déconnecter. Je voulais juste souligner, avec cette petite anecdote, que moi, j'en ressens le besoin, mais que d'autres, non. Quand vous avez des enfants et que vous parlez en vacances, la première question qu'ils vous posent est de savoir s'il y aura accès à Internet. Si

vous disiez que cela ne vous est jamais arrivé, je ne vous croirais pas.

INTERVENANT. — Quand il n'y en a pas, ils s'y habituent.

Bruno PATINO. — Nous avons vécu à un endroit où la connexion était une chose précieuse. Ce qui va devenir précieux pour eux, ce sera la déconnexion. On va maintenant vous vendre des temps de déconnexion plutôt que des temps de connexion.

Ce n'est pas une blague. Nous, médias, nous avons vécu dans un univers de pénurie. Quand nous avons la tentation de publier des choses, nous nous disions : « Plus ce sera abondant, plus ils vont aimer. » Maintenant, nous savons très bien que ce n'est pas cela. Ce qu'il faut donner aux gens, c'est du temps. Cela veut dire qu'il ne faut pas leur faire perdre leur temps, y compris dans leur rapport à la culture.

Quand on pose cette question aux étudiants, c'est pour voir s'ils ont une attitude proactive. Encore une fois, je n'ai pas l'impression que vous vous sentez passif quand vous êtes sur Facebook ; mais vous prenez pour acquis un certain nombre d'environnements qui se constituent autour de vous.

Ce n'était pas pour être polémique. Il y a beaucoup de choses en commun entre les Alliances françaises et un média. Vous avez un message, une politique culturelle, des œuvres culturelles à transmettre. Nous aussi, nous transmettons des œuvres. Jérôme l'a fait sur Arte avec beaucoup de brio. C'est génial. En même temps, aujourd'hui, il faut savoir que ce n'est pas en mettant des œuvres à disposition que les gens vont se servir.

Je suis toujours frappé par quelque chose. Dans le hall de Sciences Po, chaque matin, il y a une pile de journaux gratuits. Dans ma génération, si cela avait été gratuit et disponible, nous

nous serions jetés dessus. On ne se jette plus du tout dessus. Les élèves prennent ce qu'ils veulent de temps en temps, mais ils ne se jettent pas dessus. C'est à disposition, c'est normal. Il faut trouver quelque chose d'autre que la mise à disposition.

INTERVENANTE. — Un enjeu me paraît important pour les directeurs et présidents de l'Alliance française à l'étranger : c'est ce qui a changé dans la réception de l'acte culturel. Il me semble que la question était en creux dans l'intervention du président Jérôme Clément.

La grande différence avec l'information qui atteint, depuis Arte, c'est d'abord que ce n'est pas seulement une information : c'est un acte culturel qui a été sélectionné et hiérarchisé en amont. Quand on clique sur « Mozart » et qu'on se trouve face à des scories sans intérêt, l'individu qui reçoit cette information a-t-il vraiment les moyens de la hiérarchiser et de la sélectionner correctement ? Surtout, comment les opérateurs culturels, qui véhiculent la présence de la France à l'étranger, feront-ils pour aider leur public à sélectionner et à hiérarchiser ce qui leur est donné par les voies numériques ?

Je ne parle pas de l'enseignement, mais l'enseignement est aussi en jeu.

INTERVENANT. — Je suis président d'une petite Alliance française en Alsace, sans moyens. Nous travaillons actuellement à l'ancienne. J'ai conscience qu'il faudra évoluer, à la lumière de ce que j'ai entendu pendant ces deux jours. Je suis reconnaissant qu'il existe des outils gratuits.

Ma question va surtout à M. Hoffenberg : aurons-nous toujours des outils gratuits et, si oui, quel est le secret ? Qu'est-ce qui vous permet de nous offrir ces outils dont je vous suis reconnaissant ?

Patrick WEIL. — Nous allons encore prendre plusieurs questions.

M. DAVIAS. — Je représente l'Alliance française de Fidji. Pour les usagers de Facebook à Fidji, cela marche très bien, il n'y a pas de problème.

Je voudrais m'adresser à la fois à Bruno Patino et à Steven Hearn. Notre principale mission consiste à mettre des contenus en rapport avec des publics nouveaux. Ces publics se différencient, et j'adhère à votre analyse. On le voit très bien. Ce n'est pas générationnel. Ce sont plutôt « les additionnels » et « les natifs », en quelque sorte.

Steven Hearn, vous avez sans doute cette expérience de la mise en connexion de cultures différentes. J'aimerais votre point de vue là-dessus.

INTERVENANT. — Je viens de Lima, au Pérou. Le Pérou est un pays de jeunes : 70 % de la population a moins de 35 ans.

Ils sont dans le numérique. Pour eux, cela fait partie de leur vie. Même les endroits les plus pauvres veulent se connecter. Pour l'Alliance française, cela pose deux questions.

D'abord, c'est une transition entre les méthodes traditionnelles et les futures méthodes qui viennent.

L'autre question est pour savoir ce qui a du succès dans le culturel pour les jeunes. Quelles sont les nouvelles propositions pour les actions culturelles ?

INTERVENANTE. — Ce n'est pas vraiment une question. Je voudrais remercier Bruno Patino pour la qualité de son analyse. Il est rare d'avoir de l'oxygène dans la tête. C'est ce que vous avez fait avec votre « théorie de la réception ». C'est réellement cela. Nous, directeurs d'Alliances, nous vendons de la langue, de la

culture. Aussi, la question centrale, c'est l'autre : que faire pour qu'il soit là, pour qu'il soit consommateur, usager, proactif ? On peut le dire de toutes les façons possibles et imaginables.

Je suis très intéressée par deux choses : d'abord, la culture qui vient à soi, toute cette dimension dans cette génération ; ensuite, le point sur ce qui va devenir précieux, sur la mise à disposition, cette réflexion autour de l'espace vide. C'est vraiment intéressant. Je vous remercie beaucoup.

Patrick WEIL. — Je vais moi-même poser une question.

Je retiens de vos questions et de vos interventions qu'au fond, pour les enseignants comme pour les animateurs des Alliances, une transformation du rôle doit s'opérer. Par exemple, l'enseignant qui se trouve en face d'étudiants qui surfent en même temps sur Wikipédia doit à la fois être bon dans les données qu'il diffuse à ses étudiants quand il fait son cours et, en même temps, il doit apprendre aux étudiants à avoir de la distance à l'égard de l'information de Wikipédia. Toutes les informations arrivent, mais la question a été posée de la hiérarchie, de la distance, de la mise à disposition des outils qui ne sont pas parfaits. J'ai l'expérience d'un article que j'avais écrit, pour lequel un journal américain m'a corrigé sur la base de Wikipédia. Du coup, j'ai corrigé Wikipédia parce que c'était moi qui connaissais mieux l'information spécialisée.

Au fond, n'y a-t-il pas une transformation du rôle ? La présence de l'animateur de l'Alliance française est toujours très importante. Celle du professeur aussi. Mais son rôle est transformé par les nouvelles technologies. N'est-ce pas cela qui est en jeu ?

Sur la question de la gratuité, je ne veux pas trop intervenir, mais je crois qu'elle peut se maintenir. Il y a des moyens de compenser la gratuité pour la rendre utile à ceux qui paient pour que ce soit gratuit.

Guillaume DUCHEMIN. — Je vais simplement préciser une chose par rapport à ces nouveaux moyens de médiatisation et de contenu. C'est aussi une question de positionnement. On est dans un environnement ultra concurrentiel. Tout à l'heure, Bruno a parlé de Netflix qui met beaucoup de contenus anglo-saxons. Par rapport à toute cette concurrence, il faut avoir une réponse et des outils adaptés.

Il existe aussi un phénomène concurrentiel avec les homologues des Alliances. Je pense au British Council ou au Goethe Institut. J'ai rencontré des équipes du numérique au Goethe Institut: ce sont quarante personnes à Munich qui déploient des outils numériques, alors que nous sommes sept à Paris.

Heureusement, nous avons des outils numériques qui permettent de déployer et développer du contenu.

Pour finir, je voudrais vous rassurer par rapport aux algorithmes dont on a beaucoup parlé. Derrière les outils que nous vous proposons, derrière les algorithmes, ce sont des hommes, des humains. Il n'y a pas de robots derrière Culture Tech ou derrière IF Cinéma. Il y a des hommes qui font la médiation culturelle, qui proposent des films et une véritable programmation.

Théo HOFFENBERG. — Concernant le modèle de la gratuité, tout d'abord, nous avons la chance d'avoir beaucoup d'utilisateurs et d'avoir de la publicité. Tant que le modèle publicitaire fonctionne, tant que la proportion d'adblockers n'est pas trop importante et tant que nous avons du trafic, si de grands Américains ne nous volent pas ce trafic, nous aurons de quoi continuer d'innover.

En dehors de cela, sur les applications, nous avons des modèles Freemium, c'est-à-dire des modèles pour lesquels on a la possibilité d'acheter des compléments à partir d'une utilisation gratuite. Par exemple, ce sont des carnets de vocabulaire qu'on

peut transporter de façon illimitée, sur lesquelles des petites contributions sont demandées.

Steven HEARN. — Je ne vous cache pas que je suis pris de vertige devant vos questions ?

Cela touche des questions tellement essentielles que ce n'est pas simple. Il est peut-être plus simple de savoir si Dieu existe ou pas. Effectivement, il n'y a pas une seule réponse.

Je vais sans doute faire un petit pas de côté. Je me situe comme entrepreneur, mais aussi un peu comme vous, qui êtes des intermédiaires d'une certaine manière, au bon sens du terme: vous n'êtes pas des intermédiaires au sens de parasites qui prendraient un peu de l'un pour passer à l'autre, mais des intermédiaires entre l'offre des artistes et le public qui constitue la demande. Nous sommes tous à cet endroit, entre cette offre et cette demande, comme producteurs, comme labels, comme médias, comme équipement. En tant qu'Alliances, vous travaillez à cette rencontre particulière, parfois un peu magique, parfois un peu tacticienne aussi, entre l'offre culturelle et sa réception.

Je l'ai défendu fortement dans un rapport que j'ai commis pour Arnaud Montebourg et Aurélie Filippetti.

Un intermédiaire, sur lequel on peut agir assez intelligemment, peut être le résultat d'un nouveau contrat entre la puissance publique et le privé: c'est l'entreprise culturelle. C'est pourquoi il est intéressant de guider cette entreprise, en abordant de manière dense et avec du sens cette question culturelle et cette question de la réception par le public. Aujourd'hui, il y a raréfaction de l'argent public, tel qu'il était distribué. Cela ne veut pas dire qu'il n'y en a pas, mais il doit être utilisé différemment. L'entrepreneur peut être cette structure de base utile.

Je le pense d'autant plus que dans les pays africains (je pense à Dakar, au Sénégal, et à Cotonou, au Bénin), c'est ce qu'on

me demande: comment peut-on dynamiser la culture à partir de ces entrepreneurs? Comment inventer des incubateurs, des pépinières qui conservent un sens profond à la culture et ne l'abordent pas sous l'angle du divertissement à l'anglo-saxonne? Vous, Alliances françaises, vous pouvez être des acteurs très importants auprès de ces structures d'incubation. Vous pouvez presque agir comme des mentors, comme des guides, peut-être parfois comme des garde-fous.

Bruno PATINO. — Je n'ai pas grand-chose à dire, mais sur votre intervention, oui, bien sûr, c'est comme cela dans Facebook. Il n'y a plus de hiérarchie. Que sommes-nous en train de vivre dans l'univers de la connexion permanente? C'est la disparition du contexte maîtrisé.

Tout à l'heure, je disais que votre monde se refaisait en permanence autour de vous. Quelque chose est très compliqué pour nous, médias, pour nous, journalistes et, je l'imagine, pour vous, Alliances françaises: pour accéder à certaines personnes aujourd'hui, il faut accepter de ne plus maîtriser le contexte de ce que vous leur envoyez. C'est ce que je crois. Peut-être ai-je tort. Mais toutes les politiques que j'ai suivies, que ce soit au Monde ou à France Télévisions aujourd'hui, ont toujours été de dire: « Nous allons les chercher, les atteindre dans un univers dont nous ne maîtriserons pas le contexte. »

Il existe cette idée qu'à un moment donné, notre contenu est si précieux, notre action culturelle est si précieuse qu'il faut rentrer dans notre propre contexte pour pouvoir y accéder. Moi, je lutte contre cette idée parce que je pense que de cette façon, on perd les gens.

Oui, je suis d'accord avec vous, et vous ne m'avez jamais entendu parler de cet univers de la connexion permanente comme du pays des Bisounours. Regardez ce qui s'est passé



dans les trois dernières semaines dans les rédactions. Moi, j'étais dans les rédactions de France Télévisions. C'est terrible. Vous savez qu'une vidéo que vous allez faire, contextualisée dans le journal de 20 heures ou dans la spéciale, va se retrouver, à un moment donné, sur une page Facebook, sur un site Internet ou sur un mobile, mais décontextualisée.

Doit-on se dire que ce n'est pas grave? Doit-on dire: « Non, il ne faut pas que ce soit décontextualisé, ne permettons pas aux gens de le partager? » Ou prend-on en compte petit à petit, dans la façon de faire les choses, le fait que cela peut être vu hors du contexte qu'on maîtrise?

Je peux avoir tort, mais ma perception est que si on veut toucher les gens, il faut accepter d'agir dans un univers dont on ne maîtrise pas le contexte. De plus, ce n'est pas un autre contexte, mais des milliards d'autres contextes. À chaque connexion, il y a un contexte différent. Votre œuvre, votre contenu, votre

message journalistique se retrouvent dans un contexte que vous ne maîtrisez pas.

C'est une discussion qui revient souvent. J'ai fait une mission sur le livre numérique pour une autre ministre. Des auteurs de BD disaient que c'était très compliqué : une case va avec une case, etc. Comment cela peut-il aller quand cela se retrouve dans un univers dont on ne maîtrise pas le contexte ? L'autorise-t-on ou pas ? Pour les producteurs de documentaires, c'est pareil. Ils disent : « C'est bien joli. Moi, cela me va quand je suis sur un site de France Télévisions, mais si je me retrouve sur YouTube à côté d'une vidéo d'un chat qui fait du skateboard, mon œuvre est-elle valorisée ou dévalorisée ? ». Et ce n'est pas une question économique.

Je n'ai jamais dit que tout se valait. Je dis qu'à un moment donné, on est dans un endroit où tout peut avoir l'air d'être présenté en même temps. Je suis persuadé que ceux qui reçoivent savent bien que tout ne se vaut pas. Personne ne confond le Requiem de Mozart avec l'opéra-rock Mozart. Les gamins de douze ans ne confondent pas. Je ne vous dis pas qu'ils sont intéressés par les deux, mais je vous dis qu'il n'y a pas de confusion. À un moment, tout cela se carambole.

On peut avoir des positions différentes. C'est une position stratégique ou politique. Je pense que pour atteindre ces gens, il faut accepter d'être dans le grand carambolage individuel.

C'est ce que je crois, mais c'est une vision tout à fait personnelle.

Patrick WEIL. — Merci à tous les intervenants de cette table ronde, merci à tous ceux qui se sont exprimés dans la salle. Tout ce qui a été dit est très important pour l'ensemble des Alliances. L'avenir est à l'adaptation et à la transformation de l'activité des Alliances.

Je le dis en tant que praticien, à la tête de Bibliothèques sans

Frontières : je pense que la complémentarité, c'est l'avenir. Les choses qu'on a déjà faites s'additionnent, selon des modalités que chacun choisit. Les jeunes vont prendre certains outils plus que d'autres. Le rôle des institutions comme les Alliances est d'offrir l'ensemble de la palette d'accès à la culture et à l'éducation en français. Le panel le permet.

Il est vrai qu'il s'agit d'une transformation des rôles des responsables, mais c'est passionnant. Il y a énormément de choses nouvelles à faire. On ne sait pas exactement vers quoi on va, mais on sent qu'on doit y aller. C'est la demande du public qui doit nous guider, pour un meilleur accès à l'éducation, à l'information et à la culture, ce qui est notre mission.

L'OFFRE NUMÉRIQUE EN FLE:
**INNOVATIONS
ET TENDANCES**

ANIMATION : IVAN KABACOFF

SYLVIE BIGOT
FABIENNE BOULOGNE
KATIA COPPOLA
FRANÇOIS DUPUIS
ÉVELYNE MAZALLON



Ivan Kabacoff

TV5Monde

Ivan KABACOFF. — Dans cette table ronde, nous allons aborder le sujet du numérique dans un domaine important pour vous : celui du français langue étrangère (FLE).

La question du numérique est liée directement à votre offre de cours de français. Elle est donc au cœur de votre activité. Lors des précédentes tables rondes, nous avons vu que le numérique nourrissait beaucoup d'espoirs, de fantasmes, d'interrogations et aussi pas mal d'idées reçues.

Faut-il tabler sur le numérique pour le développement de votre offre de cours ? Cette question revient certainement dans votre stratégie. Pour répondre à cette question et pour en débattre, nous avons autour de la table les représentants des cinq principales maisons d'édition de FLE. Je vous les présente :

- Sylvie Bigot, responsable commerciale et présidente du directeur des Presses Universitaires de Grenoble (PUG) ;
- Fabienne Boulogne, responsable du développement FLE aux Éditions Didier FLE ;
- Katia Coppola, directrice des Éditions Maisons des Langues ;
- François Dupuis, directeur de Hachette FLE ;
- Évelyne Mazallon, directrice commerciale de CLE International.

L'idée de la table ronde n'est pas de vous présenter les dernières innovations, les tendances et les produits, mais que chacun parle au nom de la profession des éditeurs de FLE, en répondant concrètement aux questions que vous vous posez dans le

domaine du numérique pour l'apprentissage et l'enseignement du français dans vos Alliances.

Pour ce faire, nous avons essayé de faire émerger les idées reçues chez trois cibles : d'abord, du point de vue des apprenants ; ensuite, du point de vue des enseignants ; et enfin, de votre point de vue à vous, les Alliances françaises.

Commençons par ces idées reçues du point de vue de l'apprenant. On dit toujours que lorsque l'apprenant utilise des outils numériques, il est beaucoup plus motivé dans son apprentissage. Finalement, apprend-on mieux sur un support papier ou sur un support numérique ? Une autre idée qui revient souvent est que l'apprentissage est facilité par le numérique.

On va répondre à ces idées reçues. Je me tourne vers vous, Katia : finalement, quand il apprend le français avec des outils numériques, l'étudiant est-il plus motivé ?



Katia Coppola

Éditions Maisons des Langues

Katia COPPOLA. — Oui. Je pense à l'utilisation du TPI : quand celui-ci est bien utilisé par l'enseignant, cela permet de mettre vraiment l'apprenant au centre de son apprentissage. Il est également valorisé par l'utilisation des nouvelles technologies, qu'il emploie d'ailleurs très souvent à l'extérieur des cours. On apporte cette réalité de l'utilisation du numérique en classe.

Cela permet également de personnaliser au maximum l'apprentissage et la progression de chaque apprenant.

Si on pense à tous les exercices autocorrectifs qu'on peut mettre

à disposition de l'élève, il peut être intéressant de travailler la grammaire et le lexique en insérant un aspect ludique, même si on est dans un cadre de systématisation. Cet aspect ludique est important dans l'apprentissage. On peut apprendre, de manière un peu plus motivante, des points de grammaire et de lexique, entre autres.

Autre aspect intéressant : l'utilisation des plate-formes permet de centraliser au maximum l'information pour l'apprenant, de faciliter la communication entre l'apprenant et l'enseignant et également de regrouper l'ensemble du matériel mis à disposition de l'apprenant, dans un espace partagé entre l'élève et le professeur.

Pour toutes ces raisons, je pense qu'effectivement, le numérique permet de motiver l'apprenant dans son apprentissage et de travailler au quotidien, hors de la classe.

Ivan KABACOFF. — On dit souvent que l'étudiant apprend mieux sur un support papier. En est-on encore là aujourd'hui ? Quel est votre avis, Fabienne, sur ce sujet ?



Fabienne Boulogne

Éditions Didier FLE

Fabienne BOULOGNE. — Pour un éditeur, il est intéressant d'interroger son rapport au papier. Pendant très longtemps, on a été très attaché au papier. Culturellement, c'est un objet qui est sacralisé.

En revanche, je ne sais pas si on apprend mieux sur papier.

Cela dépend des cultures. Dans les cultures oralisées, on n'a pas forcément cet avis. En Afrique, on dit que, quand un ancien meurt, c'est une bibliothèque qui disparaît.

Scientifiquement, on commence à avoir des résultats dans le domaine du numérique. En revanche, si on prend le prisme de l'apprenant et si on se demande s'il a un *a priori* sur la valeur et la qualité pédagogique du papier, on peut dire que oui : ceux qui sont nés fin XX^e siècle, début XXI^e siècle ont tout de même un rapport très fort au papier. J'ai entendu un récit d'expérience d'une école de management à Grenoble, qui a essayé de mettre en place des *serious games* pour améliorer les conditions d'apprentissage ; le premier frein a été celui des apprenants. Il existe donc encore beaucoup d'*a priori*.

Je pense cependant qu'à moyen terme (et c'est déjà le cas scientifiquement), des faits prouvent qu'à défaut de mieux apprendre, cela optimise l'apprentissage. L'intégration du numérique dans l'apprentissage est un facteur important à prendre en compte.

Je fais une transition sur l'intégration du numérique : je pense qu'on peut apprendre de toutes les manières, aussi bien avec la méthode silencieuse qu'avec le numérique. Tout est question de pédagogie. Tant que le professeur est bon, on peut faire beaucoup de choses.

J'ai donc encore un avis mitigé, mais j'ai grand-hâte de découvrir toutes les innovations technologiques qui vont permettre de trouver un équilibre entre les différentes formes d'apprentissage (notamment le papier) et le numérique.

Ivan KABACOFF. — Du coup, l'apprentissage est-il facilité par le numérique ? Évelyne, vous qui voyagez beaucoup et qui développez tous ces outils, avez-vous l'impression que c'est beaucoup plus facile avec l'outil numérique ?



Évelyne Mazallon

CLE International

Évelyne MAZALLON. — Oui, effectivement. Aujourd'hui, on peut même dire les outils numériques, puisque l'offre continue à se développer et qu'on a de plus en plus de produits différents. En quoi ces produits viennent-ils aider et accompagner l'apprenant dans son apprentissage ? Nous sommes convaincus que c'est une aide à différents niveaux.

D'une part, cela facilite l'apprentissage collaboratif. Pendant ces deux journées, on a beaucoup parlé d'échanges entre les étudiants, les professeurs, etc. Avec des outils comme Facebook, on sait qu'en dehors de la classe, l'apprenant continue son apprentissage. Les réseaux sociaux viennent aider cet apprentissage.

D'autre part, on parle beaucoup d'approche actionnaire depuis ces dernières années. Il s'agit de mettre l'apprenant au cœur de son apprentissage. Dans la mesure où l'apprenant va prendre en main certains de ces outils numériques, on est en plein cœur de cette pédagogie.

Enfin, les outils numériques développent la créativité. Beaucoup d'initiatives viennent de la part des étudiants. En tant que facteur de motivation, c'est un appui et une béquille sur lesquels on peut vraiment s'appuyer.

Ivan KABACOFF. — Nous allons maintenant nous tourner du côté des professeurs. Il existe aussi des idées reçues sur la relation entre les professeurs et le numérique. On dit qu'ils ne sont pas formés pour intégrer le numérique en classe, mais aussi que

parfois, lorsqu'ils savent utiliser les ressources numériques, l'enseignement devient plus fluide. On dit surtout que le numérique fait gagner du temps. Je voudrais interroger les uns et les autres là-dessus.

Fabienne, y a-t-il aujourd'hui un déficit de formation au numérique chez les professeurs ?

Fabienne BOULOGNE. — Avant même de parler d'un déficit de formation, je vais mettre ma casquette de formateur par rapport au papier, au numérique et à la plus-value du numérique.

En fait, le numérique oblige les apprenants à être actifs. C'est une clé en tant que formateur. Cela les empêche d'être passifs et les force à prendre en charge leur apprentissage, en étant plus autonomes.

De tout temps, les enseignants se sont adaptés. Pour revenir au manuel papier sacralisé, en France, pendant 200 ans, le manuel papier a très bien fonctionné. En 1815 sont apparus le manuel papier et les tableaux de numéros. Puis sont venus les autres types d'outils. Face à l'évolution des technologies, les enseignants se sont toujours adaptés aux outils qu'on leur a fournis.

D'ailleurs, je m'interroge. Je me dis que si on avait commencé par le numérique avec la tablette, on inventerait peut-être le livre aujourd'hui, pour trouver un nouveau support. Moi, je suis ouverte à tous les supports.

Parallèlement à ces supports qui sont entrés dans la pratique, pour les enseignants, c'est le rapport au savoir qui a changé. Face au canal d'une formation au numérique, c'est leur formation initiale qui est en évolution, tout comme pour celles des éditeurs.

Pour la plupart, dans nos métiers, nous devons faire face au numérique qui a un impact sur notre rôle, nos rapports de colla-

boration, nos rapports aux outils. Les enseignants doivent également l'intégrer.

Les enseignants suivent des formations aujourd'hui. Elles sont ponctuelles : ils font une semaine ou quinze jours de formation pour maîtriser le tableau interactif dans leur classe. C'est une petite piqûre, mais il y a peut-être un effort à faire pour la continuité de l'action, pour l'accompagnement et la valorisation des enseignants à intégrer le numérique dans leurs pratiques.

Finalement, l'intégration du numérique dans les pratiques passe par le prisme de l'établissement. Le facteur de réussite est le projet pédagogique de l'établissement, l'appui fondamental des décideurs, la création d'un projet pédagogique et la révolution de la salle de professeurs. Le numérique, dans ses besoins de collaboration, de mutualisation pratique, d'échanges, révolutionne le climat de la salle des professeurs.

Cela évolue de plus en plus, mais au départ, il n'y a pas forcément une culture de mutualisation et d'échange. J'ai l'exemple d'un formateur qui, pour aider les enseignants à intégrer le numérique, à rechercher de nouvelles applications et de nouvelles ressources, organisait chaque semaine une heure d'ateliers au sein de la salle des professeurs, pendant laquelle tout le monde témoignait de son expérience : « *J'ai trouvé cet objet* », « *moi, j'ai trouvé ce support très intéressant et voilà comment je l'intègre dans la pratique* », etc.

Oui, bien sûr, les enseignants ont toujours besoin d'une formation continue en numérique. Cela fait partie de leur formation de base. Mais il faut tout de même mettre en place une continuité d'accompagnement au changement, de la part de l'institution. L'éditeur peut arriver en accompagnement, mais ce n'est pas son rôle premier. Encore une fois, tout est question de pédagogie.

Ivan KABACOFF. — Autre idée reçue : on dit qu'avec les outils

numériques, l'enseignement devient plus fluide. Quel est votre avis, François ?



François Dupuis

Hachette FLE

François DUPUIS. — Je vais rebondir sur ce que vient de dire Fabienne, par rapport à cet enseignement plus fluide. Je pense sincèrement que si les enseignants veulent intégrer le numérique dans leurs cours petit à petit, il faudra qu'ils partagent avec les autres enseignants ce qu'ils ont élaboré, ce qui marche, ce qui ne marche pas et pourquoi ils ont intégré le numérique dans leur cours.

Une piste peut être intéressante pour rendre l'enseignement plus fluide. J'entends souvent les enseignants dire : « *on manque de temps* », « *on n'a pas le temps de faire ceci* », « *on n'a pas le temps de faire cela* »... Le numérique peut aider à rendre le cours plus fluide, non seulement avec des ressources numériques complémentaires, mais aussi par rapport à une réflexion pédagogique qu'ils doivent mener : utiliser le numérique est une vraie valeur ajoutée plutôt que de travailler sur papier, avec des photocopies.

Par exemple, si vous voulez que vos étudiants atteignent de plus en plus une certaine autonomie, le numérique peut vous aider. Les enseignants donnent des activités à faire à la maison. Eh bien, le numérique propose des activités autocorrectives dont certaines sont ludiques. D'une part, cela motive les étudiants. D'autre part, vous êtes sûrs qu'après, il y a une autocorrection.

Vous pouvez effectivement le faire ensemble en cours, mais cela dégage déjà du temps et ils peuvent faire cela de leur côté de manière vivante, avec les outils qui leur plaisent. Cela peut être sur ordinateur ou sur tablette. Ils peuvent aussi s'autocorriger mutuellement sur les tablettes, ce qui crée une certaine dynamique, poster un document sur le Web en même temps... Cela rend l'apprentissage plus fluide, parce que cela les rend plus autonomes. Ce que vous ne pouviez pas faire en classe faute de temps, ils le font à la maison et ensuite, vous pouvez revenir dessus en classe, pour voir ensemble ce qui a été produit et l'évaluer. C'est toujours possible.

C'est donc plus fluide, mais il faut savoir ce qu'on en fait, pour quelle utilisation et pour quels objectifs pédagogiques. Encore une fois, il faut partager l'expérience avec les autres enseignants.

Ivan KABACOFF. — François nous dit que le numérique permet de gagner du temps. Qu'en pensez-vous, Sylvie ?



Sylvie Bigot

PUG

Sylvie BIGOT. — Il est vrai qu'aujourd'hui, avec la multitude d'informations et de ressources qu'on peut trouver sur le Net, on se dit que c'est un vrai bonheur, qu'on va trouver tout ce qu'on veut et qu'on va gagner du temps. On se dit qu'avec les tablettes, les élèves pourront interagir, aller sur les réseaux sociaux et que cela sera vraiment intéressant.

Dans la pratique, on s'aperçoit que pour l'enseignant, le manuel

papier reste un support incontournable par rapport à l'intégration des nouvelles technologies, justement par faute de temps et par faute de formation. Je rejoins ce que disait Fabienne.

Souvent, on demande à l'enseignant de s'autoformer à ces nouveaux outils en dehors de son temps de travail alors que, paradoxalement, les institutions sont à la recherche de ces compétences chez les enseignants. Pour intégrer ces nouvelles technologies dans l'apprentissage, il faut que l'institution mène une vraie réflexion pédagogique et définisse avec les enseignants les besoins de formation. C'est très important.

Il faut également voir ce que cela représente pour l'enseignant. Il ne s'agit pas seulement d'apprendre à se former à de nouveaux outils. Son rôle d'enseignant est remis en cause, à la fois sur le plan intellectuel et sur le plan psychologique.

En conclusion, si les nouvelles technologies peuvent accompagner l'apprentissage, il ne faut pas faire l'impasse sur ces besoins de formation. Cette évolution demande du temps ; il faut faire du temps un allié et non un adversaire.

Les éditeurs peuvent y contribuer, par exemple d'une manière toute simple, en proposant de référencer les ressources pédagogiques qui existent en ligne, en indiquant comment les utiliser et comment gagner du temps. C'est vrai, c'est du temps de recherche en amont et c'est du temps de formation. Les éditeurs ont un vrai rôle à jouer en vous aidant à vous y retrouver dans cette galaxie d'informations qui est à votre disposition.

Fabienne BOULOGNE. — Je voulais juste revenir sur le niveau de formation des enseignants. Finalement, nous sommes tous dans la même problématique, qui est le marché des langues. Nous sommes très heureux de suivre la mise en place de la démarche qualité au sein de la Fondation Alliance française

et des Alliances, puisque cela nous permet de répondre à vos besoins.

Les produits numériques que nous proposons sont faits pour être au prorata des compétences numériques et des capacités d'intégration du numérique dans la classe de vos enseignants. Lorsqu'on fait des analyses sur l'usage des manuels numériques, 80% des enseignants sont satisfaits de la fonction de défilement des pages, du recours à l'audio et à la vidéo, mais les outils que nous développons tous (car nous avons pratiquement tous des offres similaires), qui sont des outils d'enrichissement des activités TPI, des outils de mise en lien, de diaporama, etc., sont très peu utilisés par des enseignants en l'état. Souvent, il existe un grand écart entre les projections des établissements et les pratiques des enseignants.

Nous sommes tous prêts à aller vers un degré de sophistication et une optimisation des outils. Des développements technologiques vont arriver dans les prochaines années et permettront de proposer des solutions de plus en plus satisfaisantes et adaptées. Mais nous sommes dans le même bateau, nous nous accompagnons. Les méthodologies que nous proposons dans nos méthodes sont là pour aider vos enseignants, nos outils numériques également. Plus nous monterons haut, plus nous proposerons des supports qui iront dans le bon sens.

Ivan KABACOFF. — Justement, c'est une bonne transition. Lors des dernières tables rondes, nous avons beaucoup entendu parler de gratuité. Le numérique, c'est gratuit et surtout, cela vous permet de faire des économies. Qu'en pensez-vous, François ?

François DUPUIS. — Je n'ai pas une très bonne nouvelle pour vous... et pour nous non plus. Le numérique n'est pas gratuit, puisque cela vous demande déjà un équipement. À moins que

des super sponsors offrent tablettes et PC, malheureusement, la plupart des établissements doivent s'équiper. C'est déjà un coût. Surtout, le maintien coûte très cher. Il faut une maintenance régulière des appareils. Si on les prête aux élèves, il faut qu'ils soient opérationnels, ce qui n'est pas toujours évident.

C'est la même chose pour les logiciels. Comme vient de le dire Fabienne, nous sommes tous dans le même bateau. Nous évoluons dans le domaine du développement des applications. Chaque fois que vous soumettez une application sur une plateforme, qu'il s'agisse d'Apple ou de Google, on vous demande de nouvelles spécifications parce qu'on utilise de nouveaux logiciels. Cela vous oblige à avoir une tablette, peut-être pas le modèle dernier cri, mais quasiment. Tout cela a un coût. Pour l'institution, c'est une première partie qu'il faut payer, entretenir et développer.

Je ne parle pas des plate-formes. Là aussi, cela demande de la maintenance et des gens derrière. C'est tant mieux. Si on veut quelque chose de qualité, répondant à vos besoins, si les élèves s'y retrouvent, tant mieux pour vous, mais il faut savoir que ce n'est pas gratuit.

Quant aux logiciels, aux applications que proposent les éditeurs, je ne vous apprends rien en disant que derrière les produits, il y a des auteurs. Certains d'entre vous, dans cette salle, sont auteurs. Si on vous demande demain de tout faire gratuitement, vous allez peut-être « couiner » un peu.

Ensuite, il y a le développement dont je viens de parler. Enfin, il y a tout le travail d'édition. Des gens vont relire, tester, proposer de nouvelles solutions. Bref, c'est tout un travail d'éditeur, tout comme vous, vous avez tout un travail de préparation de vos cours et de vos programmes.

Bien sûr, il existe des sites où vous trouvez des ressources gratuites, de même que vous avez toujours eu la possibilité de

trouver des ressources gratuites par le passé, sauf que cela ne passait pas par Internet. Mais il faut savoir que le numérique n'est pas gratuit.

Ivan KABACOFF. — Le numérique n'est pas gratuit, mais rend-il l'offre de cours de français plus alléchante? Permet-il d'attirer plus d'étudiants? Qu'en pensez-vous, Katia?

Katia COPPOLA. — Effectivement, si tous les facteurs de réussite sont réunis, oui. Si les outils numériques proposés dans vos établissements sont de qualité, oui. S'il y a une continuité au niveau informatique (car lorsqu'il y a des problèmes, il faut évidemment quelqu'un pour les résoudre et accompagner techniquement cette utilisation), oui. Si vos enseignants sont bien formés, puisque nous dépendons énormément des enseignants, oui: l'enseignant étant le médium entre l'outil et l'apprenant, il doit bien maîtriser son utilisation. Si la connexion fonctionne, oui. Si toutes ces conditions sont réunies, cela permet d'offrir une image assez moderne et de se démarquer de la concurrence, comme vous, en tant qu'Alliances françaises.

Je pense qu'il est important de maintenir un dialogue entre les enseignants et les coordinateurs pédagogiques. Il existe parfois un clivage. Si nous parlons avec notre casquette de formateurs, nous sommes en contact permanent avec les enseignants, les coordinateurs pédagogiques et vous, représentants des établissements. Parfois, la réalité n'est pas prise en compte, notamment en termes d'utilisation de TPI et de formation. J'ai eu l'occasion, en arrivant sur certains sites, de voir des TPI qui n'étaient même pas sortis de leur carton. On m'explique alors que ce n'était pas la réalité la plus urgente pour le centre, qu'il n'y a pas eu de temps de formation, de prise en main d'outil ou qu'il y a eu un problème technique et qu'on n'a pas changé telle ou telle pièce.

Ce dialogue entre les coordinateurs pédagogiques, les maisons d'édition et l'enseignant, qui est l'utilisateur au quotidien de ces outils, est très important. Nous sommes là pour répondre à des besoins, mais il faut que ceux-ci remontent et qu'ils soient assez réalistes par rapport à la réalité.

Si tous ces facteurs sont mis en commun, je pense que oui, les apprenants peuvent retrouver dans la salle de classe l'utilisation de ces outils intégrés dans leur quotidien, sans avoir de clivage entre ce qui se passe à l'extérieur de la classe et ce qui se passe dans la classe.

Ivan KABACOFF. — Êtes-vous d'accord ? Les outils numériques permettent-ils d'attirer plus d'étudiants ?

Évelyne MAZALLON. — Oui, tout à fait. Aujourd'hui, un étudiant est avant tout un consommateur qui a des exigences de qualité et des attentes. Lorsqu'il fréquente un centre de langue comme l'Alliance française, il attend évidemment la qualité.

Aujourd'hui, le monde dans lequel nous vivons n'est pas que numérique, mais il est aussi numérique. Une Alliance française qui, aujourd'hui, ne proposerait pas ce type de dispositif perdrait forcément en attractivité. Nous savons tous que la compétitivité est de plus en plus rude. Pour attirer, il faut avoir des arguments. Pour le coup, une Alliance française qui proposerait une offre de cours axée, entre autres, sur le numérique serait plus attirante qu'un établissement qui n'en proposerait pas.

Une autre dimension importante est à prendre en compte. Certains d'entre vous vivent dans des mégalofoles qui nécessitent un certain temps de déplacement. Nous courons tous après le temps. Les étudiants aussi. Les offres qui sont en train de se développer, soit en e-learning, soit en cours hybrides (présen-

tiel et e-learning) sont réellement intéressantes pour l'étudiant, puisque cela lui fait gagner du temps.

Ivan KABACOFF. — Pour conclure, avant de passer aux questions, il y a le rôle de l'éditeur, pour lequel il existe aussi pas mal d'idées reçues. En gros, on n'aurait plus besoin d'éditeurs ni d'auteurs, puisque tout le monde peut créer des ressources numériques. Finalement, tout le monde peut trouver des ressources numériques gratuites sur Internet. Pourquoi y aurait-il besoin de manuels pour enseigner et apprendre le français ? Je laisse chacun réagir.

Sylvie BIGOT. — On s'aperçoit qu'aujourd'hui, les éditeurs se cherchent encore. Il y a de bonnes raisons à cela.

Effectivement, nous venons de l'univers du papier, mais le numérique est de plus en plus présent et nous sentons bien que ce marché est en pleine construction. Pour les éditeurs, il est difficile de s'y retrouver.

Tout d'abord, nous sommes parfois confrontés à des utilisateurs qui, eux-mêmes, n'ont pas d'attentes très clairement définies. Des enseignants veulent du « tout numérique » ; d'autres ne veulent pas en entendre parler et d'autres encore souhaitent des solutions mitigées.

Justement, il est intéressant de se rencontrer aujourd'hui. Peut-être allez-vous nous aider en faisant part de vos réels besoins pour que nous puissions construire les outils de demain.

Nous sommes également confrontés à nos auteurs qui n'ont pas toujours suffisamment d'expérience dans le monde du numérique pour produire des outils avec ces nouvelles technologies.

Nous sommes aussi confrontés à des taux d'équipement qui sont variables en fonction des pays, des écoles et des centres. C'est une difficulté.

Tant bien que mal, nous essayons d'être là pour vous aider dans votre tâche d'enseignement et d'apprentissage, mais de notre côté, nous devons aussi trouver un modèle économique pérenne, répondant à vos attentes. Nous souhaitons vous offrir davantage d'interconnexion et d'interaction dans les solutions que nous vous proposons, puisque c'est tout l'intérêt du numérique.

Nous sommes intéressés par vos retours sur ce sujet.

Ivan KABACOFF. — Fabienne, le numérique rend-il votre métier difficile ?

Fabienne BOULOGNE. — Difficile, non. Rempli de défis, oui.

Je reviens sur la métaphore du bateau : nous sommes encore tous dedans. Il n'y a pas de tempête, voilà ce qui est agréable. Je pense que l'avenir est très enthousiasmant pour nous tous. Il ne rend pas notre métier difficile, mais nous sommes tous contraints d'être adaptables.

Aujourd'hui, dans le marché des langues, nous devons faire face à énormément d'acteurs. Dans le monde numérique arrivent de grands acteurs qui ont des modèles économiques différents des nôtres, que ce soit pour les Alliances ou pour les éditeurs. Leurs stratégies sont très agressives et fonctionnent par le gratuit, avec, derrière, des modèles économiques que ni vous ni nous ne mettons en place pour l'instant. Les éditeurs et les Alliances doivent s'adapter au numérique, notamment avec les MOOC qui vont devenir de plus en plus performants. D'ailleurs, un excellent ouvrage résume toutes ces problématiques : *Le Tsunami numérique*, d'Emmanuel Davidenkoff. C'est une excellente synthèse, si vous n'avez pas beaucoup de temps.

J'en profite pour faire une petite correction sur le temps : la création d'un schéma pédagogique attendu derrière le numérique est chronophage. Cette équation est difficile à mettre en place pour

un enseignant : il faut se mettre en position de création, d'ingénierie, d'intégration, bref, de tous les métiers liés à la création de contenus numériques. Éditer, c'est un métier. Pardonnez-moi de détourner une citation : on ne naît pas auteur, on le devient. Il y a vraiment une compétence, une expertise à mettre en place, en termes d'accompagnement et d'ingénierie pédagogique, pour faire des contenus de cours qui répondent à vos besoins et surtout, pour faire face à ces acteurs qui arrivent.

Ces technologies vont nous permettre de produire des choses très intéressantes, mais elles ne vont pas sans équation économique derrière, qu'il s'agisse d'apprentissage adaptatif, d'apprentissage en profondeur, de solutions d'ancrage mémoriel... il existe énormément de solutions. Ce n'est pas demain, c'est aujourd'hui que nous cherchons à mettre en place ces solutions qui vous permettront de répondre aux besoins de vos apprenants en termes de mutualisation et d'optimisation de l'apprentissage : je sais si un étudiant a réussi telle ou telle activité, je sais déterminer si c'est parce qu'il maîtrise tel point plus ou moins bien et par la suite, je peux mettre en place une meilleure remédiation. La disparition des éditeurs pourrait être la disparition des enseignants. Un auteur de science-fiction disait que si un enseignant pouvait être remplacé par un ordinateur, il devrait l'être, mais je pourrais dire la même chose d'un éditeur.

Tout l'enjeu réside dans la pédagogie que nous mettrons en place ensemble et dans la convergence de nos besoins respectifs.

Ivan KABACOFF. — Êtes-vous d'accord avec cela, Katia ?

Katia COPPOLA. — Oui, tout à fait. Au fur et à mesure, nous avons de moins en moins d'éléments nouveaux à apporter. Pour rebondir sur les propos de Fabienne, je pense que jusqu'à

présent, un enseignant avait énormément de ressources à sa disposition. Il en avait en format papier, il en a maintenant en format numérique. En général, il a accès à des informations parfois plus actuelles que les nôtres puisque par définition, on publie un ouvrage et des outils numériques à un moment X. Il est beaucoup plus facile pour un enseignant de chercher lui-même des ressources d'actualité.

Notre apport, notre savoir-faire et notre expertise sont constitués à la fois par la sélection de cette information par rapport à un projet d'établissement, par une progression, des objectifs et des compétences de plus en plus claires, en regard notamment du CECR. Nous parlions tout à l'heure du label qualité. Nous sommes tous conscients de ces objectifs et de ces compétences à mettre en place. Notre plus, c'est non seulement la sélection de ces informations, mais aussi la mise en place d'un projet pédagogique, en fonction de l'approche qui est proposée dans chacune des maisons d'édition et dans chacune des collections. C'est également ce que nous faisons de ces documents. Chercher des documents est relativement facile, mais la didactisation de ces documents est un challenge quotidien.

J'aimerais qu'on réfléchisse de manière globale à ce que change l'utilisation du TPI dans la dynamique de classe. Je trouve qu'il y a relativement peu de réflexion. Que se passe-t-il quand un élève est au tableau ? En quoi cela change-t-il le rapport enseignant/apprenant ? Quand on utilise mal le TPI, le risque est de retomber dans un enseignement frontal entre l'enseignant et l'apprenant. Il faut donc faire attention.

Le dernier point concerne l'aspect collaboratif et participatif, les plate-formes, le code 2.0. Pour l'élève, il est motivant de poster des commentaires, de créer un projet en intégrant l'utilisation des outils numériques. On est dans une communication authentique

et réelle. On revient à nouveau à la motivation, qui est au centre de l'apprentissage.

Si c'est bien réfléchi, bien pensé, si on arrive à établir ce dialogue sur des contenus très concrets, le rôle de l'éditeur numérique est finalement le même que celui de l'éditeur papier. A priori, on ne l'a pas remis en question ces dernières années. Travailler avec une méthode peut aider. J'entends beaucoup dire maintenant qu'une méthode est une base. Évidemment, la méthode est un outil. À vous de l'agrémenter, mais c'est tout de même une structure qui peut aider vos enseignants au quotidien. Pour autant, ce n'est pas un outil idéal et cela ne le sera jamais.

François DUPUIS. — Merci de la transition. La question était de savoir s'il n'y avait plus besoin de manuels. Les éditeurs, depuis longtemps, accompagnent les enseignants au quotidien avec les manuels. Dans beaucoup de manuels, il existe des parcours qui permettent de gagner du temps.

Pour avoir été en poste en Alliance, je sais que les professeurs qui travaillent dans les Alliances n'ont pas toujours le temps de préparer leurs cours, du moins comme ils le souhaiteraient parce qu'ils donnent des cours à droite à gauche. C'est aussi une question d'argent. Comme ils doivent gagner leur vie et donner des cours ailleurs qu'à l'Alliance, ils n'ont pas toujours le temps de venir aux réunions, de faire de la recherche pédagogique. Ils aimeraient le faire, évidemment, mais ils ont des contraintes économiques.

Pour le coup, nous sommes là pour essayer de leur faciliter la vie. Ce n'est pas un hasard si les manuels continuent à être utilisés. Aujourd'hui, la transition avec le numérique se fait plutôt sur des activités, mais de toute façon, pour faire une séquence pédagogique, il faut un parcours. Un enseignant capable de gérer un

parcours de 45 minutes à une heure avec des élèves, avec un support papier, sera aussi capable de le faire avec le numérique, à condition de savoir le maîtriser, bien entendu. Il n'y a pas d'inquiétude à avoir. Encore une fois, les éditeurs sont là pour faciliter la vie grâce à des parcours, à des séquences, à des propositions de manuels, etc.

J'ai un deuxième point par rapport au numérique. Dans chaque Alliance, il faut que le directeur, le président et le directeur des cours se posent la question : « à quoi cela sert-il ? Jusqu'où veut-on aller en termes de numérique ? Où dois-je mettre la barre ? Cela sera-t-il du TPI ? Vais-je équiper les gens en tablettes ? » Il y a le côté matériel, mais surtout, pour quoi faire ?

Votre rôle, ainsi que celui du responsable pédagogique, est déjà de prendre connaissance des offres qui existent. Je suis frappé de voir des gens qui nous achètent des produits numériques et qui nous disent après : « ah, mais je ne savais pas que c'était pour faire ceci, pour faire cela... »

Cette démarche est la vôtre et elle est la nôtre, puisque nous sommes là pour vous aider. Que peut-on s'offrir (il faut déjà se poser la question économique) et que veut-on faire ?

C'est encore un des rôles de l'éditeur. Quand une Alliance veut passer à tel produit, qu'elle s'intéresse à un équipement numérique, l'éditeur peut l'accompagner. « Qu'avez-vous comme équipement ? Travaillez-vous en ligne ou hors ligne ? Quelle est la fréquence d'utilisation ? » Et là, nous pouvons vous conseiller sur le type de produit qui peut vous aider. C'est un rôle clair et net que peut vous apporter l'éditeur.

Évelyne MAZALLON. — Beaucoup de choses ont déjà été dites.

Finalement, le rôle de l'éditeur numérique n'est guère différent

du rôle de l'éditeur papier. Le support a changé, mais les fondamentaux sont identiques.

Que fait un éditeur ? Il recherche des auteurs. Il a cette capacité : il sait ce qu'est un bon auteur. Nous savons tous qu'un excellent professeur ne sera pas forcément un bon auteur. Ce sont des savoir-faire et des compétences différents.

L'éditeur va donc à la recherche des auteurs. Il est celui qui va organiser les différents contenus. L'éditeur va également sélectionner : il y a des choses à retenir et d'autres à laisser de côté. C'est son savoir-faire, son expertise. Il le faisait jusqu'à aujourd'hui pour éditer des livres papier. Il le fait actuellement et il le fera demain pour les supports numériques. C'est quelque chose d'important.

Dans l'évolution de l'éditeur, il y a une dimension marketing, dans laquelle vous êtes tous au quotidien. On parle beaucoup de marketing des cours. En tant qu'éditeurs, nous prenons cette dimension en compte en essayant d'être toujours plus à l'écoute de nos clients, donc de nos utilisateurs, c'est-à-dire aussi bien de l'élève que des différentes institutions.

Il faut vraiment garder cette dimension. Les éditeurs sont là pour vous accompagner. Tout à l'heure, on évoquait la métaphore du bateau, qui est assez belle : nous sommes tous dans la même barque. Le numérique est là, il fait partie de votre quotidien. Il faut le prendre avec nous, en tirer le meilleur et tout se passera bien.

Ivan KABACOFF. — Nous passons à un échange avec vous, en commençant par ce qui a été dit par les différents intervenants. Ce que disait Sylvie tout à l'heure était intéressant : il faut connaître vos besoins. Ce n'est pas toujours clair et parfois, il est difficile pour les éditeurs de cerner la demande. Le marché n'est

pas forcément très mature. Alors, qu'attendez-vous des éditeurs de FLE ?

UNE INTERVENANTE. — Je voudrais savoir quand les éditeurs de FLE vont passer au streaming. Nos étudiants, qui ont des livres de méthodes avec des CD-Rom ou des DVD, reviennent vers nous en disant : « nos ordinateurs ne sont plus équipés pour cela. Pour les méthodes de FLE, quand pourrions-nous faire du streaming pour faire les exercices, éventuellement avec un abonnement ? »

L'ENSEMBLE DES REPRÉSENTANTS DES MAISONS D'ÉDITION. — Excellente question !

Fabienne BOULOGNE. — Nos manuels numériques sont accessibles en ligne. Cette formule existe déjà. On peut la mettre sur une clé USB, sur tablette ou dans le disque dur de l'ordinateur. Nous avons une formule de manuels numériques, accessibles en ligne.

INTERVENANTE. — Avec des exercices interactifs en ligne ?

Fabienne BOULOGNE. — Tout à fait. Les cahiers d'exercices interactifs sont intégrés dans le livre numérique. Nous avons tous de magnifiques catalogues qui vous attendent à la sortie.

François DUPUIS. — Effectivement, vous avez raison, madame. Nous mettons dans nos ouvrages beaucoup de CD audio, par exemple, et les commerciaux me remontent de plus en plus qu'il vaudrait mieux les mettre en ligne et en streaming. Est-ce une réalité que vous vivez, vous, madame ?

INTERVENANTE. — Tout à fait, parce que j'utilise vos produits.

REPRÉSENTANTE DE L'ALLIANCE FRANÇAISE DE MINNEAPOLIS (ÉTATS-UNIS). — Notre Alliance est déjà équipée de TPI. Nous en sommes très contents. Nous sommes ravis des résultats, nos apprenants aussi. Je voulais cependant soulever deux petits points.

Premièrement, l'équipement numérique devient dépendant de la technologie. Les professeurs sont très vite paniqués si la clé USB ne fonctionne plus, si la connexion WiFi est en panne. Malheureusement, cela peut arriver, malgré toute notre préparation. Ceux qui réfléchissent à la question doivent être attentifs à cela.

Le deuxième point que je voulais souligner concerne la qualité des cours. Comme nous tous, certains professeurs sont plus à l'aise que d'autres (malgré les formations proposées) avec les ordinateurs et la technologie. Ils réussiront mieux à intégrer les TPI et les outils numériques dans leurs cours et cela jouera beaucoup sur l'expérience des apprenants. Si un élève a suivi un cours de débutant avec un professeur très à l'aise avec l'informatique, mais qu'il poursuit sa formation avec un professeur plus « à l'ancienne », il est insatisfait de son cours. Il faut penser aussi à cela : cela varie énormément selon les membres de l'équipe.

Fabienne BOULOGNE. — Il est vrai que nous sommes toujours dépendants de la bonne marche technique, dès que nous intégrons le numérique. Souvent, quand nous faisons des présentations numériques, cela plante. Nous y sommes préparés. Dans la pratique des cours des enseignants, il existe toujours cette variable, que nous ne maîtrisons pas.

L'amplitude thermique entre un professeur qui maîtrise les nouvelles technologies et un autre, qui est un peu moins à l'aise, existe aussi entre un enseignant qui a une méthodologie diffé-

rente d'un autre. Là encore, la mutualisation des pratiques, le compagnonnage peuvent aider à dédramatiser les craintes des enseignants qui sont moins à l'aise. Un binôme devra se constituer avec un enseignant plus à l'aise, qui fera une transmission de savoir-faire.

Nous avons tous cette variable de problématique technique au quotidien, quand nous devons allumer notre ordinateur.

Sylvie BIGOT. — Je voudrais juste compléter ces propos : vous avez des apprenants qui, parfois, maîtrisent davantage ces techniques que vous, en tant qu'enseignants. Valorisez-les et utilisez ces compétences Mettez-les en avant et faites-leur jouer ce rôle de digital natives, c'est un bon moyen de les mettre en valeur.

On touche aussi au cœur du rôle de l'enseignant qui, parallèlement au fait d'enseigner, va devenir un peu gestionnaire de sa classe : il lui faut voir si tous les apprenants qui sont présents utilisent les mêmes outils, etc. C'est une dimension nouvelle qui apparaît. Il faudra s'adapter. On revient toujours à la formation, au temps qu'il faudra y consacrer. Je pense qu'il est vraiment important de considérer cette notion de temps, justement sans vouloir aller trop vite.

REPRÉSENTANT DE L'ALLIANCE FRANÇAISE DE BAMENDA (CAMEROUN). — Pour une fois, une Alliance d'Afrique, au sud du Sahara, prend la parole. Je viens de l'Alliance de Bamenda, au Cameroun.

Nous sommes tributaires de la qualité de la connexion. Il y a une vraie fracture numérique entre beaucoup d'Alliances dans le monde et nos Alliances.

Nous sommes tributaires aussi de la mauvaise marche du matériel TPI. Nous en avons reçu il y a à peu près un an, mais il tombe en panne. Depuis le début du colloque, on parle du numérique,

mais nous, nous sommes un peu à la traîne parce que nous ne pouvons pas véritablement utiliser ces outils dans nos salles de langues. Il va falloir penser à quelque chose, spécialement pour nos pays.

Nous sommes aussi tributaires de la qualité d'énergie électrique qui pose toujours beaucoup de problèmes.

François DUPUIS. — Vous n'êtes pas toujours obligés d'être en ligne pour utiliser les outils numériques. Vous pouvez utiliser des produits hors ligne : vous les installez dans votre ordinateur et ils restent à l'intérieur. Évidemment, c'est compliqué pour les échanges, mais au moins, il y a cette possibilité.

En revanche, pour l'absence d'électricité, cela va être dur !

Fabienne BOULOGNE. — J'ai vu des initiatives, notamment au Sénégal, en partenariat avec Orange. C'était la conclusion sur les convergences et des partenariats : il faut fonctionner de plus en plus ainsi. Orange a mis à disposition des tablettes, selon le partenariat qui était mis en place, et il installait un réseau interne (un intranet) avec les tablettes, sans qu'il y ait besoin d'être connecté. Cela peut être intéressant pour mettre en place des solutions de manuels numériques.

De plus en plus, ces développements se font en Afrique. Il faut voir les initiatives de l'AEFE, d'IFADEM, et transposer leurs modèles pour répondre à ces problématiques de connexion. Il existe vraiment des solutions.

Katia COPPOLA. — Il est vrai qu'il existe une multiplicité de réalités. Pour l'instant, le papier est encore en vie. Cela fait cinq ans qu'on nous annonce la mort du papier. Je me rappelle qu'il y a cinq ans, nous étions déjà intervenus sur le numérique.

Je crois qu'il y a une maturation des contenus. On a voulu aller

un peu vite il y a quelques années, sans prendre le temps de réfléchir à ces limites : limites techniques et parfois, limites en termes de formation. Il faut se projeter, préparer l'avenir, mais actuellement, 98 à 99 % de notre chiffre d'affaires se fait sur le papier. Nous avons toujours des questions par rapport aux CD audio. Tout le monde est-il équipé ? Faut-il mettre un DVD dans nos livres, en partant du principe que toutes les salles sont équipées ? C'est compliqué. En fonction des réalités, les réponses sont très différentes.

Didier Paquelin, professeur à l'université de Bordeaux et spécialiste du numérique, parle de « triangle didactique TIC » : c'est ce qu'il appelle un triangle didactique enrichi, enseignant/apprenant/TIC. J'ajoute également « la réalité de terrain ». Nous, en tant qu'éditeurs, nous avons envie d'utiliser le tout-numérique, mais malheureusement, toutes les salles ne sont pas équipées. En Afrique, c'est effectivement une situation particulière, mais de manière globale, les salles ne sont pas toujours équipées avec une connexion parfaite. En tout cas, ce n'est pas la réalité que j'ai vue.

Évelyne MAZALLON. — Il y a non seulement la multiplicité des réalités, mais aussi la multiplicité des pratiques. Au sein même de vos Alliances françaises, vous avez des professeurs très à l'aise avec le numérique, qui utilisent les outils de manière très fluide, dans toute leur amplitude ; d'autres les utilisent beaucoup plus modestement, beaucoup plus basiquement, mais c'est aussi un premier pas. Il ne faut pas avoir peur. Il faut leur montrer que les outils qui sont mis à leur disposition aujourd'hui peuvent être utilisés très simplement. Finalement, ils vont peut-être en utiliser une toute petite capacité, mais s'ils franchissent déjà cette première étape, cela leur donnera confiance et par la suite, ils



pourront créer leur séquence pédagogique, importer des documents, télécharger, etc.

On parlait tout à l'heure d'apprentissage collaboratif. Là aussi, les enseignants doivent adopter cette attitude collaborative entre eux pour mutualiser leur savoir-faire.

TROISIÈME INTERVENANTE. — Je suis très intéressée par cette idée de mutualisation. Néanmoins, je trouve que c'est difficile à mettre en place. Comme vous le disiez, apporter du changement est très intéressant, mais cela demande aussi beaucoup de pilotage : on met en place de l'innovation, mais on laisse aussi le temps aux enseignants d'explorer, d'expérimenter. Cela fait que pour l'instant, la communication avec les éditeurs me paraît assez difficile. Il est encore compliqué de formuler nos besoins. Comment communiquer avec vous ? Idéalement, pourrions-nous aller vers de la coédition de contenus que des enseignants sur place seraient amenés à proposer, et pas seulement des auteurs ?

Ivan KABACOFF. — Qui veut prouver qu'il est facile de communiquer avec vous ?

Évelyne MAZALLON. — Aujourd'hui, on est en plein cœur du numérique. On a suffisamment d'outils pour entrer en contact. Concernant cette histoire de coéditer ou, en tout cas, de prendre en compte vos besoins, nous le faisons déjà en termes de papier. Nous faisons de plus en plus d'adaptations pour telle région ou tel pays ou tel réseau. Nous localisons nos ouvrages. Comme nous le faisons pour le papier, nous le ferons peut-être demain pour le numérique. Pour moi, cela ne change rien. Je pense que tout le monde est d'accord autour de cette table.

REPRÉSENTANTE DE L'ALLIANCE FRANÇAISE DE WASHINGTON (ÉTATS-UNIS). —

Ce n'est pas une question, c'est un commentaire. Je voudrais rebondir sur ce qu'a dit Kristina, de Minneapolis, en matière de collaboration avec des professeurs. En fait, nous avons essayé cela à Washington. Ceux qui sont des digital natives, pour reprendre les termes de Steven Hearn, veulent volontiers collaborer, expliquer à ceux qui le sont moins ou qui ne le sont pas du tout. Mais souvent, celui qui est digital native finit par se sentir coupable d'en savoir plus, soit parce que celui qui ne l'est pas accepte d'intégrer petit à petit cette pratique du TPI, etc., soit parce qu'il la refuse d'une manière obstinée et têtue, voire un peu « dinosauresque ».

Le problème est le suivant : comme l'a souligné Kristina, quand on est une Alliance, que l'on vit sur les revenus de ses cours et qu'il existe une telle dichotomie entre un professeur qui est à l'aise technologiquement et un professeur qui ne l'est pas, premièrement, cela casse une équipe, y compris quand il y a un apprentissage collaboratif entre professeurs ; deuxièmement, cela casse aussi l'image que l'Alliance projette, qui est non pas

celle d'une vieille dame, mais celle d'une jeune fille qui, au XXI^e siècle, voudrait aller à une vitesse un peu plus rapide que celle du tortillard.

Cela nous pose une question, à nous, directeurs d'Alliances : devons-nous nous débarrasser de professeurs qui avaient été très bons en formule papier et ne garder que ceux du digital, au risque de perdre nos étudiants ? En effet, toutes nos classes sont équipées en TPI et les étudiants qui ont eu un excellent professeur avec un TPI se retrouvent tout d'un coup, deux niveaux plus loin, avec un professeur qui l'est moins. Il existe donc cet aspect négatif du numérique, qui va poser un problème aux directeurs non seulement dans la gestion des ressources humaines, mais aussi dans la gestion de la formation.

Fabienne BOULOGNE. — C'est très délicat. Vous touchez à une chose fondamentale, qui est la formation continue des enseignants. L'accompagnement au changement prend du temps. La gestion du management est une problématique très délicate. C'est du knowledge management.

Dans toute équipe il existe des disparités, des hétérogénéités. C'est un écosystème très difficile à mettre en place au sein d'une équipe pour essayer de valoriser les plus-values de chacun et pour fonctionner tous ensemble.

En tant qu'éditeurs, nous n'avons pas de solution à vous apporter. Je rebondis juste sur votre demande de coédition. Il ne s'agit pas forcément de coédition, mais en tout cas, l'éditeur est là pour vous écouter et vous accompagner dans ce qui peut être de la création de supports. Ce sont des interrogations vers les nouveaux métiers des éditeurs.

La gestion des équipes est une grosse problématique de management. Pour le coup, je ne vous ai pas aidée, mais c'est un fait.

Évelyne MAZALLON. — Je voudrais rebondir par rapport aux rôles de l'éditeur. Tout à l'heure, j'en ai cité un certain nombre. Un rôle apparaît de plus en plus ces dernières années : l'éditeur est là aussi pour accompagner et pour former les équipes. La formation passe par du présentiel (on envoie un certain nombre de formateurs un peu partout dans le monde), mais on peut aussi le faire grâce aux outils numériques. Dernièrement, nous avons fait une formation avec une Alliance française à l'autre bout du monde. La formatrice était à Paris et, via les nouvelles technologies, cette formation à distance a très bien marché.

Ivan KABACOFF. — De quelle Alliance française s'agissait-il ?

Évelyne MAZALLON. — Celle de Boston et justement, c'était sur le numérique.

François DUPUIS. — Pour répondre à la personne de Washington, nous aussi, en tant qu'éditeurs, nous sommes confrontés au problème des éditeurs qui, traditionnellement, étaient sur le papier et ceux qui, maintenant, commencent à être sur le numérique. Certains éditeurs sont réticents à aller sur le numérique, à rentrer des activités interactives, etc. Je partage tout à fait votre opinion. Ce sont d'excellents éditeurs papier ; vous pensez bien, que pour le coup, je ne vais pas m'en débarasser, mais effectivement, je vais essayer de les faire évoluer petit à petit.



PROFESSIONNALISATION ET DÉMARCHE QUALITÉ

PATRICE GILLES
PHILIPPE MILLOUX
ISABELLE MORIEUX



Isabelle Morieux

Déléguée Amérique du Nord et Océanie
Formation

Isabelle MORIEUX. — Cet après-midi, mes petits camarades et moi avons trente minutes pour vous convaincre d'utiliser nos deux dispositifs. Pour ceux qui ne me connaissent pas, je suis Isabelle Morieux. Je travaille à la Fondation Alliance française et je m'occupe plus particulièrement des zones Amérique du Nord et Océanie. Je pilote les dossiers démarche qualité et plan de professionnalisation.

À ma droite se trouve Patrice Gilles, délégué général de la Fondation Alliance française au Ghana et directeur de l'Alliance française d'Accra.

À ma gauche se trouve Philippe Milloux, délégué général de la Fondation Alliance française en Irlande et directeur de l'Alliance française de Dublin.

Avant de commencer, je voudrais les remercier de leur présence et de leur soutien.

Si vous le voulez bien, je commencerai par vous présenter ce dispositif. Le plan de professionnalisation est un dispositif qui a été mis en place en 2005 par l'Alliance française de Paris. Il est financé par le ministère des Affaires étrangères et européennes, pour reprendre le sigle de l'époque.

La mise en place de ce dispositif est née d'une évidence. Les Alliances françaises dispensent des formations. Elles sont des passeuses de savoirs et de compétences. Il était donc normal, et même essentiel qu'elles veillent à l'actualisation des compétences et à la formation continue de leur personnel.

L'objectif de ce plan de professionnalisation était (et est toujours)

d'aider les Alliances françaises à financer leurs plans de formation et d'améliorer le réseau en termes de niveau de compétences.

Le public cible, défini dès le départ, constitué par les recrutés locaux des Alliances françaises.

Voici la procédure : chaque année, au mois de septembre-octobre, la Fondation lance un appel à projets, à destination des délégués généraux et des directeurs des Alliances françaises. Cet appel à projets propose une aide à financement sur des actions spécifiques.

La Fondation reçoit généralement une petite centaine de dossiers, les examine soigneusement et les sélectionne en privilégiant toujours, dans un souci d'économies d'échelle, les actions qui impliquent plusieurs Alliances françaises ou tout le réseau d'un pays, voire le réseau de plusieurs pays. Je parle d'économies d'échelle, mais je pourrais également mentionner tous les bénéfices qu'il y a, à travailler en réseau ; ce n'est pas à vous que je vais l'apprendre.

Une fois ces actions sélectionnées (une soixantaine en général, mais cela va parfois jusqu'à quatre-vingts), nous procédons au financement de ces actions. À chaque fois, nous travaillons sur une idée de cofinancement. Nous allons jusqu'à 70% du financement d'une action. Une fois l'action effectuée, le pilote de l'action devra justifier des dépenses, comme nous pouvons avoir nous-mêmes à justifier de ce financement et de ces dépenses auprès du ministère des Affaires étrangères et du Développement international.

En 2014, le ministère des Affaires étrangères et du Développement international a consacré à ce plan de professionnalisation un budget de 225 000 €.

Les actions éligibles s'inscrivent dans le respect de la convention qui a été signée avec le ministère des Affaires étrangères,

qui définit entre autres le public cible. Je rappelle qu'il s'agit des recrutés locaux des Alliances françaises. Cette convention définit également le cadre des actions de formation éligibles qui sont, en fait, hors actions de formation pédagogique.

Chaque année, nous définissons un cadre au niveau de la Fondation, sous forme d'axes prioritaires. À titre d'information, les axes sélectionnés pour 2015 sont le suivi et la gestion d'une Alliance française, la gestion des ressources humaines, la politique marketing et la communication externe, l'offre et l'organisation des cours, la professionnalisation du centre de ressources. L'axe tout particulièrement prioritaire, dont le financement est pris en charge à 100% à ce titre, est la formation à la mise en place d'un logiciel de gestion de cours.

Voici quelques chiffres. Depuis 2008, année de création de la Fondation Alliance française, près de 7500 personnes ont été formées à l'intérieur de ce dispositif. Près de 500 actions de formation ont été financées. Je précise que ces chiffres concernent uniquement le plan de professionnalisation financé par la Fondation. Ils n'intègrent pas toutes les actions de formation complètement autofinancées par les Alliances ou celles que vous cofinancez à l'aide de vos différents partenaires. En réalité, beaucoup plus d'actions de formation sont mises en place dans nos Alliances chaque année.

Pour 2015, 68 dossiers ont été déposés. La Commission s'est réunie il y a quelques semaines. 52 dossiers ont été acceptés. Nous avons encore cinq ou six dossiers en suspens. Nous avons dû revenir auprès de nos collègues pour quelques précisions budgétaires, par exemple.

Actuellement, nous avons attribué un total de 297 000 €. Tout à l'heure, je parlais de 225 000 € de budget. Nous avons attribué presque 300 000 € de budget tout simplement parce qu'il y a quelques années, le ministère des Affaires étrangères a bien

voulu nous octroyer une rallonge budgétaire, que nous nous employons à dépenser parcimonieusement et soigneusement et qui vient intégrer, chaque année, notre budget régulier.

En 2014, 52 actions de formation ont été financées dans ce cadre. Elles ont touché 361 Alliances françaises, au bénéfice de 631 salariés des Alliances françaises. Je vous laisse vérifier la zone dans laquelle vous vous trouvez. En général, c'est ce que les gens regardent d'abord.

Passons maintenant à ce second dispositif qui est vraiment devenu un pilier dans notre réseau: le dispositif démarche qualité. Il est né en 2009, de la volonté conjointe du ministère des Affaires étrangères et européennes de l'époque et de la Fondation Alliance française.

Cette idée a abouti à la rédaction d'un référentiel qualité, qui a également été réalisé avec l'aide de l'Alliance française Paris Île-de-France (AFPIF) et du centre international d'études pédagogiques (CIEP). Ce référentiel est commun aux Instituts français et aux Alliances françaises. Pour ce qui concerne les Alliances françaises, il a été tout de suite traduit en huit langues. Il est disponible sur le site de la Fondation, dans la partie réservée aux responsables d'Alliance. Je vous montrerai quelques captures d'écran dans un moment.

Pourquoi cette démarche qualité? Parce qu'il nous paraissait important de partager un cadre de référence des bonnes pratiques, de permettre aux Alliances de se positionner par rapport à ce cadre et de s'auto-évaluer, afin d'entrer dans une démarche d'amélioration continue. C'est une façon pour nous d'inciter tout le réseau d'Alliances françaises à entrer dans cette démarche qualité, non seulement pour le bénéfice de notre marque Alliance française, mais aussi pour le bénéfice de tous et, finalement, pour le bénéfice de chacun.

C'est un outil souple qui peut être utilisé et pris par n'importe quel bout. Il nous semble qu'il faut absolument l'utiliser.

Ce référentiel comporte 208 indicateurs en tout, répartis en huit domaines. Vous les avez sous vos yeux. Il suffit de les lire pour se rendre compte qu'ils couvrent l'intégralité de l'activité d'une Alliance française.

Je répète que ce référentiel est commun aux Alliances françaises et aux Instituts français, à l'exception des deux derniers items: l'item «gouvernance», puisque nous avons un statut juridique et légal un peu différent, et l'item «activités culturelles», puisque dès le départ, la volonté de la Fondation était de placer l'intégralité de l'activité d'une Alliance française dans le cadre de la démarche qualité; c'est ainsi que nous pouvons progresser pour le bénéfice de tous.

Voici deux exemples de ce référentiel. Vous voyez la première page du domaine «pédagogie et enseignement», pour vous montrer de quoi cela à l'air et pour dédramatiser cet outil qui, j'en suis sûre, est sur la table de chevet de beaucoup d'entre vous, mais peut-être pas de tous.

Les indicateurs sont inscrits dans les cases blanches. Je vais vous lire tout de suite le deuxième: *«les enseignants qui font passer les certifications officielles sont habilités à le faire.»* Voilà un indicateur qualité. Une chose est intéressante quand on parle de qualité: la qualité se prouve. Si je dis: *«oui, mes enseignants sont habilités à faire passer les examens»*, je dois être en mesure de le prouver. Nous avons listé, dans la colonne du milieu, les documents qu'il faut produire pour prouver que l'on a satisfait l'indicateur. À l'indicateur *«les enseignants qui font passer les certifications officielles sont habilités à le faire»* correspond un document attendu, qui est la certification d'habilitation des différents enseignants qui font passer les examens.

Les indicateurs sont classés. Un certain nombre d'entre eux sont

obligatoires. D'autres sont très recommandés. Enfin, un certain nombre (mais de moins en moins) sont simplement recommandés. Voici un autre exemple d'indicateurs, dans le domaine des locaux : « *les locaux sont couverts par une assurance qui couvre les activités et les risques inhérents à l'activité.* » Le document qui correspond est, bien évidemment, l'attestation d'assurance.

Voilà pour ce qui concerne cet outil qui, encore une fois, se trouve sur notre site. Sur la page d'accueil de notre site, en haut à droite, se trouve un petit onglet qui indique : « *accès aux responsables en Alliances.* » Cet onglet vous est réservé à tous. Lorsque vous cliquez dessus et que vous rentrez un mot de passe, vous tombez sur cette page. Si vous n'avez pas de mot de passe, vous tombez sur un petit encart qui vous propose de demander un mot de passe. En cas de problème, vous pouvez toujours joindre une de vos déléguées géographiques et appeler au secours. En général, nous vous répondons assez rapidement, quelquefois même la nuit ; je soupçonne quelques-unes de mes collègues de travailler la nuit !

Voici la page sur laquelle on arrive. Dans la colonne de gauche, vous avez tous les domaines de notre référentiel.

Le premier onglet est intitulé « *démarche qualité.* » Si je clique dessus, je trouve tous les référentiels dans les huit langues.

Dans les onglets suivants, on trouve des exemples de documents attendus. Lorsque nous avons mis en place ce référentiel, nous nous sommes dit que demander des documents était une chose, mais que fournir des exemples pouvait aider grandement.

Voilà notre référentiel actuel. Nous allons demander maintenant à nos collègues leur témoignage. Avant de leur passer la parole, je voudrais juste signaler qu'une version 2 de ce référentiel a été mise en route. L'élaboration est en cours. L'Institut français de Paris a décidé, il y a maintenant un an, de mettre en place ce gros chantier, avec l'aide de collègues qui sont en poste dans

le réseau. Cette version 2 devrait sortir au printemps 2015. Elle sera ensuite expérimentée. Vous imaginez le temps qu'il a fallu pour mettre en place le premier référentiel. Il faudra également du temps pour tester ce nouvel outil, voir comment il fonctionne, tester sa robustesse, regarder comment il s'adapte à nos Alliances, décider de son éventuel déploiement et des modalités de déploiement à notre réseau.

Je reviens maintenant auprès de mes camarades. Je me tourne vers Philippe Milloux qui a mis en place le référentiel au quotidien. À ce titre, Philippe, et peut-être pour dédramatiser les choses, comment utilises-tu ce « machin » tous les jours dans ton réseau et dans ton Alliance ?



Philippe Milloux
Délégué général de la Fondation
Alliance française en Irlande

Philippe MILLOUX. — Zéro pression, merci, Isabelle !

Je suis vraiment très honoré de me retrouver sur cette partie de la scène. C'est avec un très grand honneur que je vais pouvoir vous dire quelques mots. Merci à notre président, Jérôme Clément, et à notre secrétaire général, Jean-Claude Jacq, pour l'organisation de ce colloque. Merci à toi, Isabelle, de nous donner ce moment de partage avec vous.

Je vais être d'une humilité totale puisqu'en moins de dix minutes, je vais vous présenter un travail de plus de deux ans, qui avait même déjà commencé en Australie où j'étais en poste à partir de 2009. Pour moi, l'arrivée du référentiel correspond à mon arrivée dans le réseau en 2009. Même si je vais être humble, je dois

vous dire que d'un point de vue personnel, je me suis emparé de l'outil immédiatement, parce que j'ai vu qu'il y avait un cadre extrêmement intéressant, non seulement pour faire travailler les équipes locales, mais aussi pour donner une culture globale à l'ensemble d'un réseau, en tant que délégué général.

À l'aide de deux diapositives, je vais vous dire pourquoi, comment et avec quels résultats.

Voici la très belle Alliance de Dublin, qui est dans un bâtiment datant de 1861, sur un modèle vénitien. Comme vous le voyez, je suis un directeur très privilégié.

C'est une grosse maison : 47 employés, 1,4M€ de chiffre d'affaires, 3000 étudiants différents et une culture ancrée dans le temps. Quand je suis arrivé en 2012, l'équipe que j'ai trouvée avait une ancienneté moyenne dans la maison de douze ans. Cela veut dire que certains sont là depuis plus longtemps, depuis une vingtaine d'années. J'ai pris ces éléments en compte en arrivant.

À mon avis, les principes de mise en œuvre de la démarche qualité sont très simples. Premièrement, il faut vraiment se dire qu'on va dans une démarche qui n'est pas le dada du nouveau directeur qui arrive, mais qu'il s'agit vraiment de proposer à une équipe de s'emparer des outils. La première chose à faire est donc de les présenter. C'est lourd, puisqu'il y a 208 critères. À Dublin, nous avons posé comme principe directeur que nous pouvions nous permettre de considérer tous les critères comme obligatoires, ce qui a été accepté tout de suite par l'équipe. Nous sommes allés chercher tout de suite les 208 critères. La démarche est donc volontaire et portée par toute une équipe. C'est le premier point.

Ensuite, on socialise. Avant même de commencer, nous nous étions dit, avec mon équipe de direction (un directeur des cours, une directrice du marketing, un directeur financier, un directeur

de médiathèque et une chargée des affaires culturelles), que nous allions travailler, mais qu'à un moment donné, nos résultats seraient communiqués non seulement au Conseil d'administration, ce qui est une évidence, mais aussi à l'ensemble de l'équipe, de la personne qui fait le gardiennage jusqu'aux enseignants, en passant par tous les personnels vacataires et sous contrat. C'est le deuxième point.

Ensuite, nous nous sommes dit que ces outils devaient être utiles pour la structure. Nous avons donc essayé de faire simple et pragmatique. Voilà pour le contexte dans lequel nous avons travaillé.

Nous faisons un travail d'évaluation avec trois fonctions essentielles : nous prenons de l'information, nous mesurons, nous vérifions que nous sommes à peu près dans les clous ; ensuite, nous agissons, nous décidons et nous mesurons à nouveau. Nous sommes déjà dans la mise en œuvre. Concrètement, nous prenons le référentiel, nous prenons les critères, nous vérifions ce qu'il en est (atteint ou pas atteint), nous les mesurons et nous travaillons. Une fois par an, après avoir travaillé, en fonction des priorités que nous nous sommes données, nous remesurons et nous voyons les écarts.

Je suis arrivé en poste en septembre 2012. Dès novembre, nous pouvions faire des constats. Quatre grands domaines apparaissaient en rouge.

Pour moi, le plus surprenant était la pédagogie et l'enseignement : dans ce domaine, seuls 74 % des critères étaient satisfaits. Il y avait aussi le centre de ressources et la médiathèque, les ressources humaines et les locaux ; mais pour les locaux, c'est le coût collatéral de ce bâtiment, qui est lourd et compliqué à entretenir ; comme c'est un bâtiment classé, forcément, on a tendance à le laisser un peu vivre de lui-même, mais il vieillit plutôt mal.

Vous imaginez bien que le premier dossier a été celui de la

pédagogie. Par exemple, il n’y avait pas d’observation de classe, pas de compte rendu d’entretien, pas de plan de formation. Nous les avons mis en œuvre. Vous voyez qu’en l’espace de quelques mois, dès juin 2013, nous avons fait un saut de +15%, passant à 97%.

Nous avons fait cela, domaine après domaine. Le dernier état, de juin 2014, montre que deux critères sont atteints à 100%. C’était assez facile, puisqu’il s’agissait de la gestion comptable et de la gouvernance : le comité est très solide, les documents sont signés par le président... Ce n’était pas le plus compliqué.

En revanche, il reste deux dossiers qui sont encore très présents : les ressources humaines et les locaux. Nous avons un projet à long terme pour améliorer très fortement l’accueil de notre public.

Je vous donne un dernier détail : un des critères dit que chaque pièce a un usage unique. Il se trouve que notre restaurant, en bas, fait office d’auditorium. Nous poussons les chaises pour faire venir le public, nous coupons les frigos, les tartes fondent, puis nous les remettons vite en route avant que les gens tombent malades.

Ne le dites pas, surtout ! Personne n’est tombé malade. Mais enfin, nous ne sommes pas dans les clouds. L’idée est de travailler sur ce projet à très long terme. Dans un pays où tout a un coût, cela va engager des fonds importants.

Je vous ai dit que c’était une culture de réseau. Nos collègues des quatre autres Alliances hors capitale se sont emparés du référentiel, que le délégué général que je suis a fait vivre, mais seulement, bien sûr, autour des critères obligatoires.

Il y a des freins. Mon équipe, comme toujours, est réfractaire au changement. C’est profondément humain. Le travail du directeur est de donner envie, de donner l’exemple, « de mettre les mains

dans le cambouis». Quand l’équipe adhère, on voit les résultats et cela permet de remotiver les troupes.

Isabelle MORIEUX. — Avant de passer la parole à Patrice, nous allons essayer de contextualiser son témoignage. Après l’aspect autoévaluation avec ce référentiel, que vient de nous décrire Philippe, il y a aussi la possibilité de demander la visite de deux experts dans son établissement, pour examiner le fonctionnement de l’Alliance à travers le prisme du référentiel. Ces deux experts, qui restent trois jours à examiner le fonctionnement dans l’Alliance elle-même, rédigent ensuite un rapport qu’ils transmettent à l’Alliance française, au comité, au directeur. Ce rapport représente une forme d’état des lieux, avec des recommandations pour améliorer les axes qu’on aura jugé les moins performants.

Cette mission dure trois jours. Il est important de souligner qu’elle se passe toujours dans un esprit bienveillant. Ce n’est pas un audit ni une inspection, c’est une mission d’accompagnement. Patrice nous dira comment lui-même et son équipe l’ont vécue.

Chaque Alliance française, chaque directeur et chaque président ont reçu vendredi un message de la Fondation, dans le cadre de cette démarche qualité, les invitant à poser leur candidature pour une mission d’expertise en 2015. En principe, cinq missions seront réalisées en 2015. J’ai déjà reçu deux candidatures. Les places sont chères, allez-y !

À titre d’information, en 2014, nous avons pu rendre visite et effectuer une mission d’expertise qualité dans les Alliances de Melbourne, de Lima, de La Haye et de Managua. Fin 2013, c’était dans l’Alliance de Patrice, au Ghana, qu’a eu lieu cette mission d’expertise qualité. À ce jour, depuis le début de la mise en place de ce dispositif, 24 Alliances françaises ont pu être visitées.

Patrice, acceptes-tu de nous livrer ton témoignage ? Comment avez-vous vécu et survécu ?



Patrice Gilles

Délégué général de la Fondation Alliance française au Ghana



Patrice GILLES. — Je vais aborder la question sous un angle de vue un peu différent, moins statistique et beaucoup plus sentimental et psychologique, pour vous convaincre que la visite qualité peut faire avancer une Alliance, surtout lorsqu'elle a de nombreux problèmes, comme celle d'Accra.

Je vais déjà camper le décor. L'Alliance d'Accra est une assez grosse Alliance qui a été créée en 1957. Elle a accompagné l'indépendance du Ghana. Elle compte à peu près 3500 inscriptions par an et 2200 étudiants différents. Nous organisons 98 événements culturels. Elle est installée sur 1/2 ha. Elle est donc assez importante.

J'ai intitulé la première diapositive, qui montre une photo de groupe de la visite qualité, « le refus de la solitude ». Cela reprend, un peu par analogie, le titre d'un roman de Paul Auster, *L'Invention de la solitude*. Pour moi, la visite qualité, c'est d'abord donner à un regard expert la lecture d'une situation, accepter cette lecture critique d'une situation à un moment T et, à partir de là (même si on a déjà avancé sur la question, puisqu'il y a un travail préparatoire), engager un projet qui concerne tout l'établissement pour essayer d'améliorer la qualité.

Je me propose de vous décrire les quelques étapes qui ont été les nôtres, à commencer par le constat fait par le directeur. Mais

auparavant, je veux affirmer que j'adore mon Alliance, qu'elle est fabuleuse, que c'est la plus belle de toutes les Alliances et que j'émet des critiques non pas dans une intention méchante, mais simplement pour porter un regard neutre, parfois un peu agacé, parfois un peu caricatural. Mais il paraît que la caricature est à la mode en ce moment !

Voici le constat fait par le directeur à son arrivée. Dans de nombreux secteurs et de manière assez évidente, il y avait des carences, des déficiences et parfois, un mode de fonctionnement qui n'était pas le bon. Cela peut sembler surprenant, mais je crois que c'est le cas de pas mal d'Alliances. J'espère ne pas avoir été le seul à faire ce genre de constat.

Je vous livre l'explication qui est la mienne. Elle vaut ce qu'elle vaut. Je crois qu'au Ghana, on ne se posait pas tellement la question de la qualité parce qu'en fait, la qualité tenait dans le nom de la marque. L'Alliance française a forcément une image de qualité. Très souvent, d'ailleurs, ce sont des établissements de grande réputation, connus comme étant des établissements de référence. C'est le cas de l'Alliance française d'Accra, qui jouit d'un grand prestige et d'une bonne réputation.

Quand on a un personnel assez ancien dans l'établissement, avec une moyenne de durée de services de quinze à vingt ans pour la plupart des personnels, il est très difficile d'engager une équipe sur la voie de la réforme et de lui dire : « *il y a tout de même quelques carences dans le fonctionnement de l'Alliance.* » En effet, le premier argument opposé était : « *mais cela marche depuis toujours !* » D'ailleurs, je ne pouvais pas dire le contraire ; c'était vrai, cela marchait. Mais enfin, cela n'accélérait pas, cela ne décélérait pas, il y avait une espèce d'inertie et de ronronnement.

Aujourd'hui, nous sommes dans un secteur de plus en plus fortement concurrencé, avec une nouvelle donne, ne serait-ce

qu'avec la baisse des crédits qui fait que nous devons générer un peu plus de revenus et être de plus en plus autonomes sur le plan financier. Lorsque nous n'avons pas la capacité d'accélérer un peu le rythme ou de renouveler nos manières de fonctionner, nous sommes en danger de régresser et, éventuellement, de disparaître.

Le constat était donc un peu négatif dans son ensemble. Pour autant (et c'est pourquoi j'ai choisi un petit dessin avec de l'aspirine), il était difficile de savoir par quel bout attraper le problème et d'ailleurs, d'arriver véritablement à discerner quel était le problème, parce qu'il était assez vaste.

Je suis arrivé en 2011 à l'Alliance d'Accra, juste après l'avènement du référentiel qualité. Cet outil m'est apparu comme étant providentiel pour engager une réflexion sur les différents maux de l'Alliance. Une demande a été adressée. J'ai eu la chance qu'elle soit acceptée par la Fondation.

Nous nous y sommes donc engagés, un peu à marche forcée, je dois l'avouer. Je n'ai guère laissé le choix aux équipes de se lancer dans cette préparation de la visite qualité. Néanmoins, puisque je l'avais imposée, j'ai pensé qu'il n'était pas forcément très fin ni très délicat de conduire le travail préparatoire moi-même vis-à-vis des équipes, qui étaient un peu frileuses, mais de faire expliquer ce qu'était le référentiel qualité et l'intérêt de cette démarche par une consultante qui a été embauchée à cet effet. Elle a travaillé avec chacune des équipes, dans les différents services de l'Alliance, d'abord pour leur expliquer l'intérêt de cette démarche et pour leur détailler les différents critères du référentiel qualité, puis pour vérifier avec eux les points sur lesquels nous étions bien positionnés, les points sur lesquels nous étions moins bien et ceux sur lesquels il fallait changer de manière de travailler, parce que nous n'étions absolument pas dans les clous.



Ce travail a duré cinq mois, dans tous les domaines. Les équipes ont joué le jeu. Petit à petit, on a vu une forme d'enthousiasme, une réponse positive à ce travail effectué par la consultante et parfois même, un peu plus de transversalité entre les différentes équipes de l'Alliance qui, pour arriver à évaluer leur travail, étaient souvent amenées à collaborer ou à réfléchir ensemble. L'étape majeure a été, en septembre 2013, celle de la visite des experts de la Fondation et du CIEP, avec Marie Grangeon-Mazat et Olivier Ortiz. J'ai fait un petit dessin pour signaler que la visite qualité n'est absolument pas un audit. C'est ce qui m'a fait peur et qui a fait peur à mes équipes. Vous pensez, les experts venus de Paris, qui viennent évaluer la manière dont vous travaillez ! C'est inquiétant et un peu affolant. On ne se sent pas tranquille parce qu'on va montrer la qualité de son travail, mais parfois les carences, les choses qu'on n'a pas été capable de faire. Il est toujours un peu délicat d'afficher ses faiblesses. En fait, cette visite n'est en aucun cas un audit. Elle accompagne,

elle épaula, elle guide, elle fixe un cap, elle écoute; il y a énormément d'écoute de la part des experts et une volonté permanente de comprendre le travail qui a été fait, même lorsqu'il n'est pas réalisé en respectant les critères du référentiel qualité.

Je passe à la diapositive suivante pour vous dire les bénéfices de cette visite. En effet, il n'est resté de cette visite que des bénéfices. Cela a été un événement fondateur dans la vie de l'Alliance d'Accra, qui s'est métamorphosée d'une certaine manière, notamment dans la façon dont les équipes appréhendent leur travail dans cet établissement.

Le bénéfice majeur a d'abord été la prise de conscience collective. Elle a été longue à se dessiner, mais à un moment donné, il y a eu un déclic de la part des équipes qui ont compris qu'il fallait s'engager dans une manière nouvelle et rafraîchie de travailler.

Alors que c'était peu le cas dans cette Alliance où les services étaient très cloisonnés, cela a permis d'apporter une transversalité dans le travail. Au travers du travail préparatoire, les équipes ont été forcées à travailler ensemble, à avoir des échanges nourris. C'est peut-être un peu prétentieux de le dire, mais pour la première fois, j'ai pu voir un travail en transversalité.

Évidemment, il existe un aspect fédérateur. J'ai été enseignant avant de travailler pour la Fondation Alliance. C'est un peu comme dans les salles de classe, lorsque l'inspecteur vient vous évaluer: on sent une sorte de solidarité de la part des élèves qui veulent défendre leur prof alors que le reste du temps, ce n'est pas toujours vrai. Ils sont parfois même un peu pénibles. Mais ce jour-là, ils sont autour de leur prof pour que cela se passe bien et pour le défendre devant l'inspecteur. Une fois de plus, je force un peu le trait, mais les équipes se sont fédérées pour essayer de montrer le travail de l'Alliance sous son meilleur jour.

Un des bénéfices évidents est la structuration de l'Alliance fran-

caise. L'essentiel du projet d'établissement, à l'époque, était de redonner une vie organique à cette Alliance, de recréer un organigramme, de recréer des profils de postes, enfin, de la restructurer en général.

C'était aussi une ouverture sur le réseau. Pourquoi? Parce que les équipes se sont rendu compte que ce qui nous arrivait était souvent commun à beaucoup d'autres centres.

C'est également l'adhésion au plan de formation puisque à la suite de cette visite qualité, nous avons mis en place des actions de remédiation et de formation, pour que les personnes développent des compétences et des modes de fonctionnement un peu plus en phase avec le référentiel qualité.

Il y a, bien sûr, l'amélioration de la qualité. À terme, le fruit de cette visite qualité et de cette démarche est l'efficacité accrue, une meilleure productivité, un meilleur fonctionnement en général.

La suite logique de la visite a été une deuxième version du projet d'établissement, qui est en cours de rédaction. Les équipes participent, ce qui n'était pas le cas précédemment. Il y a eu aussi, bien entendu, la mise en place d'un plan de professionnalisation en 2014 sur une partie FOS (français sur objectifs spécifiques), une partie marketing et une partie gestion. Il se poursuit en 2015 avec la préparation d'un diplôme pour la gestion des centres culturels et d'enseignement, qui s'appelle le DAMOS (diplôme d'aptitude au management d'organismes culturels et d'éducation). Ce diplôme certifiant est proposé aux différents directeurs des Alliances du réseau, ainsi qu'aux différents chefs de service de l'Alliance d'Accra et de l'Alliance de Kumasi.



INNOVATIONS DANS LE MANAGEMENT

PIERRE MOORKENS

Gérald CANDELLE. — Je vous présente Pierre Moorkens, que je suis très content d'accueillir au nom de la Fondation. Nous avons eu un colloque consacré au numérique et, derrière l'outil, il y a toujours de l'humain, heureusement. L'humain est justement au cœur des réflexions et des préoccupations de Pierre Moorkens.

Quand on regarde la biographie de Pierre Moorkens, on se dit qu'il serait un membre idéal du Conseil d'administration de l'Alliance. C'est un homme d'entreprises, de projets. Vous en avez créé une dizaine, vous en avez dirigé beaucoup.

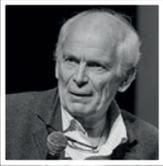
Vous avez d'ailleurs eu un beau cas d'école dans votre carrière, puisqu'en 1999, on est venu vous chercher pour rouvrir, redynamiser et relancer l'usine Renault de Vilvorde, en Belgique. Pour ceux qui étaient en Europe à ce moment-là, Vilvorde fait « tilt » tout de suite. C'était un grand moment de l'histoire sociale en Europe. Vous avez redynamisé cette usine, créé plusieurs centaines d'emplois durant les quatre années qui ont suivi, en mettant au point des méthodes de management innovantes.

Depuis longtemps, vous vous intéressez aux neurosciences. Il ne s'agit pas tant de la partie scientifique et médicale que de ce que les neurosciences peuvent apporter en connaissances sur les comportements, connaissances qui découlent ensuite sur le management, le traitement du stress, les conflits au travail, etc.

C'est là-dessus qu'on va vous écouter. Je voudrais juste préciser deux points. Vous avez rencontré en 1990 Jacques Fradin, qui est un monsieur important. À l'époque, il avait créé l'Institut de Médecine environnementale, qui s'occupe de recherche sur la compréhension des comportements. Du coup, cela vous a donné envie de créer l'Institut du Neurocognitivism, pour diffuser au niveau mondial l'ensemble de ces connaissances.

Je sais que dans l'esprit de beaucoup de personnes ici, une question est prégnante : « en quoi cela peut-il me servir dans les

Alliances françaises ? » Je pense qu'en écoutant Pierre Moorkens, vous pourrez retirer un certain nombre d'informations utiles à votre gestion et à votre management d'équipe. On parle évidemment de gestion d'équipe, de la façon de se relier aux autres plus efficacement, mais cela inclut aussi une dimension un peu plus personnelle, de meilleure connaissance de soi, qui nous est évidemment très utile.



Pierre Moorkens

président de l'Institut du Neurocognitisme



Pierre MOORKENS. — Nous vivons dans un monde qui se complexifie à une vitesse gigantesque, qui entraîne énormément d'interdépendance entre les personnes. À côté de cela, pour complexifier encore plus la chose, l'humain est en train de vouloir s'individualiser. L'individuation fait aujourd'hui partie des grandes tendances de notre société. Les gens veulent donner du sens à leur vie, ils veulent savoir pourquoi ils sont là. L'époque du taylorisme où l'on disait : « *c'est comme cela qu'il faut faire, tais-toi et fais les choses* » est en train de disparaître. Les gens veulent trouver du sens à leur vie et à leurs activités.

Dans cet univers, qu'est-ce qui est important aujourd'hui ? C'est de donner de la maturité aux gens. Cela soutient, derrière cela, l'éducation. S'il y a bien trois choses très importantes dans le monde à surveiller et à faire, c'est l'éducation, l'éducation, l'éducation.

En neurosciences, toutes les découvertes qui ont eu lieu ces derniers temps permettent de comprendre aujourd'hui

comment fonctionne le cerveau humain. Ce cerveau humain pèse 1,4 kg. Il a 100 milliards de neurones, chacun étant relié à 10 000 autres neurones. Dans notre petite tête, nous avons 1 000 000 000 000 000 de connexions (*on peut l'écrire aussi, au choix : 1 million de milliards de connexions*).

C'était la boîte noire qu'on ne comprenait pas jusqu'à présent. Petit à petit, les neurosciences lèvent le voile là-dessus pour nous faire comprendre comment tous ces substrats cérébraux se structurent et comment nous pouvons tirer parti de ces connaissances pour améliorer notre communication, pour se connaître soi-même, pour comprendre l'autre et, en fait, pour s'éduquer et aider à l'éducation.

Je vais parler un tout petit peu de management, mais je vais surtout vous faire découvrir comment fonctionne l'humain, comment vous fonctionnez, comment fonctionnent les autres et comment, à partir de ces quelques connaissances très vulgarisées, on peut se gérer soi et gérer l'autre.

J'ai parlé tout à l'heure de cette notion de management *top down* qui est héritée du taylorisme. Bien sûr, elle a apporté beaucoup de bénéfices à l'humanité par l'industrialisation, par la multiplication de la matière et du bien-être. Eh bien, elle a ses limites parce qu'aujourd'hui, l'individuation requiert autre chose.

Je prône le *bottom up* : cela consiste à être à l'écoute des gens avec qui on travaille. Normalement, quelle est la fonction d'un manager ? Il doit venir en subsidiarité de ce qui se fait, être là comme un support pour les autres, pour leur donner les moyens de leur action. Quand on fait cela, chacun, très naturellement, se prend en charge, se sent responsable et fait ce qu'il doit faire. Lorsque les gens avec qui vous travaillez rentrent à la maison, ils sont responsables d'une famille, d'une maison, d'un loyer. Or, quand je visite des entreprises, je remarque très souvent que, lorsqu'ils arrivent le matin dans l'entreprise ou dans l'organisa-

tion, ils laissent au vestiaire non seulement leurs affaires et leur pique-nique, mais aussi des qualités qu'ils ont et qu'on ne leur demande pas dans l'entreprise, parce que, parfois, on ne les connaît même pas. Il est important d'écouter les gens, de savoir ce qu'ils ont dans leurs tripes, de savoir quelles sont leurs possibilités et leurs motivations profondes.

On vous a parlé du centre de recherche où travaillent ensemble sept chercheurs à temps plein en neurosciences, en biologie, en comportementalisme, en cognitivisme, en éthologie, en anthropologie.

Je le finance depuis maintenant 24 ans. Nous avons créé l'Institut de Neurocognitivisme. Cette association fait le transfert des connaissances que vous allez découvrir tout à l'heure. Nous sommes aujourd'hui dans des pays où nous intervenons beaucoup dans les entreprises. Nous formons aussi beaucoup de gens.

Tout en bas de l'écran, vous voyez inscrit «*Learn to be*» et «*Savoir-être à l'école*». Je vous ai parlé tout à l'heure de l'éducation. En fait, cela doit commencer très tôt.

J'ai créé *Learn to be* en Belgique. C'est une association qui forme des enseignants. Après six jours de formation avec les enseignants, quand vous allez dans les écoles, celles-ci sont transformées. Les enseignants diminuent très fortement l'agressivité et permettent aux élèves de découvrir le plaisir de l'apprentissage. Toutes ces connaissances viennent nourrir le corps enseignant. En Belgique, nous formons à peu près 1200 enseignants dans plusieurs écoles. Tout cela porte beaucoup de fruits.

J'ai le plaisir de vous annoncer qu'il y a quatre semaines, j'ai créé exactement la même association en France qui s'appelle *Savoir-être à l'école*. L'approche est scientifique et multidisciplinaire. Elle s'appelle «*approche neurocognitive et comportementale*».

Dans le taylorisme, on disait aux gens : «*tu dois faire comme ceci*

et comme cela.» Les gens étaient des mécaniques qui répondaient simplement à des injonctions. Aujourd'hui, on doit surtout donner du sens, c'est-à-dire la vision. Quelle est la vision de l'Alliance française à tel ou tel endroit ? Il s'agit de donner une vision pour que les gens comprennent pourquoi ils sont là et pour quelle cause ils sont en train d'œuvrer.

Voici le syndrome qu'il faut éviter dans les organisations : lorsqu'on punit, lorsqu'on est trop directif, à un certain moment, les gens ne vous écoutent plus. Ils ne parlent plus, ils ne veulent plus voir les choses. Lorsque ce syndrome existe dans une entreprise ou dans une organisation, c'est un vrai cancer. Plus rien ne remonte et là, c'est réellement une organisation qui ne change plus, qui ne bouge plus.

Voilà pourquoi j'ai noté ces quelques mots : «*apprendre à écouter, écouter sans juger*». Ce n'est pas «*entendre*», c'est «*écouter*». Écouter quelqu'un dans sa souffrance, dans ses demandes, dans ses besoins, permet naturellement de créer une ambiance dans laquelle les gens vont parler, dire les choses.

Aujourd'hui, régulièrement, je vais dans les entreprises et la première chose que je fais est de rassembler tout le personnel pour leur dire : «*Je reviens dans huit jours. Donnez-moi, sur des fiches séparées, tous les problèmes que vous avez, toutes les questions que vous vous posez et toutes les idées que vous avez.*» En général, dans une entreprise de 200 à 250 personnes, quand je reviens une semaine après, j'ai entre 1000 et 1200 fiches. Je vous assure qu'à partir de là, on peut vraiment travailler, parce qu'on a récolté les vrais besoins de l'entreprise, les vrais dysfonctionnements, les vrais problèmes, mais aussi toutes les idées des gens pour améliorer les choses.

Maintenant, je passe au cœur même de mon sujet : qu'apporte le travail sur les neurosciences pour notre compréhension de l'humain ?

Voici la coupe d'un cerveau : cent milliards de neurones, un million de milliards de connexions. Vous retrouvez sur cette image quatre zones.

Nous n'allons pas parler de territoires, mais plutôt de gouvernances qui nous permettent de prendre des décisions. Un humain prend en moyenne cinq à six mille décisions par jour.

Ces décisions sont toujours prises par une de ces quatre gouvernances. Je ne vais pas les expliquer toutes, mais je vais faire une grande distinction entre les trois premières.

Le rouge, appelé aussi le reptilien, est l'hypothalamus.

L'orange, qui est une gouvernance très grégaire, est celle qui permet de mesurer la notion de méfiance, de confiance en soi ; les rapports de force s'installent dans ce territoire, lors de la petite enfance.

Le territoire jaune, qui est le néo-limbique, est assez volumineux. En fait, c'est une véritable bibliothèque. En deux mots, qu'est-ce que le territoire néo-limbique ? À la naissance, vous naissez avec cette capacité, mais au fil des ans et jusqu'à 18 ou 20 ans à peu près, elle va s'amplifier, s'amplifier et être le réceptacle de vos connaissances, de vos savoirs, de vos savoir-faire, de vos compétences, de vos apprentissages. Cette véritable bibliothèque va, petit à petit, s'élargir. Elle va vous donner les éléments pour prendre des décisions excessivement rapides, puisque vous les avez stockés dans votre bibliothèque.

Ce territoire, ainsi que les deux autres que je vous ai montrés, sont des territoires très automatiques, très « programmés ».

Ce sont des territoires de créatures. Nous sommes créatures, mais aussi créateurs.

Nous partageons ces trois premiers territoires avec les mammifères, qui ont aussi ces trois territoires où ils engrangent des vécus.

Il est important de faire la distinction entre ces trois premiers terri-

toires et le territoire du cortex préfrontal, qui représente 20% de la masse du cerveau. Ce n'est pas un territoire de créature, c'est un territoire de créateur. Si vous voulez faire la grande distinction, c'est créature/créateur ou mode automatique/mode adaptatif ou mode programme/mode programmeur.

La suite de mon exposé va démontrer l'importance de comprendre la grande différence entre ces deux modes mentaux, de comprendre en quoi ils sont tous les deux excessivement utiles et importants, mais aussi comment il faut passer de l'un à l'autre en fonction des situations qui se présentent à nous. Nous allons d'ailleurs parler de la résistance au changement. Elle s'explique, on peut la comprendre.

Nous allons faire la grande distinction entre le mode automatique et le mode adaptatif. Le mode adaptatif est celui qui permet de créer, d'innover. C'est là que se passe l'intuition, la spiritualité, tout ce qui touche l'être dans sa belle dimension. On peut aussi croire que l'humain est peut-être le seul animal inachevé sur la terre, avec un travail à faire sur lui-même. L'éducation sert à cela, à grandir et à développer de nouvelles capacités. Je ne parle même plus de compétences, je parle de métacompétences : pour moi, c'est une attitude, un mouvement intérieur qui permet à quelqu'un d'être lucide et de pouvoir créer les éléments nécessaires pour vivre, pour grandir et pour s'épanouir.

Dans la diapositive qui va suivre, nous allons voir le côté gauche et le côté droit. Dans le côté gauche, je présente les caractéristiques de ce mode automatique, de ce fameux programme, de cette fameuse bibliothèque. Comment fonctionne-t-elle face aux décisions que nous prenons tous les jours ? Sur les cinq à six mille décisions par jour, nous en prenons énormément de façon très automatique puisque nous avons acquis des connaissances. Vous vous arrêtez au feu rouge, vous redémarrez au feu vert ; sans vous en rendre compte, vous avez pris deux décisions, très

automatiques, mais très utiles.

En fait, ce mode automatique est très à l'aise dans le monde du connu et du maîtrisé. Ce sont vos savoirs, vos savoir-faire, vos compétences.

Comment fonctionne-t-il ? Il a des caractéristiques assez précises que nous avons étudiées au fil des ans.

Il aime la routine, les habitudes. Nous avons tous des habitudes et des routines qui nous permettent d'être très efficaces et très rapides dans ce que nous faisons.

Il est assez persévérant : c'est comme cela, ce n'est pas autrement.

Il est rigide ; face à un feu rouge, il vaut mieux être rigide.

Il est du type simplificateur : c'est noir, c'est blanc ; c'est bon, c'est mauvais. C'est la notion du jugement qui nous permet parfois de mettre une image très rapidement sur quelque chose et de prendre des décisions.

Il s'empile, bien sûr, de certitudes. Tous ces savoirs, tous ces savoir-faire, toutes ces compétences qu'il accumule lui donnent des certitudes.

Il se nourrit par l'empirisme, c'est-à-dire par l'expérience. L'expérience nous nourrit chaque jour pour affiner nos connaissances, nos savoirs et, en fait, prendre des décisions de plus en plus rapidement.

La dernière caractéristique est quelque peu différente : c'est un territoire qui est excessivement sensible à la grégarité, c'est-à-dire à l'image sociale, au regard que l'autre porte sur nous. Combien de décisions ne prenons-nous pas par rapport à la culture environnante, à la culture familiale, à la culture d'entreprise, à la culture d'une organisation ? Pour rentrer dans un moule, il est parfois nécessaire d'être conscient de ce qu'il se passe autour de nous. Ce territoire y est très sensible.

Que voit-on lorsqu'on étudie cela ? C'est un outil fantastique

pour prendre énormément de décisions chaque jour, mais il est totalement inopérant face à la nouveauté, face à des situations complexes. Le mode automatique n'a plus cela dans ses réserves, dans sa bibliothèque. Face à des situations nouvelles, avec votre mode automatique, vous n'irez pas très loin.

C'est pourquoi la nature nous a dotés d'un cortex préfrontal bien nourri, dont les caractéristiques sont totalement complémentaires de l'autre, et à l'opposé. Mais les deux sont nécessaires. Il n'y en a pas un qui est bon et un qui est mauvais, il ne faut surtout pas entrer dans la dichotomie.

Le territoire adaptatif vogue dans le monde de l'inconnu, de la non-maîtrise, avec beaucoup de plaisir. Ce mode affiche des caractéristiques à l'opposé et complémentaires de l'autre. Au lieu de la routine, lorsque quelque chose de neuf se présente à vous, cela enclenche la curiosité. C'est ce que l'on appelle la maïeutique : pourquoi, comment, depuis quand, avec qui... toutes ces questions qui permettent précisément à l'humain d'être intéressé, d'aller plus loin que ses connaissances actuelles.

La curiosité naît très tôt. Pourquoi croyez-vous que les enfants de deux et trois ans demandent à leurs parents des dizaines de fois par jour : « Pourquoi, maman ? Pourquoi, papa ? » C'est précisément parce que ce cortex préfrontal, qui ne prend sa dimension totale dans le cerveau qu'à l'âge de 25 ans, 30 ans, se nourrit dès la petite enfance pour apprendre, pour découvrir. Il est capital de savoir répondre à cette curiosité et de la comprendre, parce que dans tout l'enseignement, elle doit être nourrie. Plutôt que de donner du savoir, il faut que les enseignants fassent réfléchir.

Vous allez en vacances avec un enfant de deux ans qui fait des petits pâtés de sable. Un jour, il prend son petit seau, il va dans la mer pour prendre de l'eau, il tombe et boit la tasse. La mer est salée. Il pleure. Quelques minutes après, il demande à sa mère :

« Pourquoi la mer est salée ? » Il y a trois façons de répondre.

La première est de dire : « *Mon petit chou, tu sauras cela plus tard, retourne faire des petits pâtés.* » Que donnez-vous comme image à l'enfant ? Vous lui dites : « *La curiosité n'est pas utile, retourne dans ta routine, retourne à ce que tu sais faire.* » Vous voyez déjà ce que cela peut provoquer si on fait cela trop souvent.

La deuxième façon de répondre et de dire : « *Mon petit chou, va t'asseoir, je vais t'expliquer pourquoi la mer est salée.* » Avec vos mots à vous, vous expliquez l'érosion des montagnes, vous dites qu'il y a du sel partout dans la terre et que cela vient saler la mer. Que faites-vous en répondant cela ? Vous l'instruisez, vous lui donnez une éducation, vous remplissez sa bibliothèque de choses connues. Ce n'est pas mal.

Il y a une troisième façon de faire. C'est de dire : « *Mon petit chou, la mer est salée. Pourquoi crois-tu qu'elle est salée ?* » Et là, vous verrez l'enfant faire ceci (*mouvement de front de Pierre Moorkens*). Ce geste montrera que votre enfant est en train de passer en mode préfrontal pour essayer, par sa curiosité, son intuition, de découvrir une réponse. Peu importe ce qu'il vous raconte, même s'il vous dit que c'est le Père Noël qui sale la mer ; ce qui est capital, c'est qu'il a fait le geste et l'expérience. Ensuite, vous lui expliquez l'érosion des montagnes et vous nourrissez son intelligence. Mais en attendant, vous avez provoqué un processus d'intelligence. C'est ce qui manque encore beaucoup. L'intelligence collective doit se développer, entre autres, à partir de cet élément.

Je me suis un peu attardé sur la curiosité, mais la curiosité et la souplesse sont *l'input*. Face à un événement, face à une situation nouvelle, lorsqu'on a des connaissances X ou Y, l'important est d'étendre le champ de vision. Dès la petite enfance, ces « pourquoi » servent à cela.

La souplesse, c'est aussi savoir gérer les choses face à la difficulté, ne pas être trop rigide (la persévérance peut être très rigide) et s'ouvrir. Quand on ouvre son mode préfrontal de façon très naturelle, on commence à nuancer. Ce n'est pas bien ou mal, ce n'est pas noir ou blanc, il y a peut-être aussi des avantages dans cet inconvénient. Cela nous amène à prendre de la relativité et du recul par rapport aux choses. C'est donc véritablement une posture, une attitude qui peut très rapidement s'apprendre, se découvrir par certains exercices que je vais vous montrer tout à l'heure.

Une fois qu'on nuance, qu'on relativise, on prend du recul sur les choses ; ce territoire passe dans la réflexion logique, intelligente, rationnelle, pour vous donner l'intuition d'une vraie réponse, d'une autre réponse qui vous permettra d'avoir une opinion personnelle plutôt que d'avoir l'opinion de tout le monde.

Ce mouvement se fait naturellement en vous. Chaque jour, vous passez en mode préfrontal face à des difficultés, mais essentiellement dans les choses que vous aimez bien. Dans tout ce que vous aimez, être curieux, souple, nuancé se fait naturellement.

Le problème est que nous avons tous aussi, dans notre bibliothèque, des bugs, des croyances, des préjugés sur les choses, des idées toutes faites. Là, cela pose un problème, parce que nous y croyons trop. Nous sommes bloqués dans notre système de bibliothèque de croyances. Lorsque l'événement qui surgit ne paraît pas en concordance avec nos valeurs, avec nos croyances, avec nos idées, il nous est très difficile de faire la bascule. Basculer naturellement, vous le faites tous les jours, des centaines et des milliers de fois, mais parfois, vous ne le faites pas, et là, cela pose un problème.

Je vais vous montrer des découvertes de 2003 en neurosciences, qui permettent de comprendre comment nous fonctionnons,

comment l'autre fonctionne et comment rétablir la communication.

Le phénomène est le suivant. Face à une situation simple, connue, maîtrisée, de façon naturelle, vous faites appel à vos connaissances, au mode automatique, au néo-limbique où vous avez toutes les informations pour prendre une bonne décision. Face à une situation complexe, inconnue, non maîtrisée, vous devriez normalement passer en mode préfrontal en posant des questions, en étant curieux, en prenant du recul. Tout cela se passe bien à ce moment-là. Mais lorsque nous sommes un peu têtus sur nos idées, sur nos préjugés et sur nos croyances, lorsque nous restons avec une image antérieure à la réalité nouvelle qui se passe, nous avons tendance à vouloir simplifier le problème avec les connaissances que nous avons sur la chose ; nous avons tendance à ne pas être curieux et éveillés à ce qui se passe, et dont nous n'avons pas encore les vraies solutions.

Que se passe-t-il à ce moment-là ? C'est extraordinaire, car c'est vraiment la base même de toute éducation aujourd'hui. Lorsque, face à des difficultés, vous restez têtus, avec vos croyances et vos idées, figurez-vous que votre cortex préfrontal (qui est la partie de votre cerveau qui anticipe) voit que vous êtes en train d'être bloqué dans votre mode automatique. Il détecte que vous n'allez pas chercher ses capacités pour répondre. La seule arme qu'il a pour vous avertir de votre erreur, c'est d'envoyer un signal à l'hypothalamus. Celui-ci sert à une chose : à stresser.

Vous verrez qu'il a aussi d'autres fonctions. L'hypothalamus est ce territoire reptilien qui a deux fonctions : la fonction de vie et la fonction de survie. C'est ce territoire reptilien qui vous rappelle qu'il faut boire, qu'il faut manger, qu'il faut dormir. C'est lui qui régule tout ce qui est nécessaire à la vie. C'est lui qui prend les décisions.

Prenons le territoire reptilien d'un animal. Bien sûr, il vaque à ses

occupations quand il n'y a pas de danger. Mais lorsque l'animal va sentir, percevoir un prédateur (donc la possibilité de mourir), instantanément, son hypothalamus va l'avertir et engendrer, en quelques millièmes de seconde, de l'adrénaline, de la dopamine, tous les « -ine » que vous voulez de la terre, pour échapper à la mort.

Pour cela, il existe trois stratégies, selon les travaux d'Henri Laborit qui a écrit de fantastiques livres à ce sujet. Premièrement, c'est la fuite. Si la fuite n'est pas possible, c'est la lutte : soit en impressionnant l'autre pour que la lutte n'ait pas lieu, soit en se bagarrant. S'il court vraiment trop vite, s'il est vraiment trop fort, la seule possibilité est de s'inhiber et de se cacher quelque part pour éviter la mort.

Le stress a donc une fonction vitale pour sauver la vie. On appelle cela le stress physiologique. C'est ce que vous vivez lorsque vous traversez la rue et que vous découvrez qu'une voiture, que vous n'aviez pas vue, arrive à pleins tubes sur vous : vous fuyez instantanément pour sauver votre peau.

La grande question est la suivante : pourquoi stressons-nous tous les jours alors que notre vie n'est pas en danger ? Là, nous allons parler de stress psychosocial. C'est ce stress qui nous habite régulièrement dans notre existence. L'équivalent de la fuite est la gêne, l'anxiété, la peur. Ou alors, pour la lutte c'est l'énerverment, l'agacement, la colère. L'inhibition, c'est plutôt la démotivation, le découragement. Un même événement peut provoquer chez l'un de l'énerverment, chez l'autre de l'angoisse et chez le troisième, du découragement. En fonction de quoi ? En fonction de son passé, en fonction de tout ce qu'il a engendré dans sa bibliothèque de croyances et de connaissances. Les uns sont terrorisés. Les autres passent immédiatement à la bagarre. Un troisième a peur et va se cacher.

Le soir, de temps à autre, il est bien de faire la liste : « Je me suis

vraiment énervé avec Antoine. Comme il m'a énervé aujourd'hui, il est d'une lenteur! Ce n'est pas possible!» Ou alors: «J'ai été angoissé. Ce dossier que je devais avoir à deux heures de l'après-midi n'est pas arrivé alors que je devais le défendre à quatre heures. Il n'est arrivé qu'à trois heures de l'après-midi.» Lorsque nous avons la simplicité de commencer à repérer nos stress, qu'indique chacun d'eux? Ils indiquent qu'une croyance ou une idée que nous avons sur les choses nous bloque dans la souplesse, dans la nuance, dans le fait de gérer la situation avec sérénité.

Pourquoi vous parler de sérénité? Parce que face à la complication, à la difficulté, lorsque nous réglons des problèmes très complexes avec notre mode préfrontal, nous restons excessivement sereins. Vous pouvez le repérer et vous y être sensible. On peut être serein même face à la mort. Face à la difficulté, la sérénité est l'expression qu'on est vraiment en mode préfrontal. C'est là que vous aurez les meilleures intuitions pour trouver des solutions, même si vous ne maîtrisez pas encore les choses et qu'il y a encore de l'inconnu.

Nous devons tous prendre souvent des décisions dans l'incertitude, que ce soit vous ou les chefs d'entreprise. Seule la sérénité vous permettra d'avoir la meilleure intuition du moment pour prendre une décision. Elle vous permettra aussi d'accepter de faire des erreurs. Cette sérénité est une attitude, un monde que l'on peut faire grandir intérieurement en soi.

Comment fait-on la bascule face à la difficulté? Cette question est naturellement sur toutes les lèvres.

Nous allons faire un petit exercice. Je vais demander à chacun de penser, pendant 30 à 45 secondes, à une situation réelle, concrète, qui vous énerve régulièrement ou qui vous angoisse ou qui vous démotive. Peu importe laquelle. Je vous laisse 30 secondes, non pas pour rentrer dans votre mental, mais pour

rentrer dans la réalité des choses: «Mon conjoint m'énerve quand il laisse traîner ses pantoufles» ou n'importe quoi d'autre. Pensez à une situation qui vous énerve régulièrement. Je vous poserai une deuxième question dans 20 secondes.

Je vous pose une deuxième question, puis je vous laisse une à deux minutes. Restez dans la situation et trouvez-moi trois avantages. Cela, c'est la colle!

Restez dans cette situation. Du fait d'avoir trouvé des avantages, voyez-vous les choses différemment?

UNE INTERVENANTE. — Non.

Pierre MOORKENS. — Super, merci, madame! Cela vous fait-il peur? L'autre jour, une dame m'a dit: «Pour moi, il n'y a pas d'avantages. J'ai refait entièrement mon appartement, j'ai déménagé et les ouvriers n'ont pas fini; cela fait trois semaines que j'entends les marteaux, il n'y a aucun avantage à cela.» Je lui ai répondu: «Moi, j'en vois quand même un. Peut-être pouvez-vous payer vos factures avec quatre mois de retard.» «Oh, c'est une bonne idée», m'a-t-elle dit.

Pour ceux qui ont fait ce travail, que s'est-il passé? À quoi est dû votre stress? À un blocage sur des croyances. Mais en vous faisant découvrir un avantage auquel vous n'avez jamais pensé, je vous ai obligé à passer en mode préfrontal. Seul votre mode préfrontal peut trouver des avantages. Cela permet de prendre un peu plus de sérénité et de recul par rapport aux choses.

UNE INTERVENANTE. — Trouver une solution n'enlève pas le côté émotionnel.

Pierre MOORKENS. — Ah, mais heureusement qu'on a des émotions!

En faisant ce travail un peu plus en profondeur, savez-vous ce qui se passe dans le cerveau? On crée de nouveaux réseaux neuronaux. Il ne faut pas croire qu'un cerveau décline au fil des années. Il faudrait que tout le monde oublie cela. Jusqu'à 120 ans, on peut avoir un cerveau qui fonctionne très bien. Le tout est de garder cette curiosité et cette souplesse.

En fait, qu'est-ce que le stress? C'est le fruit d'un stresser extérieur multiplié par notre stressabilité. Celle-ci est très influencée par nos aversions, nos antivaleurs, tout ce que nous n'aimons pas.

Quand je gérais 500 personnes, j'avais horreur de l'inefficacité. Lorsque je faisais un tour et que je voyais des comportements qui n'allaient pas, je passais en stress de fuite (je partais de l'autre côté), de lutte (je m'énervais sur la personne) ou d'inhibition (je retournais à mon bureau). Mais en attendant, je n'avais aucune solution valable. Quand je me suis fait coacher et qu'on m'a demandé de trouver quinze avantages à l'inefficacité et quinze inconvénients à l'efficacité, cela m'a pris 40 minutes. Le lendemain, qu'ai-je fait? Pendant quatre heures, j'ai fait un tour dans mon entreprise, j'ai vu plein d'horreurs, mais à chaque fois, j'avais « la banane », j'étais heureux.

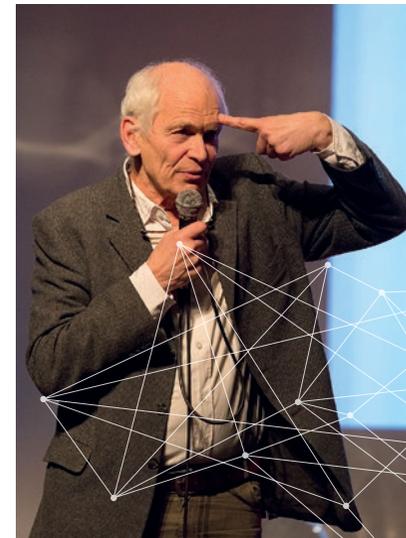
Vous avez beau trouver de magnifiques solutions à des problèmes, si vous n'avez pas l'adhésion de ceux avec qui vous travaillez, cela ne sert à rien.

On a assez d'intelligence pour avoir la qualité des solutions. Il faut maintenant de l'intelligence émotionnelle, de la gestion des émotions, de la gestion des connaissances et de l'humain, pour arriver à gérer tout cela.

Pour ceux que cela intéresse, voilà des livres que nous avons écrits. Vous pouvez les retrouver sur Amazon. Comme vous aurez le PowerPoint, vous pourrez faire la recherche nécessaire.

Avant de laisser la parole à M^{me} la ministre, je voudrais remercier

l'Alliance française qui fait un boulot colossal dans le monde. La langue française a tout intérêt à être connue et vécue. Elle est riche, elle est magnifique. Heureusement, c'est ma langue maternelle, bien que je sois Flamand. Je vous salue tous et je vous remercie infiniment.



ALLOCUTIONS

AXELLE LEMAIRE
JEAN-CLAUDE JACQ

Jérôme CLÉMENT. — Madame la ministre, vous nous avez fait l'honneur et l'amabilité d'accepter de venir conclure ce colloque. M^{me} Axelle Lemaire est responsable du Numérique au sein du gouvernement. C'est une spécialiste. Ses propos interviendront après des débats qui ont été très riches et très passionnés, devant une assemblée qui est confrontée à ces problèmes concrets dans ses activités, et sur lesquels nous fondons beaucoup d'espoir et d'intérêt pour notre action à venir. Nous vous écoutons avec grand plaisir.



Axelle Lemaire
secrétaire d'État chargée
du Numérique

Axelle LEMAIRE. — Mesdames et messieurs les présidents et directeurs des Alliances françaises de par le monde, monsieur le secrétaire général, chers amis, merci de votre invitation. C'est avec un plaisir tout particulier que je viens aujourd'hui clore vos débats et vos échanges autour de cette question du numérique dans les Alliances françaises.

Oui, je suis secrétaire d'État chargée du Numérique et je me réjouis de voir les Alliances engagées dans cette révolution numérique, qui caractérise notre époque plus que jamais et qui nous engage tous.

C'est aussi en tant que Française du monde, ancienne résidente du Québec, puis de Londres, enfin, en tant que députée des Français habitant en Europe du Nord, que je m'adresse à vous. C'est d'abord parce que je connais le réseau des Alliances françaises. Je connais son dynamisme, l'implication de ceux qui y

travaillent, son importance pour véhiculer les valeurs et la culture françaises, au-delà même du langage, et aussi pour aller à la rencontre de ceux qui ont envie d'avoir le français en partage. Le numérique est un formidable véhicule de transmission qu'il nous appartient d'apprivoiser pour en connaître tout le potentiel.

Partout où elles sont implantées, les Alliances françaises sont des lieux de culture, d'ouverture aux autres; ce sont des institutions de passage, voire d'invention de la langue française parmi les « francophilophones », selon l'expression employée par Jacques Attali.

Ces Alliances incarnent la conviction française que, parmi les valeurs universelles, en figure une qui nous tient particulièrement à cœur: celle de la diversité culturelle. Dans toutes les salles de classe des Alliances, des liens se tissent entre des élèves aux histoires personnelles différentes, mais qui ont en partage cette même culture française et ces valeurs.

D'ailleurs, ce mot « alliance » traduit assez joliment l'ambition qui est la vôtre: forger des citoyens du monde ayant cet attachement commun et intime à la culture française.

À ce croisement de toutes les cultures, il vous faut désormais (depuis plusieurs années maintenant) ajouter la culture numérique. Cela ne va pas forcément de soi. Souvent, c'est un apprentissage. Certains d'entre vous y sont peut-être réticents de prime abord. En même temps, vous en percevez les enjeux.

Cette culture numérique est celle de l'accès instantané à une forme de vérité, de subjectivité aussi, mais également à une forme de mensonge: celle d'une interaction toujours plus rapide, potentiellement mondiale, mais en même temps, paradoxalement, de plus en plus localisée et localisable. C'est celle d'une transmission horizontale des connaissances et des opinions, où émergent de grands acteurs nouveaux dans les rapports géostratégiques, qui pèsent de plus en plus lourd.

Les débats que vous avez eus pendant ce colloque ont permis, semble-t-il, d'échanger sur le potentiel éducatif que représente le numérique. J'aimerais vous donner quelques éclairages sur ce que nous entreprenons en France, en matière d'éducation numérique, et peut-être vous exposer plus largement mon ambition pour notre pays et la manière dont le gouvernement entend déployer une stratégie d'ensemble, faisant justement l'alliance entre les valeurs qui fondent ce que nous sommes et ces nouveaux outils numériques, et permettant de réactualiser notre logiciel républicain pour former ce que je dénomme « la république numérique ».

Pour moi, la république numérique est une question de liberté (liberté politique), de dynamique économique et de justice sociale. Je m'explique. La république numérique est avant tout une nouvelle manière de préparer la législation, plus transparente et plus participative.

C'est ainsi que pour préparer le projet de loi numérique, qui devrait voir le jour cette année, le Premier ministre a engagé une concertation, à la fois en ligne sur un site Internet et à l'occasion de journées contributives décentralisées à Lille, à Strasbourg, à Bordeaux et à Nantes, et ce, afin de mobiliser les citoyens, la société civile, les entreprises, les administrations et les collectivités locales, pour que tous définissent ensemble un projet numérique pour notre société. Cette plate-forme en ligne dédiée est ouverte jusqu'au 4 février 2015. À ce jour, elle a reçu plus de 3000 contributions, certaines émanant de nos concitoyens situés à l'étranger.

C'est une manière d'interagir avec la communauté citoyenne. Je sais que les Alliances s'interrogent sur la façon de la mettre en œuvre dans le cadre de leur réseau. L'idée est d'engager toujours plus nos interlocuteurs.

J'ai exposé les grandes lignes de ce projet de loi devant les

députés, à l'Assemblée nationale, le 14 janvier dernier. Je les ai invités à en débattre et à se saisir de cette opportunité pour donner de l'avance à notre pays dans l'ère numérique, en particulier dans l'économie numérique.

Cette économie repose sur une donnée fondamentale: la data qui, lorsqu'elle est collectée, permet de créer plus de valeur. Cette économie de la donnée sera, on le sait, l'économie des décennies à venir.

Elle permettra aussi à nos citoyens de donner de nouveaux moyens d'action pour leur émancipation numérique. L'Assemblée nationale et le Sénat ont largement ouvert leurs données politiques, ce qui a permis à des chercheurs comme Bruno Latour (de Sciences Po) et à ses équipes de proposer des outils de suivi de la fabrique de la loi. D'ailleurs, les débats sont de plus en plus souvent filmés et visibles en ligne. Il y a un véritable mouvement vers plus de transparence; non pas la transparence pour la transparence, mais la transparence pour une ambition démocratique et une plus grande implication citoyenne dans la décision politique. Voilà pour le politique.

La république numérique, c'est aussi un mouvement de toute l'économie, qui permet de réunir les territoires, d'affirmer leur richesse et leur diversité. Je crois que c'est là une spécificité de notre pays. Nous ne sommes pas une concentration de technologie numérique dans une seule zone, comme c'est le cas, par exemple, de la Tech City à Londres. Nous avons une ambition: faire émaner le numérique partout dans les territoires et en faire bénéficier l'ensemble.

Cela passe par les startups.

Vous, qui êtes des amoureux de la langue française, n'appréciez pas l'emploi de ce terme anglophone. Seulement, dans ce domaine du numérique (et on peut le regretter), la prédominance de la terminologie anglo-saxonne est le reflet d'un rapport de

force, malheureusement bien réel. Il faut donc pouvoir s'appuyer sur ces jeunes entreprises innovantes en très forte croissance, qui sont désormais réunies autour d'un mouvement entrepreneurial en France, pour réussir à emporter toute la transformation numérique du tissu économique et industriel, grâce à l'innovation.

Il faut aussi mobiliser nos grands groupes qui sont une force de frappe à l'international. La France a les plus grandes multinationales en Europe. Ces grands groupes doivent s'ouvrir, ouvrir leurs centres de recherche aux écosystèmes d'innovation qui sont bien ancrés dans les territoires avec les universités, les écoles, les centres de recherche, mais aussi les plus petites entreprises comme les startups. Vous connaissez certains de ces grands groupes, puisque vous les côtoyez parfois à l'étranger. D'ailleurs, certains de vos élèves travaillent sans doute dans des groupes français ou souhaitent le faire à l'avenir. C'est bien en s'ouvrant à l'innovation venue d'ailleurs, et en s'ouvrant à l'ailleurs, de manière générale, que l'on conquiert le monde.

Mais il s'agit bien de dynamiser tous les territoires. Là aussi, la France affiche une ambition forte: celle du déploiement du très haut débit partout en France, d'ici 2022, avec un choix technologique ambitieux qui mise sur la fibre optique et qui devrait permettre de donner à notre pays des infrastructures, comme nous l'avons fait au XIX^e siècle, pour les réseaux ferroviaires, ou au XX^e siècle, pour les réseaux d'électricité.

Cette ambition peut parfois vous paraître secondaire au regard des enjeux auxquels font face les habitants de certains pays dans lesquels vous habitez; pourtant, au XXI^e siècle, le déploiement de ce type d'infrastructure est une condition *sine qua non* de la compétitivité de notre économie, de l'égalité entre nos territoires et entre nos concitoyens.

Je l'ai dit: le pilier de cette nouvelle économie est la donnée. C'est l'ère du *big data* (encore un mot anglo-saxon!), de la

méga-donnée, qui consiste à réinventer des modèles d'affaires de manière plus prédictive, mieux ciblée, plus efficace car personnalisée, et de façon massive. Ces données collectées peuvent être « anonymisées », dépersonnalisées, mais elles permettent, par exemple dans le domaine de la santé, de définir des politiques publiques plus efficaces, notamment plus préventives.

Cependant, alors que l'on parle de *big data* (ces mots peuvent effrayer), j'aimerais que cette nouvelle économie soit celle de la *magna data*. Magna: le terme n'est plus anglo-saxon, mais bien latin. Cette notion de magna data allierait les vertus économiques de la donnée et la tradition de liberté politique qu'incarnent la Magna Carta et l'ensemble des valeurs des Lumières que les Alliances françaises portent aussi à travers le monde.

Dans ce choix d'une *magna data* française au XXI^e siècle, peut-être ai-je été influencée par le fait que j'ai longuement travaillé à la Chambre des Communes, pas loin de l'archive de ce document historique qu'était la Magna Carta.

Il est vrai que sur ce sujet, la France a été à l'avant-garde. Mais l'avant-garde, c'était en 1978, bien avant l'arrivée d'Internet. Nous avons édicté la loi relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés. C'était avant Internet, avant les réseaux sociaux.

Aujourd'hui, de nouveaux droits peuvent être imaginés, au-delà de la seule question des données personnelles. Par exemple, nous pourrions développer des actions collectives, par lesquelles les usagers des services en ligne pourraient peser davantage face aux géants de l'Internet. Nous pourrions encore créer un droit au déréférencement, en particulier pour les personnes mineures. Aujourd'hui, un jeune peut-il automatiquement demander que des informations sur Facebook le concernant soient retirées à sa demande? Le gouvernement travaille à l'heure actuelle sur cette piste législative.

Voilà pour ce deuxième volet autour de l'économie.

Le troisième est le projet éducatif, culturel et social, qui vous concerne peut-être plus directement et que nous souhaiterions porter non seulement en France, mais aussi à travers le monde. Le Président de la République a annoncé, lors de son allocution de rentrée, un grand plan numérique à l'école.

Bien entendu, cela concernera au premier chef les écoles et les collèges en France. Mais ce plan a aussi pour ambition de soutenir le développement d'une filière économique et industrielle solide, qui devrait conforter les paquets pédagogiques et les contenus utilisés par les enseignants et par les élèves, pour s'approprier la langue par des méthodes d'apprentissage plus innovantes, plus novatrices, parfois plus ludiques et plus interactives. On pense spontanément aux MOOC ou aux applications sur tablette et sur écran. Il y a aussi, à mon sens, toute une éducation au numérique qui doit se développer dans l'ensemble de notre système éducatif. C'est l'objectif politique de l'enseignement du code à l'école. Je préfère que nos enfants sachent programmer la machine pour éviter que ce soit la machine qui les programme. Or, nous avons parfois le sentiment que nos enfants sont passifs face à la consommation d'outils numériques. L'idée est donc bien de les autonomiser dans un environnement numérique.

Je vous recommande l'expérience d'une école comme Simplon, pour les choix sociaux qu'a faits cet établissement. Cette école montre que l'informatique peut être un levier, une deuxième chance pour ceux qui ont été, jusqu'à présent, exclus des parcours professionnels intégrant. Je crois à un numérique inclusif et facteur de réussite pour tous. Dans le domaine de l'école, le numérique doit être un prétexte à innover, à essayer, à tenter avec les élèves.

Je lance un appel à tous ceux qui enseignent le français dans les

Alliances françaises pour qu'ils utilisent plus activement ces outils numériques. Le numérique, c'est aussi la revendication d'un droit à l'expérimentation.

Enfin, il y a un véritable enjeu international. Vous en faites l'expérience au quotidien et je sais que, plus que quiconque, vous êtes conscients de cet enjeu : la diffusion de notre langue, de nos méthodes et de nos technologies dans les autres pays du monde. On estime qu'en 2050, on pourra compter sur 700 millions de francophones sur la planète, soit 8 % de la population mondiale, et ce, grâce à la croissance démographique et économique de l'Afrique. C'est un enjeu essentiel pour notre langue française que celui d'accompagner ce développement d'outils et de technologies en français, notamment par l'éducation.

Vous aurez compris que je souhaite dresser un large portrait de l'ambition numérique qui est portée par le gouvernement. Je crois que ce numérique, qui doit rester un outil au service de l'humain, peut être un facteur d'égalité et de liberté. Trop souvent, on entre par la porte du numérique pour parler de terrorisme, de comportements addictifs chez les jeunes, de téléchargement illégal. Tout cela correspond à des réalités auxquelles il faut se confronter et auxquelles il faut répondre avec responsabilité ; mais le numérique, c'est aussi, lorsqu'on veut s'adresser directement à la jeunesse et se connecter aux jeunes, un facteur de liberté et de fraternité.

Lors des terribles attentats qui ont frappé notre pays, j'ai retenu le rôle qu'ont joué les réseaux sociaux pour réussir à créer un mouvement de solidarité qui s'est manifesté dans le monde entier. Vous avez sans doute été nombreux à vous joindre aux mouvements spontanés qui ont pu être organisés grâce à des informations véhiculées très rapidement sur les réseaux sociaux. Je retiens un chiffre : #jesuischarlie a suscité 6,6 millions de tweets. Derrière la langue française, on sent bien que les chefs d'État,

qui sont venus à Paris marcher aux côtés du peuple français, ont voulu avec nous réaffirmer la force et la valeur du message d'universalité, autour de la défense de la liberté d'expression. Vous en êtes convaincus, puisque vous êtes la porte d'entrée vers tant d'univers culturels différents, mais qui sont tous réunis par une valeur : celle de la tolérance.

La réaction mondiale qui a suivi ces attentats a montré l'attachement de la communauté internationale à notre pays, à notre culture, à nos valeurs. Ces valeurs, c'est vous qui les faites vraiment vivre au quotidien, dans des conditions qui ne sont pas toujours faciles, avec des moyens parfois difficiles à trouver. Le numérique peut vous aider à aller chercher de nouveaux élèves, à vous engager plus encore avec les communautés locales, à diffuser mieux encore la langue française et ses valeurs.

Vous l'avez compris, ma conviction est que l'universalité de notre langue et de nos valeurs s'applique partout, y compris dans le monde virtuel qu'est le monde numérique.

Je tiens à vous remercier pour votre engagement qui n'est pas toujours, sinon reconnu, du moins bien connu en France. C'est vrai, il faut parfois avoir vécu à l'étranger pour observer le travail que vous effectuez au quotidien. Par ce travail, vous représentez aussi les Français à l'étranger et vous représentez la fierté que nous avons tous d'appartenir à une communauté de valeurs. Je vous remercie.

Jérôme CLÉMENT. — Madame la ministre, merci de ces paroles qui concluent parfaitement ce que nous avons évoqué ces jours derniers. Vous avez été à la fois très attentive et très bonne connaisseuse des Alliances françaises, de leur rôle et de leur place. Je crois que vos paroles sont allées droit au cœur de tous ceux qui sont ici.

Vous avez fait aussi le lien avec cette question du numérique qui

nous a agités pendant deux jours et dont on voit bien les multiples facettes, notamment le rôle qu'il peut jouer dans le travail de tous les responsables d'Alliance qui sont ici.

UN INTERVENANT. — Bonjour, madame la ministre. Vous avez évoqué le monde des startups qui est « anglicisant » sur les bords, et même franchement au milieu ! Moi-même, je sors d'un incubateur d'entreprises. J'ai monté une jeune pousse dans le monde francophone, mais partout, tous les noms de start-up étaient en anglais. On ne va pas à un atelier, cela ferait nul, on va à un *workshop*. On est parfois nul en anglais, on se parle en français, mais on met de l'anglicisme, parce que cela fait mieux. On croit qu'innover en français, c'est *has-been*. Ce n'est sans doute pas une fatalité dans l'entrepreneuriat. Pourrait-on faire du volontarisme, notamment autour de la French Tech, pour infléchir un peu cet état de fait ?

Axelle LEMAIRE. — Vous vous doutez que je suis assez sensibilisée à la question de la francophonie, en raison de mes origines. C'est vrai, je me suis sentie un peu dépourvue lorsque j'ai réalisé l'ampleur de l'utilisation des termes anglo-saxons dans le domaine du numérique. Les technologies informatiques ne sont pas forcément nées dans la Silicon Valley, mais c'est là qu'elles ont trouvé tout leur essor. Aujourd'hui, c'est le poumon du monde du numérique, qui dicte les usages nouveaux et qui accueille les géants de l'Internet, en particulier les GAFA (Google, Amazon, Facebook, Apple) qui imposent la normativité linguistique. Il n'y a pas de fatalisme. Je suis persuadée qu'au-delà de la défense de la langue française qui, bien sûr, est nécessaire (et la conscience de ces enjeux est toujours utile), il faut aussi faire émerger des acteurs économiques, susceptibles de peser de la même façon dans le monde que ces entreprises qui sont deve-

nues aujourd'hui incontournables. Google en France, c'est 96,6 % des parts de marché des moteurs de recherche, avec tout ce que cela comporte : par exemple, du référencement et des informations qui varient dans la manière dont elles s'affichent selon l'endroit où on se trouve, selon son propre historique de recherche, selon la langue utilisée, etc. Ce poids est donc totalement dominant, voire dominateur.

Je crois à l'émergence possible d'acteurs français. Cela ne pourra pas se faire sans l'Europe. En attendant, au jour le jour, j'essaie modestement d'utiliser certains termes. Je vous donne l'exemple du *cloud*, cet espace dans lequel sont stockées des informations et des données qui ne sont plus dans l'ordinateur, mais dans des centres de données extérieurs. Au Québec, on appelle le *cloud* « l'infonuagique » et non pas « l'informatique en nuage ». C'est une jolie traduction. Souvent, les Québécois réussissent à répondre aux enjeux linguistiques avec une certaine imagination et une certaine audace. Pourquoi ne pas se référer à leur traduction.

Il est vrai qu'en France, la langue française est moins directement menacée. Notre rôle est moins de la défendre que de la promouvoir et, à travers elle, de promouvoir les valeurs qu'elle véhicule. Pourtant, il faut toujours avoir conscience qu'une langue, ce ne sont pas que des mots. Derrière les mots, il y a des idées, des valeurs et le reflet d'une réalité, qu'elle soit géopolitique, économique ou sociale. En tout cas, personnellement, j'en ai très conscience.

REPRÉSENTANTE DE L'ALLIANCE FRANÇAISE DE WASHINGTON (ÉTATS-UNIS). — Tout à l'heure, vous avez nommé Google, Facebook, etc. Certes, ce sont des entreprises américaines.

Je suis à Washington et je vis aux États-Unis depuis vingt ans.

C'est une question de contexte. La plupart de ces startups ont été développées par de jeunes entrepreneurs qui étaient tellement brillants que, souvent, ils ont quitté l'université en cours de route. Ils ont formé leur entreprise en ayant la chance que les banquiers les soutiennent, parce que ce sont des preneurs de risques, ce qui est rarissime en France. D'autres jeunes entrepreneurs sont restés jusqu'à achever leur diplôme universitaire, parce que leur université disposait un gros département de recherche et développement (R&D).

Tout à l'heure, vous nous annonciez (et je suis très contente de le savoir) qu'il y aurait de la fibre optique partout en France; mais aux États-Unis, la fibre optique est installée depuis déjà quinze ans. À Washington, elle a été installée en 2002. Il existe encore certains endroits, aux États-Unis, qui sont des déserts numériques, mais dans toutes les mégaloïles, les quartiers ont été équipés entre 2000 et 2002.

Je trouve que l'utilisation du terme « dominateur » pour parler de Google, Facebook, etc. est insultante pour les personnes qui vivent aux États-Unis. Certes, ils le sont peut-être économiquement, mais pourquoi sont-ils devenus dominateurs? Parce que le système éducatif permet de développer ces innovations. Par exemple, dans certaines écoles aux États-Unis, on apprend le *coding* dès le collège. Je suis ravie que la France s'y mette, mais il ne faut pas s'inscrire dans une perspective de confrontation, comme vous l'avez fait.

Axelle LEMAIRE. — Ce qui m'importe, c'est la défense de la liberté de commerce, d'information et d'expression. Peut-être le mot « dominateur » vous a-t-il choquée, et j'en suis désolée, mais il vient du mot « domination ». « L'abus de position dominante » est une terminologie issue du droit de la concurrence. Il y a encore peu d'années à l'échelle de l'histoire du numérique, une

entreprise comme Microsoft avait été en partie démantelée par la Commission européenne, parce qu'elle avait été considérée objectivement comme étant en situation d'abus de position dominante, comme le seraient les opérateurs de téléphonie mobile en Europe ou des entreprises dans n'importe quel autre secteur, par exemple, dans l'énergie. C'est à cette réalité que je faisais référence.

Sur la couverture du territoire, paradoxalement, Palo Alto, qui est le berceau du numérique, est très mal connecté. Les startups s'en plaignent beaucoup. Cela allait lorsqu'il s'agissait d'échanger des e-mails, mais à l'heure du *big data*, des méga données, des objets connectés, des transferts de données visuelles et audiovisuelles très lourdes, la couverture n'est plus suffisante. D'où l'enjeu d'un déploiement des infrastructures qui a fait dire au président Obama tout récemment, dans ses vœux à la nation, que le déploiement des infrastructures de la couverture fixe et mobile devait être une priorité pour les États-Unis. Je rentre de Las Vegas et j'ai pu constater (de manière très objective et sans vouloir aucunement insulter nos amis américains) que là-bas, la téléphonie mobile était trois fois plus lente et trois fois plus chère qu'en France. C'est une réalité qu'on ne peut contester.

Le débat sur Google ne pourrait pas être résolu ici, en quelques minutes. Le modèle entrepreneurial américain nous intéresse beaucoup, parce que la prise de risque y est plus grande. Il ne correspond pas à la tradition française, dont l'économie est constituée d'établissements bancaires très solides, très stables, très importants pour le fonctionnement de l'économie, mais qui fait qu'aujourd'hui, les entreprises se financent par la dette à hauteur de 80%. C'est le contraire aux États-Unis. Les entreprises, en particulier les startups, se financent par les capitaux propres. Dans la Silicon Valley, ces capitaux propres sont souvent apportés par des particuliers ou par des fonds d'invest-

tissement. C'est la raison pour laquelle j'appelle à un développement beaucoup plus ambitieux et beaucoup plus ample du marché du capital-risque, non seulement en France, mais aussi en Europe.

Une précision au plan économique: on a tendance à considérer que la Silicon Valley attire les startups uniquement à cause des vertus du système éducatif et du système d'accès au financement. La réalité est aussi que le marché européen est très fragmenté. Pour accéder à 500 millions de consommateurs, une entreprise qui naît en France doit réussir à franchir 28 réglementations différentes, qu'elles soient sociales ou qu'elles concernent le droit de la consommation, la fiscalité, la langue, le droit des données, etc. Cette fragmentation du marché européen est aujourd'hui un très gros obstacle au développement de nos entreprises, surtout lorsqu'on sait que la croissance doit être rapide et que le premier remporte la mise dans le secteur du numérique. Lorsqu'une start-up arrive aux États-Unis, elle a immédiatement accès à un marché de 320 millions de consommateurs. C'est la raison pour laquelle, au plan commercial, cela devient un passage obligé, un test de marché avant d'aborder éventuellement d'autres marchés à l'étranger.

Je fais cette précision pour remettre les choses dans leur contexte. Il ne s'agit aucunement de déclarer la guerre aux grandes plateformes numériques (et je pense qu'on ne le fait pas), mais tout de même, de demander plus de transparence dans les conditions contractuelles qui sont appliquées aux consommateurs, sans que le tout petit détail des clauses soit communiqué.

Et puis, il est vrai qu'un détail a tendance à fâcher les gouvernements d'Europe: c'est la pratique de l'optimisation fiscale. D'ailleurs, le gouvernement américain a récemment changé d'attitude à cet égard, parce qu'il a compris qu'il commençait lui-même à souffrir de certaines pratiques qui consistent, grâce à «de

double sandwich», à aller payer des impôts dans des paradis fiscaux, c'est-à-dire à ne pas en payer du tout. Sans le citer, la totalité de l'impôt payé en France l'année dernière par l'un de ces GAFAs correspondait à 240 000 €, ce qui est *a minima* 15 fois moins que l'impôt payé par une entreprise de taille équivalente dans n'importe quel autre secteur industriel.

Je crois que cette revendication est tout à fait légitime de la part d'États démocratiquement élus, qui souhaitent asseoir le budget et la levée de l'impôt sur la solidarité nationale et sur la redistribution. Les géants de l'Internet, qui ont des objectifs économiques, doivent aussi comprendre que les gouvernements poursuivent des politiques publiques dans l'intérêt général.



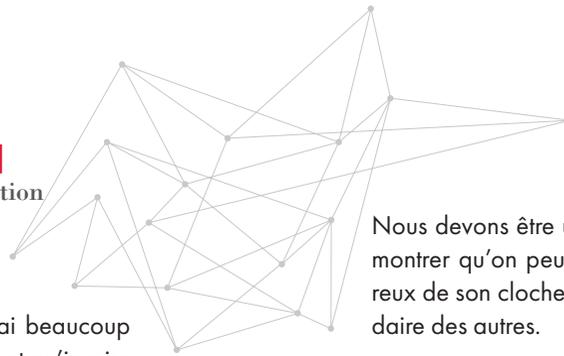


Jean-Claude Jacq
secrétaire général de la Fondation
Alliance française

En vous retrouvant cette semaine, je me dis que j'ai beaucoup de chance de compter tant d'amis et que l'attachement qu'inspire notre langue à ceux qui ne l'ont pas apprise de leur mère mais sur un élan personnel, est un phénomène singulier. Vous êtes de ceux pour qui le français est une seconde patrie et qui ont adopté, à côté de la leur, cette culture grave et légère, séduisante et profonde, et l'essentiel de ce qui, à travers le temps, a fait la France. Je veux dire ses pierres, ses vignes, ses oliviers et ses chênes, ses ingénieurs, ses trains et ses avions, ses cœurs artificiels, son goût immodéré de la conversation, de la fronde et de la liberté, et ses amoureux des bancs publics. Et même l'air particulier qu'on y respire, cet air que vous percevez encore, je l'espère, comme une fraîcheur pour l'esprit et pour le cœur.

L'Alliance française porte tout cela fièrement avec ses frères d'Europe mais elle a fait siennes aussi les riches cultures d'Afrique, d'Amérique, d'Océanie et d'Asie, en reconnaissant à chacune son charme spécifique et sa dignité. Je pense au général de Gaulle, qui voyait la France comme la nation qui a toujours su prêter sa voix à ceux qui n'en ont pas...

Nous voici dans ce monde que prophétisait Malraux : (« À cette heure, une femme hindou qui regarde Anna Karénine pleure peut-être en voyant exprimer par une actrice suédoise et un metteur en scène américain, l'idée que le russe Tolstoï se faisait de l'amour »), c'est-à-dire un monde fascinant mais où certains se demandent, jusqu'à l'angoisse ou la haine, comment préserver leur propre culture dans sa singularité.



Nous devons être un des éléments de la réponse. L'Alliance doit montrer qu'on peut être à la fois enraciné et délocalisé, amoureux de son clocher et du grand large, soucieux des siens et solidaire des autres.

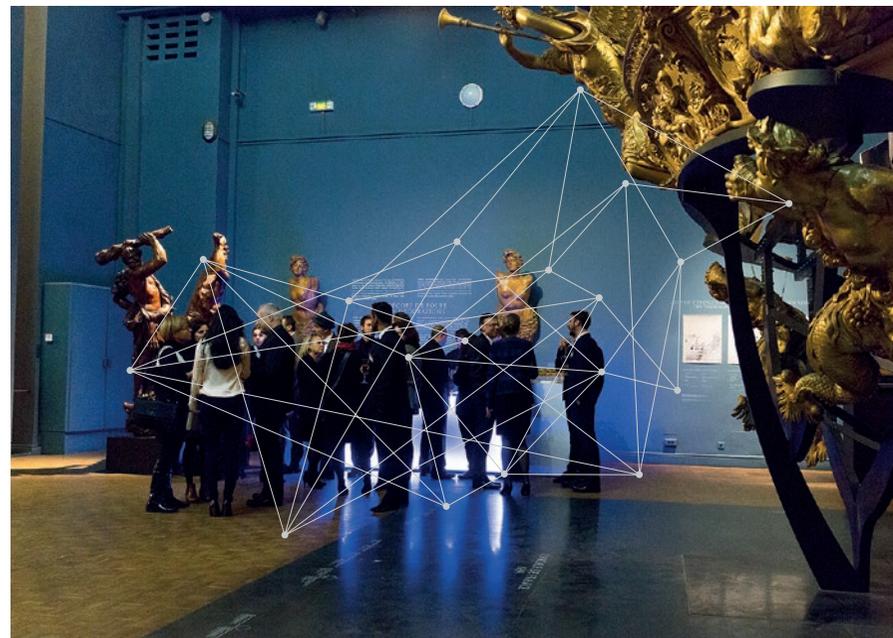
Chers Amis, nous sommes tous ici des privilégiés, pas seulement pour le confort de nos vies, mais pour ce que nous avons reçu d'éducation, de savoir et de sensibilité. Cela donne des devoirs. Entre autres, celui de participer, chacun à sa mesure, à une forme de mondialisation où les gens se respectent et s'intéressent les uns aux autres. Le « respect de l'autre » est certes essentiel, c'est la base, mais ce n'est souvent que l'expression politiquement correcte de l'indifférence. Il faut aller plus loin, être curieux des autres, sensible au charme des différences et à la saveur des écarts.

C'est ce que je vous souhaite à tous en ce début d'année, présidentes et présidents, à notre nouveau président dans cette grande et belle mission, directrices et directeurs, amis, quels que soient les chemins qu'emprunteront nos vies. « Ne nous prenons pas au sérieux, il n'y aura aucun survivant » disait Alphonse Allais, mais restons fermes sur ce que nous sommes et sur les missions que nous avons reçues de ceux qui nous ont précédés. J'ai la profonde certitude que le bonheur n'a guère à voir avec la possession ou le pouvoir, mais plutôt avec la fidélité à des idées ou des principes, la bienveillance, la peinture, la mer, la musique et les livres, les incroyables trésors du monde virtuel mais aussi ceux de la vigne, l'amitié et bien sûr l'amour. C'est la beauté de tout cela dont nous devons témoigner et que nous devons transmettre à ceux qui après nous viendront.

Les XXXVI^e rencontres internationales de l'Alliance française
ont bénéficié du soutien de :



Musée national de la Marine





Crédits photos

Xavier Sauvage (regard-camera@neuf.fr)

Conception graphique du livret

Julia Briend (<http://juliabr.com>)