

Riposte créative territoriale : une expérience coopérative de fin de monde

Le virus COVID-19 apparaît en novembre 2019 en Chine centrale. L'Organisation Mondiale de la Santé déclare l'état d'urgence de santé publique de portée internationale (USPPI) le 30 janvier 2020. Le 11 mars 2020, l'épidémie du COVID-19 est déclarée pandémie par l'OMS qui demande des mesures de protection essentielles pour éviter la saturation des services de soins intensifs et renforcer l'hygiène préventive (suppression des contacts physiques, fin des attroupements et des déplacements, lavage des mains, application de la quarantaine, etc.). De nombreux pays décident de mesures de confinement des populations et de fermeture des frontières.

En 17 mars 2020, le gouvernement français annonce une situation inédite, jamais vécue à cette ampleur : le premier confinement de toute la population. Ce premier confinement dure un mois et 25 jours. Il y en aura deux autres moins stricts et plus courts.

Ce traumatisme individuel et collectif est presque devenu tabou maintenant, vague souvenir de la « mort en direct »¹ que nous avons remis sans un mot sous le tapis, invisibilisé. Pourtant il semble avoir porté des germes d'autres virus informationnels et démocratiques insidieux qui prospèrent largement aujourd'hui : fake news, mensonges d'Etat, défiance vis-à-vis des institutions et des connaissances scientifiques, surveillance et restrictions des libertés publiques, renforcement des inégalités sociales, dépendances aux réseaux sociaux, ressentiment... Il y a paradoxalement peu de recherches en sciences sociales² sur ce trauma et les impacts post-traumatiques pour les individus, les groupes sociaux et la société dans la durée.

Dans cet article, il est proposé de suivre un fil parmi les fils, celui de la riposte créative territoriale, née d'un cri de détresse d'une directrice générale des services d'une collectivité territoriale au début du premier confinement. Cette expérience au cœur de l'action publique territoriale a échoué à faire advenir le monde d'après ; elle a néanmoins cultivé un terreau fertile et semé des graines bénéfiques qui poussent en liberté aujourd'hui.

Qu'est-ce que la riposte créative territoriale ? D'où ça vient ?

- ***Avant le COVID-19, un contexte d'essor de l'innovation publique territoriale***

Il faut se remettre à l'époque de la fin des années 2010 : l'innovation publique est à la mode. L'Etat la promeut en son sein via le Secrétariat Général à la Modernisation de l'Action Publique (SGMAP) remplacé en 2017 par la Direction Interministérielle à l'Innovation publique (DITP) et, ce qui deviendra 2 ans plus tard, la Direction Interministérielle au Numérique (DINUM). L'Etat soutient le déploiement de laboratoires d'innovation publique régionaux. Dans le même mouvement, les collectivités territoriales sont de plus en plus nombreuses à se doter de

¹ « *La mort en direct* » ou « *Death Watch* » est un film dramatique et dystopique de Bertrand Tavernier sorti en 1980. Il décrit une société dans un futur proche où la science a réussi à vaincre les plus grandes maladies. Une grande chaîne de télévision met en scène et filme en continu à son insu la fin de la vie de Katherine Mortenhoe (Romy Schneider) qui se pense atteinte d'une maladie incurable.

² Citons tout de même le programme « Faire Face au COVID » coordonné par Sc Po <https://www.sciencespo.fr/osc/fr/node/489.html> et « Crise de la Covid-19 et confinement : regards sociologiques » par Claire Bidart, Michel Castra, Séverine Chauvel, Violaine Girard, Colin Giraud, Carine Ollivier dans la revue SOCIOLOGIE, 2023, N o2 , vol. 14, pages 149-155.

cellules d'innovation publique. Le Centre National de la Fonction Publique Territoriale se dote de son propre labo d'innovation et contribue à la promotion de l'innovation publique par la formation, des communautés apprenantes et des événements nombreux tels que les Universités de l'innovation publique territoriale. L'intelligence collective et le *design* pénètrent la fonction publique et les pratiques se multiplient dans tous les champs de l'action publique en ouverture sur de nouveaux partenariats et de nouvelles manières de faire réseaux entre innovateurs publics.

Le Covid-19 et le premier confinement arrivent en France dans ce contexte-là. Force est de constater qu'il est très peu question intelligence collective, de coopération et d'innovation dans la manière de penser et de décider les mesures imposées sur le moment, au plan national comme au plan local.

- **Etat d'urgence oblige ?**

Séverine de Montredon, alors DGS de la ville et du CCAS de Castelnau-le-Lez (34) fait aux premiers jours du confinement un appel auprès du réseau des innovateurs publics territoriaux via le labo du CNFPT :

« *La crise que nous vivons avec le coronavirus nous place face à de nombreux défis* » {...} : continuité des activités des services publics, management à distance et télétravail, protection des agents en fonction, accompagnement des enseignement à distance pour les établissements scolaires, nouvelles réponses sociales pour les usagers vulnérables (âgés, précaires, parents isolés...)

(...), nous allons tous nous retrouver dans nos collectivités confrontées à ces mêmes défis.

Ne pourrait-on pas mobiliser le réseau des innovateurs, je pense aux collectivités identifiées autour du lab mais aussi plus largement à la e-communauté innovation, et aux nombreux participants aux universités de l'innovation publique afin de faire émerger une réflexion collective autour de ces différents défis ? Il s'agirait là finalement d'une forme d'université de l'innovation publique grande nature. L'idée (...) est d'utiliser nos réseaux et nos outils de communication (groupe LinkedIn, e-communauté) pour créer des groupes défis, dématérialisés, autour de ces différentes thématiques (et éventuellement d'autres). »³

Cet appel est aussitôt relayé dans les réseaux de l'innovation publique.

Il entre en résonance avec l'appel médiatique du philosophe Bruno Latour⁴ qui propose dès le 30 mars d'« *Imaginer les gestes-barrières contre le retour à la production d'avant-crise* ». Considérant cet arrêt mondial comme une opportunité et que crise sanitaire et crise écologique sont enchâssées « c'est bien maintenant qu'il faut se battre pour que la reprise économique, une fois la crise passée, ne ramène pas le même ancien régime climatique contre lequel nous essayions jusqu'ici, assez vainement, de lutter. ». Il propose alors un processus en forme d'enquête, « aide à l'auto-description », pour apprendre de la situation et « ne pas gâcher cette crise » : « Quelles sont les activités maintenant suspendues dont vous souhaiteriez qu'elles ne reprennent pas ? Décrivez a) pourquoi cette activité vous apparaît nuisible/ superflue/ dangereuse/ incohérente ; b) en quoi sa disparition/ mise en veilleuse/ substitution rendrait d'autres activités que vous favorisez plus facile/ plus cohérente ? Quelles mesures préconisez-vous pour que les ouvriers/ employés/ agents/ entrepreneurs qui ne pourront plus continuer dans les activités que vous supprimez se voient faciliter la transition vers d'autres activités ?

³ Voir la rubrique « genèse » du wiki Riposte Créative Territoriale »

<https://ripostecreativeterritoriale.xyz/?appelinitial>

⁴ « *Imaginer les gestes-barrières contre le retour à la production d'avant-crise* » par Bruno Latour, AOC, 30 mars 2020

etc. » Dans le croisement des réponses individuelles à ces questions se trouve pour les collectifs une « aide au discernement » pour l'après crise.

Cet appel est aussitôt relayé dans les réseaux de l'innovation publique et élargit la perspective du premier appel.

Riposte créative (commons) !

Le concept de "riposte créative" a été créé par Christophe Dejours, fondateur de la psychodynamique du travail. Il signifie le dépassement de la mobilisation de stratégies de défense face à une situation déstabilisante. Les stratégies de défense permettent de faire face, de tenir, mais ne règlent pas l'origine du problème. La riposte créative vise à se confronter au problème et à faire émerger des solutions qui créent du pouvoir d'agir.

Le labo du CNFPT a lancé dès mars 2020 la « riposte créative territoriale ». L'objectif était de « co-construire, avec les collectivités territoriales, les réponses formatives innovantes pour faire face à ces défis complètement inédits, en mobilisant l'intelligence collective. Comment développer des modes d'apprentissage dans l'urgence, pour des solutions créatrices de valeur sociale pour le service public territorial et la démocratie locale ? »

Un des premiers « comment ? » s'est exprimé sur nos capacités à œuvrer ensemble en période de confinement strict excluant les rencontres physiques et a reposé sur le développement d'outils et de pratiques de coopérations ouvertes avec, notamment, la mise en place d'un wiki et le test de plusieurs outils coopératifs à distance (de la visio-conférence aux outils de création collective à distance). Les solutions libres ont été explorées et privilégiées.

Les outils du *numérique capacitant*⁵, jusque-là expérimentés et pratiqués dans de petits collectifs engagés, ont alors pu trouver leur place et leur utilité dans des institutions de la fonction publique et, au-delà, avec la société civile impliquée. Pour les services en charge des systèmes d'information comme pour les organisations habituées à fonctionner en silo, cela a donné à voir les moyens d'une véritable riposte créative : partager librement les ressources et les outils, cartographier et relier les initiatives, partager nos agendas, interagir et contribuer sur le contenu d'autrui, bonifier des solutions d'ailleurs, co-crée, documenter, copier, réemployer à sa guise, se composer...

L'intention et les premières étapes des Ripostes créatives territoriales sont magnifiquement relatées dans le film documentaire « le silence de l'innovation »⁶ de Thomas Troadec.

Il y eu 4 grandes étapes dans les Ripostes créatives, toutes documentées sur le wiki dédié⁷.

⁵ Voir les articles suivants : « Les espaces « Riposte Creative » pour donner à voir et « préparer l'après » » de Michel Briand (4 juin 2020) <http://www.cooperations.infini.fr/spip.php?article11428> ; « Partage sincère, "tragédie du LSD", fonctionnement en archipel : dialogue autour de la coopération ouverte avec Laurent Marseault et Michel Briand » (12 mars 2021) , <http://www.cooperations.infini.fr/spip.php?article11428> Riposte Créative Territoriale « Une grille de compréhension de la pratique des commons » Elzebieta Sanojka et Michel Briand » <https://www.innovation-pedagogique.fr/article16669.html>

⁶ A visionner en ligne sur Vimeo : <https://vimeo.com/498594070>

⁷ <https://ripostecreativeteritoriale.xyz/?PagePrincipale>

1. **Place des échanges** : échanges très opérationnels de trucs et astuces pour faire face à l'inédit, cartographie des initiatives, foire aux questions (offres et demandes), forums de discussions, mises en commun de ressources et de retours d'expériences
2. **Collaborathons** : ateliers collaboratifs et réflexifs en liant la recherche et l'action concrète de terrain en temps de crise
3. **Cercles apprenants** sur la reconnexion et le prendre soin, l'entraide, le co-développement, l'arpentage, la Théorie U, le pouvoir d'agir, les nouvelles boussoles de l'action publique territoriale
4. **L'ère de l'apprenance** : pour le CNFPT, renverser l'approche de la formation en partant de l'expérience et des concernés des personnes en privilégiant sa mise en réflexivité et la création ou la confrontation à des savoirs afin favoriser des expérimentations ou une production collective / individuelle.

Dans une perspective d'archipel, plusieurs ripostes créatives sont nées sur les territoires : Riposte créative Brest, Riposte créative Bretagne, Riposte créative 82, Riposte créative Centre Val de Loire, Riposte créative Gironde ou encore sur des approches thématiques comme riposte créative pédagogique.

Avec quatre années de recul, il est possible d'appréhender l'expérience des Ripostes créatives territoriales à l'aune d'une grille de lecture⁸ reprenant les conditions nécessaires à une transformation profonde (v. schéma ci-dessous).



Schéma : Ripostes créatives territoriales. Indices de transformation

⁸ Grille de lecture des transformations profondes travaillée par la mission Agenda 21 du Département de la Gironde et la SCOP de R&D et d'innovation sociale ELLYX dans le cadre des Labo'Mobiles.
https://www.gironde.fr/sites/default/files/2024-04/Labomobiles_Bilan.pdf

Et aujourd'hui ?

Certaines Ripostes créatives territoriales se sont endormies sous cette forme et ont pris de nouvelles voies, d'autres sont encore bien vivantes et fertiles... En Gironde par exemple, les acteurs locaux ont été formés au wiki et aux outils coopératifs. La riposte créative permet aujourd'hui l'incubation de nouvelles démarches expérimentales de coopérations ouvertes sur le territoire : Osons les derniers jours heureux (sur la mort), l'expérimentation de la Sécurité sociale de l'alimentation, les DJ du climat, le collectif Rivage et les bourgeons territoriaux de l'expérimentation politique, scientifique et artistique « Où atterrir ? ».

S'il est évident que le monde d'après esquissé dans ce cadre tarde à advenir, les acteurs et actrices des ripostes créatives ont vécu là, selon les mots de Laurent Marseault « de petites expériences irréversibles de coopération ». Plusieurs des initiatrices et initiateurs des ripostes ont aujourd'hui bifurqué et explorent de nouvelles voies créatives hors des institutions, d'autres ont changé de structure, d'autres continuent à déployer dans leurs organisations. Toutes ont appris là des choses qui ne les quitteront pas et qu'elles essaient là où elles sont.

La communauté initiale de l'innovation publique était estimée avant la pandémie à 5000 personnes. Riposte créative territoriale a contribué à élargir considérablement ce premier cercle, à dépoussiérer l'image des organisations publiques et à replacer l'innovation publique dans une perspective globale de changement de paradigme et d'utilité sociétale. Au cœur des vulnérabilités que la situation de pandémie a révélées ou amplifiées, la riposte créative a su mobiliser les ressources portées par l'écosystème territorial dans sa diversité et par les individus dans leurs singularités et leurs sensibilités. Cela a permis individuellement et collectivement de sortir de la sidération, de se dégager de cette vulnérabilité et d'y révéler de nouvelles capacités.

Les graines semées n'ont pas toutes fini de germer et ce qui a été expérimenté ici est de nature à nous rasséréner et nous donner confiance dans notre capacité à apprendre ensemble et à faire face à l'imprévu. Dans le contexte, ce n'est pas rien.

Julie Chabaud pour la revue Dard Dard – Numéro 11

Article en CCbySA 4.0

Illustrations proposées :



Abécédaire



Riposte
Créative

Apprenance
 A litérité
 archipel

Bienveillant
 Boussole
 biomimétisme

Communauté
 coopération ouverte
 réativité

Démocratie
 Désir
 diffusion

Emerger
 ntraïde
 nergie
 xpérimentation

Futur
 souhaitable
 et souhaité
 libusterie

Gouvernance
 (à faire évoluer)
 grandir ensemble

Humanité
 umilité

Irréversible
 ntelligence collective
 nspirer (S')

Joie
 uste

Kaléidoscope

Laboratoire
 ien
 Local
 (vers le global)

Métamorphose
 ouvant
 mouvement

Narratif
 narration
 ourrir

Oser
 uverture
 (aux autres strates, institutions,
 acteurs, assos et individus)

Partage
 as de côté

Quête de sens
 uestionnement
 ualité

Régénération
 hizomes
 iposte créative

Soin
 obriété
 ystémique

Transition
 ransformation
 créative

U(théorie)
 rgence
 topie

Valeurs
 vivant
 ision partagée

Wiki
 Waouh!

X, la variable inconnue
 en mathématique
 dans un monde
**Volatil Incertain
 Complexe et Ambigu
 (VICA)**

Y Croisée
 des
 chemins

Zinzinuler
 Pousser SON cri

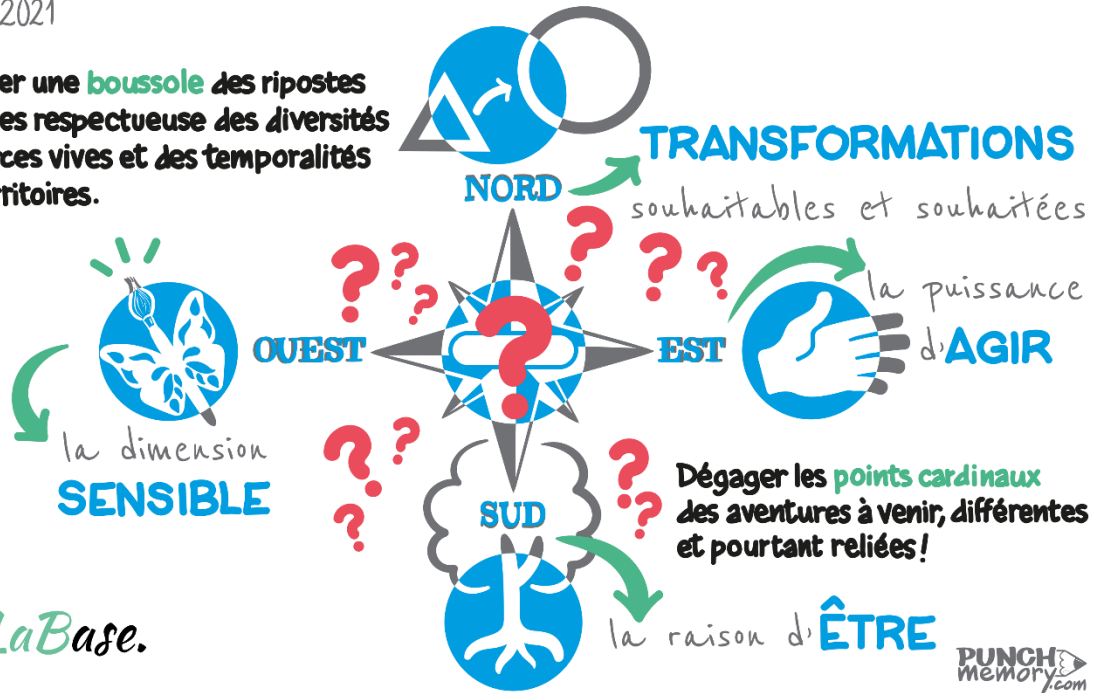


Quelles boussoles pour des ripostes créatives des territoires ?

26 avril 2021

COMMENT **S'ORIENTER** ENSEMBLE DANS L'INCERTITUDE ?

Dessiner une **boussole** des ripostes créatives respectueuse des diversités des forces vives et des temporalités des territoires.



Version auteure Julie Chabaud [CCbySA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) parue dans le [numéro 11](#) de la revue [Dard Dard](#)



julie.chabaud@posteo.net

<https://juliechabaud.pro>

