



Du droit au design prospectif, ou la formation d'une pensée en mouvement

Mémoire IBD

Chloée Sersiron
ENSCI - Les Ateliers
Paris - 2016

sous la direction de Stéphane Hugon

SOMMAIRE

INTRO

6

CH 1 LE DROIT, UN DESIGN DE SERVICE LITTÉRAIRE ?

12

1.1 Qualifier les faits, un travail de designer ?

16

1.2 Evaluer les faits, un travail de « design thinking de situation »

26

1.3 Le juriste, quelle forme de design du vivre-ensemble ?

40

CH 2 LE CMS, UN DESIGN DE L'INVISIBLE

52

2.1 Le design, un univers inconnu mais pressenti

54

2.2 Le CMS, un parcours aveugle

62

2.3 Après le bac à sable, la découverte progressive et empirique du design

76

CH 3 LE DESIGN PROSPECTIF	116
<i>3.1 La prospective à l'ENSCI</i>	118
<i>3.2 Le mythe de Protée</i>	128
<i>3.3 Un « DT » du DT</i>	130
<i>3.4 Un studio création intégré pour aider à « re – connaître » Protée</i>	130 157
CONCLUSION	166
REMERCIEMENTS	174
B I B L I O G R A P H I E	176
ANNEXES	180

INTRODUCTION





INTRODUCTION

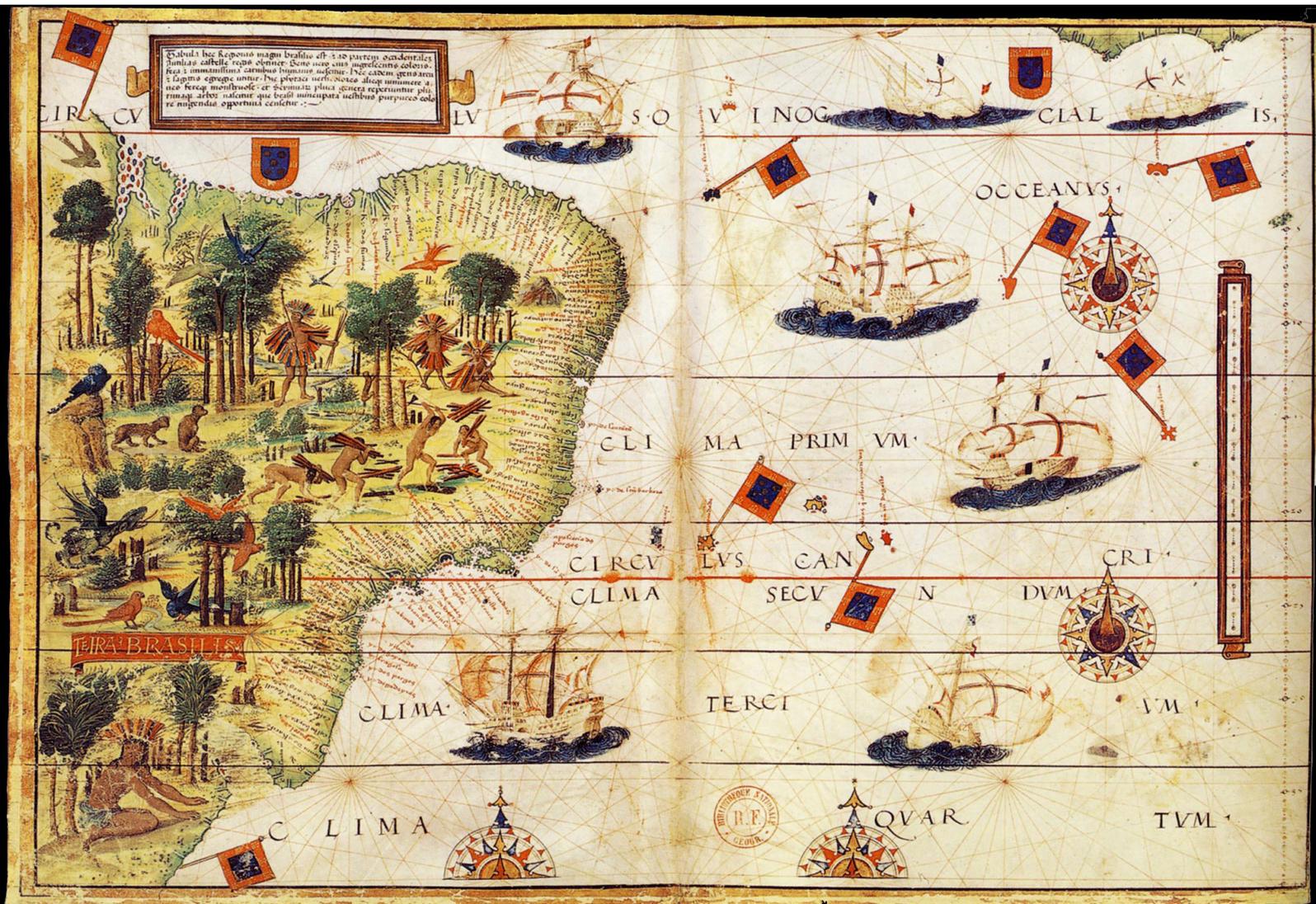
« Le véritable but de la pensée n'est pas de voir plus loin, mais de voir plus neuf et plus profond, et une telle vision est en même temps amour », Gaston BERGER.

C'est sur ces mots que je souhaite commencer mon mémoire. Pour vous dire combien j'ai apprécié être nourrie de toutes ces pensées du design, et combien elles ont façonné mon parcours. Ce mémoire propose de remonter le fil rouge des étapes qui ont constitué ma scolarité, du droit jusqu'à mon projet d'entreprise, en passant évidemment par le design. Vous pourrez y comprendre comment j'ai découvert, appréhendé et intégré le design tout au long de ma formation.

Il s'agit d'une réflexion libre, qui se déploie de façon chronologique ou rétroactive. J'ai essayé de mesurer l'apport de l'ENSCI et du monde du design, parfois ex ante et parfois ex post mon passage au Master Innovation By Design. Je suis par exemple remontée à ma formation initiale, en droit, et ai appris à la regarder à l'occasion de ce mémoire avec les yeux du designer. Il m'a fallu produire un travail pour « *mettre en mot* » une trajectoire que j'avais choisi de façon instinctive, et produire un travail pour « *mettre en sens* » cette évolution. Pour chacune des étapes de mon parcours, je me suis demandée ce que le design m'avait apporté, en termes de compréhension du monde, de méthodes et d'outils de travail, de vision du rôle du designer ainsi que de mon orientation professionnelle. J'ai étudié aussi « comment » le design m'avait apporté cette vision, à travers quels éléments et quelles questions, résolues ou en suspend. Vous y trouverez enfin la question des limites du design, ou plus précisément mon analyse de la façon dont le design questionne un autre champ d'étude - le droit et le prospective - , et inversement comment ceux-ci questionnent aussi en retour le design.

Les éléments sont nombreux, j'ai nécessairement du trancher, et justifié ces choix au fil de mes réflexions. La tentation était grande de verser dans un discours sur le droit, le Centre Michel Serres pour l'innovation (ci-après CMS) ou mon entreprise. Je me suis astreinte à élaborer une « *pensée design* » de ces différents moments de mon parcours, afin de mettre en lumière ce qui était encore inconscient pour moi avant ce travail de mémoire.

J'ai apprécié le fait de pouvoir prendre le temps de « poser » ces choses dans ma tête et par écrit, de les mettre en forme et en sens, afin d'en tirer un « *fil rouge* » et de comprendre comprendre la façon dont il m'avait permis d'évoluer. Car il y a clairement un « avant » et un « après » design dans mon parcours : je vois une rupture entre mes études de droit à Assas (Paris II), et la suite, qui se constitue d'un an de stage au Centre Michel Serres pour l'innovation autour du projet d'Exposition universelle de 2025, puis du Master Innovation By Design à l'ENSCI, et enfin de mon projet d'entreprise. Ces trois derniers éléments sont en prise directe avec l'univers du design, et ce basculement a été une grande étape dans mon orientation professionnelle, autant que dans la conception personnelle que j'avais de mon parcours, et donc in fine dans ma motivation.



Car en effet, comme je l'expliquerai en-dessous, je ne connaissais rien de l'univers du design avant mon passage au CMS. Il s'agit donc d'une rupture dans le sens où cela représentait pour moi la découverte d'un « *nouveau monde* ».

Un peu comme les portulans dessinaient des cartes de navigation entre le XIIème et le XVIIIème siècles, j'ai progressivement construit ma propre découverte puis compréhension du monde du design. Ces cartes « *racontaient* » les nouveaux territoires découverts, elles servaient à repréerer les ports et connaître les dangers qui pouvaient les entourer : courants, hauts-fonds... Ces dangers ou éléments forts sont représentés à l'aide de figures mythologiques ou imaginaires, et parfois caricaturales. De la même façon, mon initiation a été empirique : j'y ai découvert quelques premiers ports auxquels m'arrimer, j'ai croisé quelques figures imaginaires et mythologiques, ai été inquiétée et ai appris à approcher ces éléments pour en saisir la signification et la portée.

Voici la restitution de ce travail, de « *penser design* » mon parcours, du droit au design prsopectif. Il s'articule donc en trois chapitres. Le premier présente une lecture « *a posteriori design* » de mon passage à Assas. Grâce au master IBD, j'ai pu clarifier ce qu'était le design, et « relire » ma scolarité juridique : j'en ai exploré les ponts, les comparaisons et les questionnements intéressants entre le design et le droit – deux champs d'étude qui s'ignorent aujourd'hui. Ensuite, j'ai analysé mon stage au CMS, entourée de designers et de créatifs, et dirigé par un chef de projet de l'École, Bernard Moïse. Vous trouverez mon « *retour sur expérience* », c'est-à-dire à la fois mon bouleversement en découvrant ce nouvel univers, et la vision augmentée par « *les mots du design* » que j'ai appris plus tard. Enfin, au sujet de mon projet d'entreprise, vous comprendrez comment le design a nourri la construction de notre vision avec mon associé Gilles, l'établissement de notre méthode de travail et de notre offre, ainsi que l'apport ou les questionnements du design en lien avec le champ de la prospective.



CHAPITRE I





**LE DROIT, UN DESIGN DE SERVICE
LITTERAIRE ?**



CHAPITRE 1

LE DROIT, UN DESIGN DE SERVICE LITTÉRAIRE ?

Lors de mon parcours à l'Université Paris II Panthéon-Assas, j'ai toujours été étonnée et fascinée par la capacité du droit à dessiner un concept pour chaque comportement humain, pour chaque situation. Sans le savoir, je m'intéressais à la capacité de cette science à « *designer* », au sens anglais du terme, à concevoir à dessein des situations ou cas d'usage, ou à comme le dit Sottsass à « *dessiner par signes* ». Mon expérience à l'ENSCI m'a ouvert les yeux sur un parallèle que je sentais de façon opaque et qui m'apparaît maintenant évident entre le droit et le design : l'École m'a révélé et permis de « *mettre en sens* » cette comparaison.

Prenons un exemple simple : vous êtes au volant de votre voiture et passez le feu vert, un enfant arrive en courant. Vous freinez et entrez en collision avec le véhicule qui vous suivait. Comment résoudre cette situation ? Autrement dit, en langage design, comment envisager tous les scénarios ?

L'EXERCICE D'UNE LECTURE INTELLECTUELLE DE LA SITUATION

J'ai découvert grâce à l'ENSCI que le designer avec ses « *projets* » fonctionne sur la même logique de travail que le juriste avec ses « *dossiers* ». Lorsqu'il reçoit un brief, le designer exerce sa capacité à lire la réalité d'une façon particulière. Le juriste est confronté à des questionnements similaires lorsqu'on lui demande de résoudre un dossier. Il les développe à travers le travail de qualification des faits (1), puis de leur évaluation, qui est proche de ce que j'ai appelé le « *design thinking de situation* » (2). Cette mise en résonance des méthodes et outils de travail permet de se demander quelle forme du « *vivre-ensemble* » le juriste tend-il à designer, ou comment va-t-il, lui aussi, orienter l'usage pour lui donner du sens aux yeux de tous (3).

1.1 QUALIFIER LES FAITS, un travail de designer ?

Lorsqu'un dossier est créé, la première étape consiste à « qualifier les faits ». Cette opération intellectuelle consiste à identifier les éléments sur lesquels travailler, indépendamment de tout jugement de valeur. Il s'agit de collectionner certaines données sur l'environnement du cas. A ce stade, le juriste doit sélectionner celles qui serviront de base à sa résolution, et écarter celles qui n'apporteront rien. Étiez-vous à bord d'un véhicule motorisé ou non, pleuvait-il, étiez-vous jeune conducteur, étiez-vous devant une école dans une zone limitée à 30 km/h, etc. Il doit décider en revanche de ne pas retenir la motivation de l'enfant – ex : le ballon était un cadeau de sa grand-mère récemment décédée, ou votre état mental ex : la musique qui passait à la radio vous a plongé dans le souvenir de vos dernières vacances. Cette lecture est avant-tout factuelle. Il y a donc une étape de cartographie et de hiérarchisation des « matériaux » juridiques.

Comme le designer, il doit porter un regard particulier, qui n'est pas celui d'un passant ou d'un témoin. On ne parle pas de morale ni de prise de parti, il s'agit plutôt de regarder à la fois l'ensemble et le particulier, de comprendre la situation dans laquelle s'inscrit le projet. Le juriste doit développer un regard sur les besoins : qui avait besoin de quoi pour interagir au mieux dans cette situation ? Quel besoin sélectionne-t-on pour chacun ? Qu'est-ce que chaque besoin implique comme mode opératoire, ou comme comportement-type ?

A l'image du designer, le juriste n'a pas la réponse à la question. Il passe par une première étape qui est celle de comprendre le besoin, souvent mal exprimé, du client. Le designer, comme le juriste, vient « reformuler » dans son langage propre et sensible, l'idée fondamentale du projet. Il exerce sa compétence pour formuler les attentes du client avec des mots appropriés, dont l'effet est de produire des images attendues. Le juriste n'utilise pas le langage sensible comme le designer, mais son mode opératoire et son rôle au sein d'un dossier / projet, ont des ressemblances qui m'ont frappées en découvrant ce nouveau monde.

C'est un travail de « lecture du réel », d'identification et de reformulation d'un brief. Comme nous l'avons appris en workshop à l'ENSCI, le début du projet consiste à identifier un besoin, avant de repérer les éléments autour desquels nous allons pouvoir le travailler par la recherche, sans idée de la réponse à ce stade.



Grâce à l'École, j'ai eu l'occasion de donner de la profondeur à l'utilité de ce travail de qualification des faits : il apparaît comme un « *objet intermédiaire* ». Une fois posée, cette « *lecture du réel* » ne peut plus bouger. Il est important de situer dans le temps et de figer l'image choisie. Une explication s'impose : s'il existe dans la justice française la possibilité de faire appel d'une décision afin de la revoir sous un autre angle, les avocats ne se battront que sur la conceptualisation qu'ils en font. Plus jamais un juge, une partie ou un avocat ne pourra faire valoir un nouveau fait (les preuves n'ont pas le même rôle) : c'est la base de travail commune, aujourd'hui et demain, pour toutes les personnes qui vont être amenée à interagir avec la solution conceptuelle du projet. Cette étape est donc extrêmement importante et s'inscrit dans une temporalité particulière. C'est comme un « sas » avant d'entrer dans le dur de la création, juridique ou de design. Le designer définit un cadre explicite à son client : c'est à l'intérieur de cet espace que se passera l'expérimentation, laquelle amènera à la solution ou proposition finale. Il faut en effet, comme je l'ai appris pendant nos workshops, prendre le temps de mûrir sa sélection en fonction du besoin du projet. En droit aussi, c'est une contrainte que le juriste se donne à lui-même avant de partir dans le champ créatif de la conceptualisation, et qui lui permet de ne pas perdre de vue le besoin auquel répondre lors des phases suivantes.

Cet objet intermédiaire permet de mettre autour de la table chacun des intervenants, il crée un vocabulaire commun et un élément qui sert de base à la lecture in fine retenue de la situation. Comme le design m'a appris à « voir » et « retenir » la matière sensible d'un projet, le droit a son champ d'analyse propre pour concevoir cet objet intermédiaire. Le but est de le rendre appropriable par tous, il est un rendu intermédiaire dans la construction du projet. Le design m'a appris à le voir comme un « *objet intermédiaire* », et c'est en partie vrai. Cependant, j'aimerais apporter une nuance car l'ENSCI m'a aussi appris qu'un objet intermédiaire est un véhicule de communication universel sur la vision d'un projet.



En effet, Noémie Lesartre nous a enseigné sa vision de l'objet intermédiaire, qu'elle a pu développer grâce à ses travaux en équipes pluridisciplinaires portant sur les matériaux et procédés. Dans le cadre de son exploration avec le CEA de projets portant sur des champs technologiques nouveaux, elle a défini de nouveaux objets de coopération entre une entreprise et un laboratoire de recherche. Si sa question portait sur la matière, je l'ai transposée sur celle du matériau, c'est-à-dire du support de travail, en reprenant son analyse de l'apport du design dans ce champ d'étude et dans son interprétation.

Pour elle, un objet-intermédiaire est avant tout une « *surface* ». Nous avons sur ce point une convergence avec le rendu juridique. En revanche, elle souligne « *l'universalité* » de cet objet. Il doit l'être à la fois pour l'équipe, c'est-à-dire créer un « *langage commun* », car il est un socle de compréhension mutuelle : ici, nous constatons que le langage juridique est appréhendable par l'ensemble des acteurs du système de la justice, moins le client – nous reviendrons sur ce point, en notant que le client joue le même rôle de « commanditaire du projet » en droit qu'en design, dans un cas auprès d'un avocat (qui est une « agence de service juridique) et dans l'autre auprès d'une agence d'innovation ou de design. Et c'est le second point : l'objet juridique n'est alors pas du tout compréhensible par le grand public. Il requière une « traduction » de la « *fiction juridique* ».

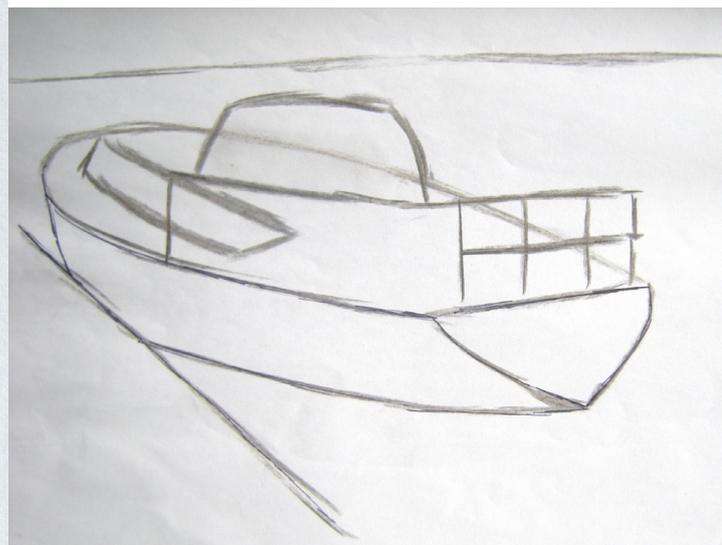
En effet, à ce stade, il prend plutôt la forme d'une déclinaison particulière de l'objet intermédiaire. Il est un « objet-frontière », car il permet à chacune des parties d'identifier les obligations de négociation et d'organisation de leur vision : l'ensemble des différents acteurs doit être en capacité de travailler sur un dispositif commun, et de développer chacun une représentation qui lui est propre autour d'une vision commune. La frontière réside dans le fait que les éléments sont à ce moment-là « neutres ». Tout le travail du juriste par la suite sera de les « *faire parler* », de construire une « *narration* » qui répond à une « vision », mobilisant les imaginaires juridiques : en les rendant « lisibles » il les rendra « *signifiants* ». A ce stade, l'objet n'est donc pas « *intermédiaire* », dans le sens où il ne « *dit* » rien du projet en cours. Il donne simplement à voir, sans prise de parti, sans vision. On pourrait ajouter que le vocabulaire employé est juridique, et donc par essence non universellement appréhendable. Pour autant, le champ lexical de la qualification est assez simple et même sans formation juridique, l'homme peut faire assez facilement la différence entre un « voleur » et un « meurtrier », une « victime » et un « accusé ».



Ces mots sont quasiment « *transparents* » par rapport au langage du quotidien, ou en tout cas se comprennent relativement instinctivement – ce qui n’est pas le cas, nous le verrons, des termes juridiques exprimant des notions précises et qui seront mobilisés plus tard pour la construction de la vision de chacune des parties. Même s’il a un référentiel spécifique, cet objet contient suffisamment de caractéristiques reconnaissables par le citoyen classique : ils mobilisent un socle de connaissance commune à la population, et font facilement référence à l’imaginaire collectif que la société a construit autour du droit. Il donne accès à un même « *sens commun* » aux différentes parties.

Ce sera le « *vocabulaire du projet* », pour tous les acteurs engagés. Ainsi, on « *entre dans le droit* » progressivement : les premiers rendus ne sont pas des objets intermédiaires à strictement parler, et pour autant ils représentent un « sas » d’entrée, une première marche accessible. L’idée de frontière avec un nouveau monde est donc adaptée au sens que cet objet cristallise. Le mot d’objet « *frontière* » paraît, pour ma part, d’autant plus approprié que ce rendu ouvre la phase de confrontation des visions des deux parties, sur la lecture ou la narration que l’on peut établir de ces faits.

Pour le définir ainsi, je me suis appuyée sur la théorie de l'innovation dégagée par le sociologue Patrice Flichy, et que j'ai transposé du champ des technologies à celui du droit. Flichy différencie « l'objet-valise » de « l'objet-frontière » : « *L'objet-valise correspond à une phase d'indétermination dans les choix technologiques. Une large gamme de possibles reste ouverte, tant au niveau du cadre de fonctionnement qu'à celui du cadre d'usage. Il s'agit alors de lever les ambiguïtés, de dissiper les confusions, de définir un objet au contour plus précis, de passer de l'utopie à la réalité, de l'abstraction à la concrétisation, de construire un objet frontière (...). Les objets frontières replacent la décision dans des mondes réduits, simplifiés, ils listent les points sur lesquels la décision peut porter ou s'appuyer* ». L'évolution de l'objet-valise à l'objet-frontière s'opère sur un mode imaginaire, à l'aide d'un « *discours idéologique* » alors que l'objet est encore « *à - former* ». C'est aussi le paradoxe du designer, de mêler éthique, techniques et esthétiques. Ici, notre artefact a été intentionnellement mis en place : déjà expérimenté dans les précédentes « *expériences de la justice* », il fonctionne.



Il « standardise » ou « normalise » (dans le sens où il donne une norme) une méthode comme le remarque l'auteur dans le champ éducatif : « *une démarche de structuration et de scénarisation va obliger les acteurs à mieux « traduire » leurs intérêts, les passages obligés vont participer à l'élaboration d'une négociation acceptable par tous, et le porte-parole émergent va concilier les parties : Ainsi l'«objet-frontière», concept robuste, concourt à la mise en place réussie d'un acte innovant en contexte éducatif. »*



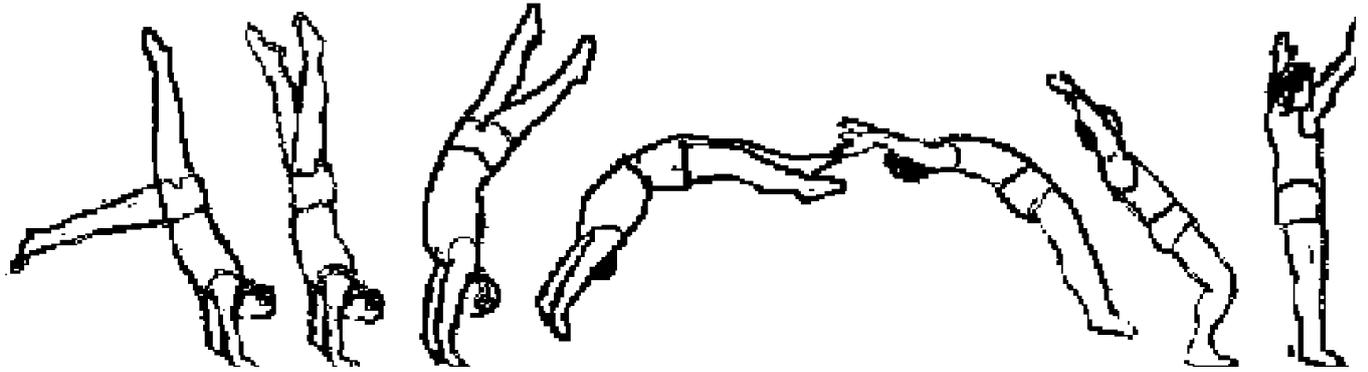
Il existe cependant un débat dans la doctrine. Vinck considère que tous les objets-intermédiaires ne sont pas des objets-frontière. En revanche pour Wenger, tous les objets et artefacts qui relèvent de plusieurs pratiques peuvent prendre le rôle d'objet-frontière. Je trouve la distinction intéressante et me sens donc plus proche de l'analyse de Vinck. J'ai donc étudié les différents critères qui permettent à un objet-intermédiaire de devenir un objet-frontière :

1. L'abstraction : ce type d'objet doit présenter un caractère général, il requiert un certain niveau d'abstraction. Le droit est une science qui rend la réalité abstraite et générale : la « Madame Dupont » perd par exemple son identité propre au profit du titre de « victime ».

2. La modularité : il doit proposer plusieurs parties, qui peuvent être utilisées dans différentes situations. La qualification des faits les identifie puis sélectionne un par un, dans le but de laisser les parties les mobiliser chacune selon la vision qu'elles ont envie d'en construire, ainsi que dans le but de laisser les parties les mobiliser à différents stades du processus de la justice. C'est là que l'on arrive à leur polyvalence.

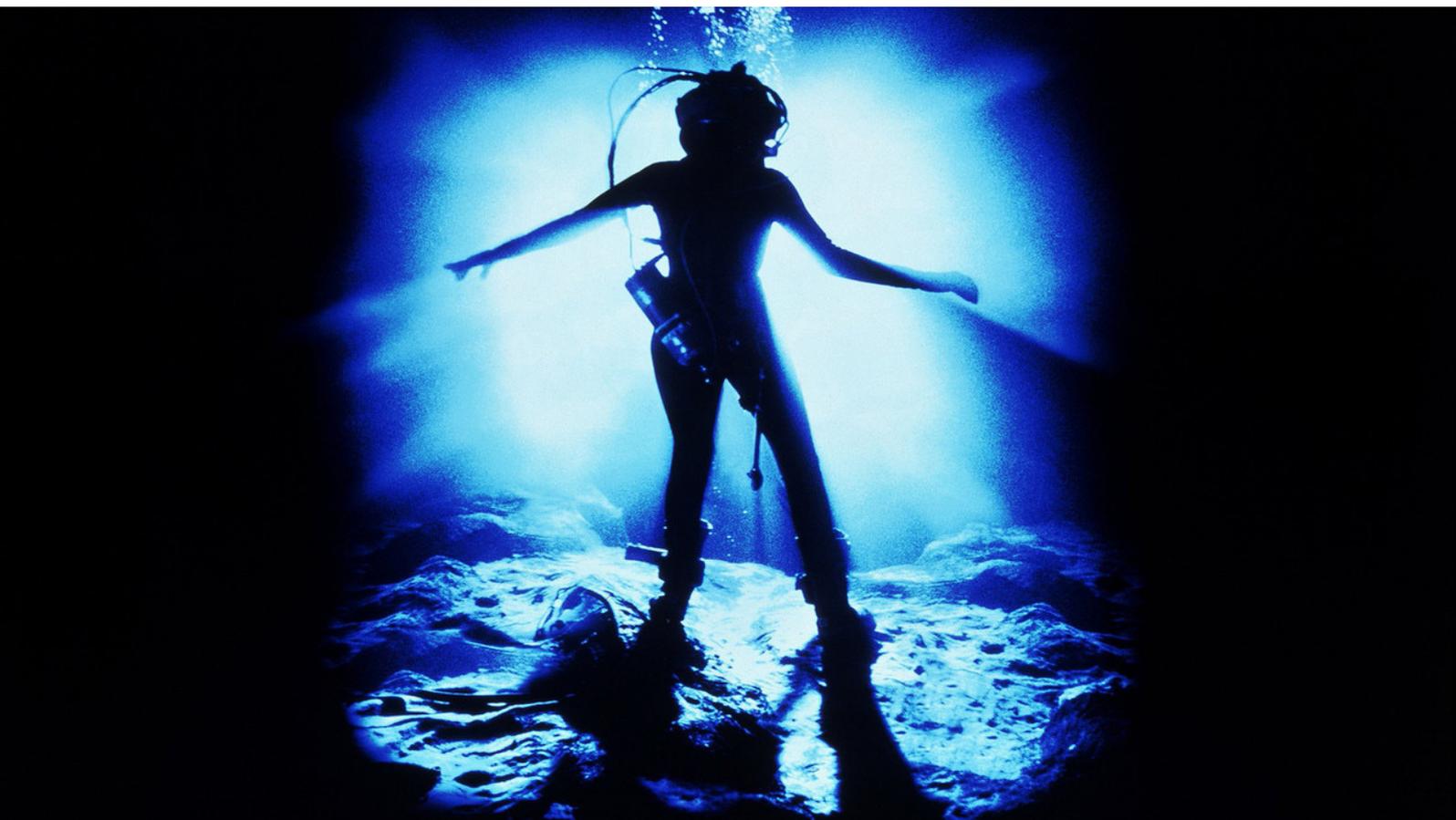
3. La polyvalence : il doit pouvoir servir à plusieurs activités. Effectivement, la pratique de ces faits est sans cesse renouvelée dans l'expérience juridique. Chacune des parties les utilise très différemment.

4. La standardisation : la présentation de l'information-objet doit répondre à une forme précise. Qui mieux que le droit apporte typologie, rigueur et précision à ses rendus ?



B Lefort

Pour toutes ces raisons, il n'est donc finalement pas un « *objet intermédiaire* » mais assume plutôt le rôle d'un « *objet-frontière* ». Son champ d'expression étant uniquement littéraire, il gagnerait à être amélioré par le designer. S'il pourrait être difficile pour n'importe quelle autre discipline de se saisir du champ juridique, ce type de rendu est sans doute l'un des plus faciles à appréhender par le designer, pour le rendre optimal.



1.2 EVALUER LES FAITS, un travail de « design thinking de situation »

2.1 « Ouvrir le champ des possibles » ou « explorer la pensée »

C'est alors que débute une phase de recherche, que l'on peut comparer au « *design thinking* ». J'ai été frappée en arrivant à l'ENSCI, en nommant cette méthode de travail et en découvrant les différentes phases, du parallèle que l'on pouvait facilement dessiner avec l'univers du droit. Une fois les faits qualifiés, ou le brief reformulé, le juriste ouvre le « *champ des possibles* ». Il se demande à quel « *modèle* » il peut rattacher les faits retenus. En langage du design, on pourrait traduire le mot modèle par celui de « *concept* », et assimiler le questionnement du juriste avec les interrogations en « *Et si... ?* » du designer. Le juriste cherche des notions, des imaginaires du droit, des éléments réels ou conceptuels à mettre en lien avec les données retenues. Ce travail est essentiel dans la production de ce que je peux maintenant appeler une « *expérience juridique* ».

Comme le designer, il doit identifier une stratégie pour répondre au besoin qu'il veut défendre : c'est son « *fil rouge* », sa manière d'aborder et de rendre compte du sens qu'il veut transmettre. Pour cela, il lui est demandé de créer une véritable narration à partir des faits, de produire une « *grille de lecture* ». Il va alors chercher comment incarner des personnages, et modéliser une vision de la situation / des faits établis. Ces imaginaires sont référencés, dans les textes de loi ainsi que dans la jurisprudence : il a donc un « *corpus* » à sa disposition et dans lequel il peut puiser des sources d'inspiration. Ce travail correspond exactement, à mon sens, à la première phase du design thinking.

Le juriste se pose les questions suivantes : comment aurait-on pu concilier les besoins et les contraintes de chacun en évitant cet incident, comment peut-on les apprécier pour régler ce dommage ? Ou si ce n'est pas un dossier au contentieux mais en conseil, il se demande comment :

1. considérer les besoins et les contraintes qu'il a identifiés
2. pour être en capacité de réaliser un montage juridique satisfaisant
3. pour répondre au besoin du client.



Le mot « considérer » a son importance : les faits peuvent être lus de mille façons différentes, et les grands procès devant les plus hauts tribunaux ont justement lieu pour cette raison. Les procès qui relèvent d'un « intérêt général » pour la société arrivent devant le Conseil d'Etat ou la Cour de Cassation, selon qu'ils relèvent du droit public ou privé. Ici, les parties peuvent « indéfiniment faire appel » : ces hautes cours ont le pouvoir de décider que les argumentations sont insuffisamment motivées et que cela ne permet pas de trancher dans la vision à établir pour mettre en place une « bonne pratique » d'un usage juridiquement réglementé. Elles renvoient alors, le nombre de fois qu'il faudra, l'affaire devant les cours d'appel. Il leur reviendra alors de mettre en place une nouvelle argumentation pour défendre leur thèse.

Chaque nouvelle cour d'appel mobilisée verra sa composition renouvelée, afin d'embrasser le plus de points de vue possibles et d'éviter une prise de parti trop forte et qui desservirait l'établissement d'un bon « usage du droit ». Notons à ce sujet qu'un « mauvais » usage du design, ou un usage imprévu du design est possible et, même s'il peut blesser le designer, a la capacité d'exister dans un environnement sain pour se développer. En revanche, un mauvais usage du droit implique un mauvais écosystème : l'usage imprécis, insuffisant ou mauvais va naturellement entrer en conflit avec les autres normes (donc les autres usages) et viendra être « rectifié » par le législateur ou le juge. Il y a un caractère indispensable dans la conception de l'usage juridique, et son mouvement doit être fluide dans son environnement propre ainsi que dans la hiérarchie globale des normes.

C'est intéressant, car comme le designer, les avocats vont faire un travail d'itération dans l'exploration des possibles visions de l'affaire. De la même façon que le client d'une agence peut « retoquer » une proposition de projet de design, le juge de ces cours suprêmes a la capacité de demander aux avocats et aux cours inférieures de revoir leur copie. Il est garant du bon « établissement de la justice ». C'est alors un moment très difficile pour le juriste, qui voit sa vision s'effondrer : comme le designer, il traverse une période de doutes et se heurte à ses propres « murs de verre » dans la conception. Ce passage à vide est propre au travail du designer qui se heurte aux contraintes, demandes ou besoins de son client dans le cadre d'un projet. Tout comme l'avocat dont l'argumentation a été réfutée, le designer se heurte à sa conception personnelle de son métier. Il peut être en conflit avec ce qu'il pensait être « la bonne pensée » de son champ, et le dénouement du dossier ou projet s'opère finalement par la capacité à « regarder » la réalité des besoins et « interprétations » subjectives de chacun des acteurs engagés. Il doit alors développer aussi une pensée de ce qui est « bon » pour lui et pour les autres, et se positionner par rapport au reste du monde.

Il lui faut produire un effort pour « oublier » la façon dont il a conçu son cas, tout mettre à plat, tout jeter ou choisir de retenir seulement un élément, et « renverser » sa façon de voir, de penser, de concevoir les choses. Il doit alors apprendre à « penser autrement » en « regardant autrement » son dossier. On lui demande de réorienter son point de vue, d'imaginer avec les yeux de quelqu'un d'autre, de prendre beaucoup de recul, et en même temps de rester très pointilleux. Il développe alors un mouvement de va et viens entre une vision abstraite du besoin qu'il défend au niveau sociétal, et un regard



particulier à l'affaire de son client. Cette logique du « *tout oublier pour tout reconstruire* », ou de la vision à édifier à partir d'un élément présent dès le début mais alors considéré comme marginal, est classique du design : c'est tout le sens des workshops que nous ont enseignés Katie et Yumiko.

Comme le design, cette science se développe avec le vivant : si l'homme modifie son mode de vie ou la pratique d'un usage juridiquement réglementé, alors un nouveau besoin se crée, une nouvelle contrainte se crée, ou se modifie. Il faut alors faire un travail de conception de cet usage, et d'intégration de ce nouvel espace dans l'environnement juridique global pour lui permettre de bien se développer. L'exemple du droit à la vie et à la mort au sein d'une société donnée, de la façon dont sont traitées les notions de vie humaine et extra-terrestre, d'euthanasie, d'avortement en général ou dans le cas d'un enfant à naître handicapé, de peine de mort, etc. sont les cas les plus probants.

Parfois, il est difficile pour le juge de choisir entre deux clés de lecture différentes. Comme en design, un projet peut être traité de nombreuses façons différentes : chaque avocat met sa propre pâte, construit sa propre vision : il passe du temps à la mûrir, cherche l'avis de ses pairs, envisage tous les scénarios possibles à chaque fois qu'il fait entrer une notion dans son raisonnement.

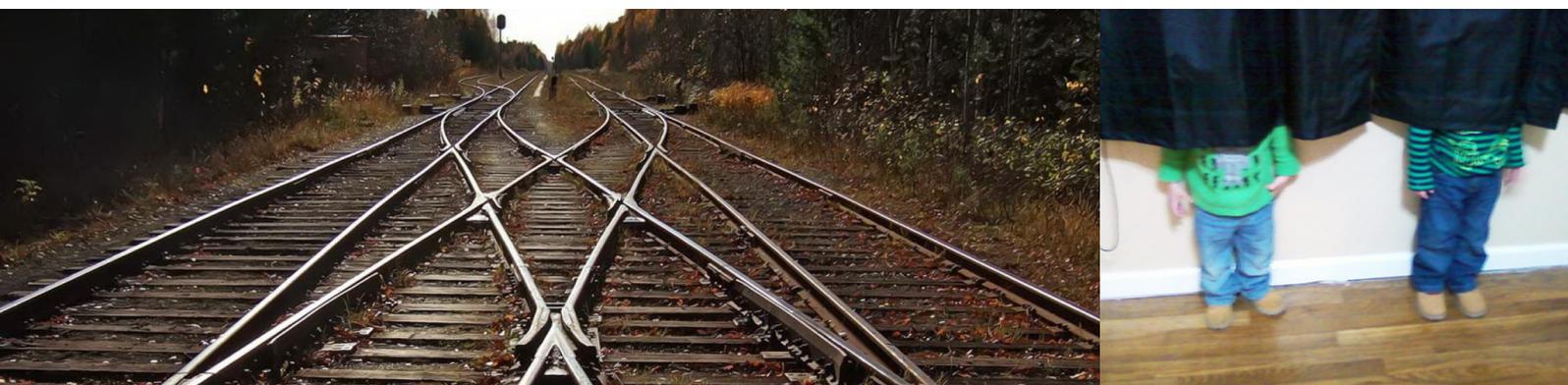


Et il est très important de prendre le temps de mûrir ce type de décisions, car c'est le concept même de justice qui est alors en danger, et à protéger. Cette vision du droit est très fragile : au fond, qu'est-ce que la justice ? Quelle expérience doit en proposer ? Ce questionnement est souvent apparu dans les mêmes circonstances lors de nos cours en IBD.

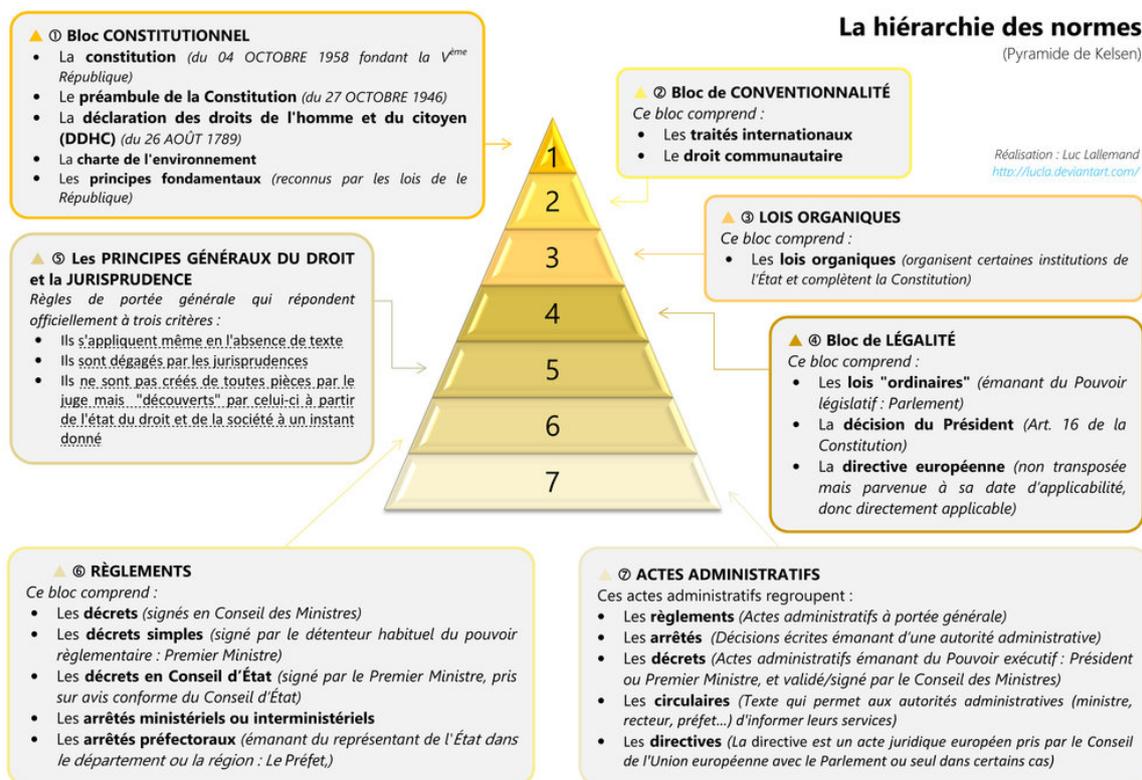
Comme en design, s'ouvre une période qui est celle de la « *partie de cache-cache* » avec les notions que l'on cherche. Le juriste et le designer partent dans l'exploration de la pensée, la leur et celle collective, sans savoir ce qu'ils vont trouver. C'est la notion de « *sérendipité* », pleinement assumée. Les décisions rendues par la justice font souvent allusion, dans le cadre de leur motivation, au caractère « intrinsèque » de la situation : ce qualificatif exprime la recherche du besoin ou de la contrainte fondamental(e) à traiter, comme en design. On va chercher l'élément le plus profond pour construire sa vision, et ensuite on le protège, avec un montage qui lui permet de se développer pleinement.

Lors de nos workshops, nous avons appris à réfléchir par zonage. Cette méthode de bulles à inscrire au tableau ou par post it à regrouper se réplique dans la logique juridique. Chaque zone correspond à une façon de lire les groupes d'éléments, à une catégorie juridique. Les catégories et les critères sont nombreux, ce travail est une exploration de la pensée juridique, de la même façon qu'il s'agit d'une exploration de la pensée design pour une agence. Notons qu'elles connaissent des sciences connexes, qui les inspirent : la philosophie, la sociologie et l'anthropologie sont des sources d'inspiration, de formation d'une « pensée du droit » ou « pensée du design » appliquée au cas particulier que l'on est entrain de traiter.

Les sources d'inspiration sont prolifiques : il s'agit de faire un travail de tri. Il existe en droit une hiérarchie des normes, à sept strates. C'est la pyramide de Kelsen : tout bas, vous trouverez les « actes administratifs » (règlements, arrêtés, circulaires, directives), puis les « règlements » (décrets pris en conseil des ministres, simples, pris en Conseil d'Etat, les arrêtés ministériels ou interministériels, et préfectoraux).



Ensuite, les PGDJ (principes généraux du droit et de la jurisprudence), le « bloc de légalité » (lois ordinaires, décisions du Président, directives européennes), les « lois organiques », le « bloc de conventionalité » (traités internationaux et droit communautaire), et enfin le « bloc de constitutionnalité » (Constitution, son Préambule, Déclaration de L'Homme et du Citoyen, Charte de l'Environnement et les PFRLR ou Principes Fondamentaux Reconnus par les Lois de la République). Chacune de ces strates prévaut sur celles qui lui sont inférieures. Et chacun des textes ou chacune des décisions de jurisprudence ouvre un champ des possibles, propose une notion, une figure, un mécanisme : autant de potentiels utiles à la construction d'une lecture possible des faits. Le juriste, une fois qu'il a identifié une notion utile à la construction de sa vision, doit donc jongler avec les autres qu'il va mobiliser, celles qui sont au-dessus et en dessous. C'est un travail d'orfèvre, qui requiert patience, concentration et rigueur. De la même façon que le designer « mobilise » les différents champs de l'imaginaire et de la création par le sensible, le juriste explore les imaginaires droit dont voici un exemple.



2.2 « Construire une vision », ou figer une « lecture des possibles »

Pour aider les juristes à explorer cette pensée, les textes et la jurisprudence listent des critères propres à chaque élément : le professionnel doit évaluer si et combien d'entre eux sont remplis au regard des faits sélectionnés. Le but de cette opération est de grouper les éléments par grappes pour savoir à quel « régime juridique » répond chacun des éléments concernés. Ces régimes juridiques sont des catégories prévues par la loi. Chacune prévoit des droits et des devoirs : par leur jeu interposé, elles impliquent un mécanisme de résolution. En lecture design, chacune des figures d'inspiration ou matériau sélectionné apporte son lot de possibles et de contrainte avec lesquelles il faut composer. Frappée par la similitude de la méthode de travail, j'ai été heureuse de l'apport de l'ENSCI dans ce sens : l'École m'a offert un autre regard sur la méthode juridique que j'avais apprise, et m'a donné l'occasion de la penser en d'autres termes, avec plus de relief et de profondeur, ce qui m'est très utile pour entrer dans des projets au niveau de mon entreprise.

C'est en réalité un travail sur les scénarios, et le juriste se pose la question suivante : « si j'utilise cette notion, le défendeur va plaider cette autre notion. Je ne pourrai alors plus faire jouer le deuxième élément de mon argumentation » et ainsi de suite. Il revient donc au juriste d'être très vigilant sur le « *fil rouge* » de sa pensée. Le bon juriste est quelqu'un qui sait anticiper. Il est clairvoyant, un peu à l'image d'un personnage omniscient dans un roman : il doit « tout » envisager, « tout » évaluer, sélectionner et construire en fonction des contraintes qui s'accumulent au fil de sa pensée. C'est une science d'anticipation, que ce soit dans le cas particulier d'une affaire ou dans le cas général d'une loi à voter. Le législateur qui crée la loi a une contrainte : celle-ci doit être « générale et particulière », nous reviendrons dessus plus tard. Si le juriste a manqué un scénario des possibles, il met en danger son client, et donc sa vie de tous les jours – peine de prison, indemnités colossales à payer, et sentiment de reconnaissance de son tort par la justice sociale, donc par la société etc. À l'image du créatif en pleine réflexion, il développe donc une pensée en arborescence. Chacun des éléments mobilisés ouvre plusieurs options, et toutes sont à identifier, avant de sélectionner celles que l'on refermera.

J'ai également découvert qu'à l'image du droit et de la médecine, deux sciences que l'on compare souvent, le design fait sans cesse l'aller-retour entre concept et résolution pratique, entre ce que nous avons nommé à l'ENSCI le « *penser* » et le « *faire* ». Ces sciences ont créé un paradigme intellectuel qui guide et ouvre la pensée du projet, tout en inscrivant son développement progressif dans des objets concrets et pratiques. Le médecin, le designer et le juriste ont donc un double rôle : celui de créatif et créateur.

Dans cette phase, le juriste se bat avec les notions pour faire jouer les notions entre elles et construire une narration qui se tienne d'une part, et soit recevable dans la notion générale de justice d'autre part.



EXEMPLE D'UN OUTIL COMMUN : LE PERSONA

Reprenons notre exemple : l'enfant n'est pas reconnu par la société comme ayant le même niveau de connaissance ni de conscience de son environnement qu'un adulte. Ce n'est pas de votre faute, mais pas de la sienne non plus. Le juge va chercher si vous étiez en pleine possession de vos moyens et votre véhicule : Était-il révisé ? Étiez-vous fatigué ? Aviez-vous pris de l'alcool, d'autres substances illicites ? Êtes vous un récidiviste ? Le véhicule de derrière a-t-il respecté la distance de sécurité, ou l'environnement urbain complexe l'a-t-il légitimement amené à s'en affranchir ? Qui a raison ? Qui a tort ?

Pour chacun des individus impliqués dans cette situation, un persona-type est prévu, que l'on adapte au cas envisagé.

Lorsque l'on ne sait pas comment résoudre un cas, le juge va par exemple pouvoir faire appel à la figure du « bon père de famille » : vous êtes-vous comporté en bon père de famille, c'est-à-dire de façon raisonnable, prudente et avisée ? Les critères précis sont ceux d'un comportement normalement prudent et diligent, attentif, soucieux des biens et/ou intérêts qui lui sont confiés. Il s'agit du comportement qu'aurait un individu abstrait dans une situation donnée, qui sert de norme générale et permet de mesurer l'adéquation de la conduite d'un individu concret placé dans la même situation afin de déterminer l'existence ou la mesure d'une éventuelle faute. De la même façon que la sociologie a créé avec « le panier de la ménagère moyenne » des personnages-types pour incarner des modèles de comportement, le droit connaît plusieurs personnages : le tiers, autrui, le conjoint, le voisin...

Plusieurs normes (ex : celles du respect du code de la route) peuvent être mobilisées, et la lecture des faits, la recherche de figures conceptuelles permet de sélectionner celles qu'il faut prendre en compte : elles permettent de « donner un sens » aux faits, de les analyser à travers une grille de lecture intellectuelle. Chacun a des « interacteurs », des besoins propres (démarrer, attraper son ballon), des contraintes (démarrer au feu vert, respecter les flux de circulation et la signalétique urbaine), et une interaction avec son milieu. Le juriste tente de figer une lecture de la situation, et va passer en revue ou chercher par analogie un grand nombre de notions pour cela. Il entre dans un processus itératif, et pour construire sa stratégie en fonction des contraintes qu'il se donne, n'hésite pas à faire table rase de tout un montage pour le recommencer à nouveau s'il s'aperçoit au cours de son élaboration qu'une contrainte est mal exploitée ou mal valorisée.



Les différents intervenants que nous avons rencontrés ont en commun de nommer cela le « design thinking », et ce nom m'a permis de mieux comprendre pourquoi et comment chercher dans l'univers de la pensée juridique, chose qui n'est pas expliquée à la faculté.

J'ai trouvé cela rassurant : si les notions sont toutes expliquées dans les textes de loi et de jurisprudence, leur quantité est affolante pour un étudiant. Si « *nul n'est sensé ignorer la loi* », le juriste encore moins. Il ne peut évidemment pas tout mémoriser, et doit plutôt « *apprendre à chercher* ». J'ai mieux compris grâce à l'ENSCI comment naviguer dans cet univers prolifique, et avec le recul mieux assimilé le travail du juriste ou de l'avocat. Cela m'a guidée, et notamment deux éléments : la rigueur dans l'exploration, et la notion de « *sérendipité* ». L'ENSCI a également la capacité à nommer les objets d'étude, comme des « *objets complexes* », et à rendre leur analyse méthodique. Tous ces éléments ont éclairé et enrichi ma vision.

Une fois ces concepts identifiés et formalisés dans leur jeu entre eux, ils sont « portés au regard de l'autre », ils deviennent des objets d'étude. Encore une fois, l'ENSCI m'a appris à les regarder avec l'œil du designer : ce sont des « objets intermédiaires ». Ils permettent à chacune des parties de figer sa réflexion et de la faire valoir auprès du juge et de l'autre partie. C'est à nouveau un travail précis et détaillé, de la pensée et non des matériaux contrairement au design. Il passe par l'écriture, mais si les juristes savaient dessiner, on pourrait rendre un élément de langage visuel pour « *donner à voir* » la lecture des différentes interactions, physiques et conceptuelles, liées au projet. A l'image de l'objet intermédiaire du design, il sert de réflexion et d'argumentation dans la construction de la vision du dossier.

La limite du droit tient cependant à ce qu'il est difficile de donner une forme physique ou même visuelle aux notions juridiques, qui sont par essence conceptuelles. D'où d'ailleurs la rigueur imposée à la sélection des faits et à l'identification de l'ensemble des critères à même de les rapprocher d'un concept précis. Sans cela, c'est le « flou » et la discussion ne porte rapidement plus sur le même objet. Je me suis souvent dit qu'il faudrait donner des cours de dessin aux amphes de juristes, tout en constatant qu'il est difficile de symboliser ou de donner un e signalétique à chacun des critères. Un bon designer serait certainement capable de donner un langage visuel au droit. Je compare souvent le droit à un jeu d'échec, dans lequel chacun joue avec les notions en vue d'une stratégie précise, pour défendre sa vision du projet. Car in fine, l'intérêt de conceptualiser formellement ces notions appliquées à la situation, est de pouvoir en « *renverser la lecture* ». Je considère cet objet-intermédiaire **comme un « objet-regard »**. « *Voir* » désigne un processus peu précis voire passif, on peut l'associer à l'expression « *avoir les yeux dans le vide* », ne rien regarder et ne rien voir. « *Regarder* » apporte une nuance en focalisant l'attention sur un objet précis, la démarche est plus active : **je regarde « quelque chose »**.

A la différence de l'objet-frontière qui sert de base commune et que tout le monde peut « regarder » comme on regarde une frontière, l'objet-regard sert d'exercice à l'établissement d'une « *lecture* » ou « *vision* » de la situation envisagée. Il ne donne pas un langage universel, mais permet aux autres juristes de se saisir de la construction du concept. Pour autant, il faut toujours des yeux de juristes pour comprendre cette narration.

2.3 le processus créatif, un « jeu de regards »



C'est ici que l'ENSCI m'a appris une nouvelle vision que je n'avais jamais développée sous cet angle là : lorsque vient la phase de confrontation des deux lectures de la situation par les deux parties, un jeu de regard se crée. Si le but de l'avocat est de convaincre avant tout le juge - tierce personne que le design ne met pas en place dans la conception d'un projet - la méthode de travail reste la même. Après avoir resserré le projet, le voilà ré-ouvert : comme en design thinking, il faut confronter les deux ou trois visions identifiées comme applicables au projet, et être capable de les évaluer. J'ai trouvé un parallèle avec le design dans ce processus. Et également dans la façon dont les intervenants peuvent être en capacité d'interagir. Ici, il s'agit de dialoguer autour du dossier, et d'apprendre à le « *regarder avec les yeux de l'autre* ». Le design apporte une nuance cependant dans l'établissement de ce processus : il est maîtrisé par l'intervention de la notion d'empathie, là où l'échange des plaidoiries est une vraie arène, qui fait d'ailleurs

bien peur aux avocats, fussent-ils excellents. Cet espace donné à l'empathie donne une autre tournure aux échanges autour du design : là encore, un écosystème est créé pour « protéger » ce jeu de regards. L'empathie n'a pas de place dans la forme : les avocats n'hésitent pas à « *jouer un rôle* », en grondant, vibrant, criant, etc. Ils sont sur scène et peuvent incarner toutes les émotions. Le but de l'avocat de la partie adverse est alors de s'en détacher, d'en minimiser au maximum l'effet sur le jury.

En revanche l'empathie a une place sur le fond : lors de la plaidoirie, l'avocat va souvent argumenter en parlant de la vie et de l'histoire de son client. Ce n'est pas « par l'empathie » qu'il entre dans la construction et la soutenance de sa vision, mais il existe une place pour cela tout de même. Les peines vont d'ailleurs souvent être aménagées au regard du mode de vie du condamné. Si un élément de vie particulier existe dans le champ du « *sensible* », le droit va chercher à l'objectiver en demandant par exemple un rapport médical pour identifier un diagnostic de schizophrénie et être en mesure de porter responsabilité limitée à l'accusé, compte-tenu de cette circonstance atténuante (on estime qu'il n'est pas en pleine capacité de sa propre sensibilité au moment des faits). Ceci s'explique : on a voulu, à la fin de l'Ancien Régime, établir dans le contrat social une justice égale pour tous et donc dite juridiquement « *sécurisante* » : le citoyen doit pouvoir se dire « *je connais la loi et la pénalité qui l'accompagne si je l'enfreins. Je peux donc décider comment me positionner* ». Comment faire autrement ? Voilà un vrai sujet de design !

Le droit intègre donc une notion de confrontation qui n'existe pas de la même façon en design : le but n'est évidemment pas en design de faire prévaloir à tout prix son regard sur celui de l'autre. Cependant, la confrontation au sens de rencontre des idées, sans logique de domination, m'est apparue similaire lors de nos workshops. La méthode du brainstorming de groupe peut être lue dans le même sens : un bon avocat se doit de comprendre le schéma mental dans lequel se trouve son adversaire, il doit « *plonger* » dans l'« *exploration de la pensée de l'autre* », pour en comprendre toute la force, en tirer des éléments nouveaux et enrichir sa propre vision. De la même façon qu'il a construit sa défense en explorant l'ensemble du champ des possibles, il a dû « imaginer » la thèse de la partie adverse, pour être en mesure de la démonter. L'exercice, même forcé par l'objectif de domination, implique pour tout avocat « *efficace et redoutable* » (celui que vous serez heureux d'appeler le jour où vous aurez un problème avec le fisc ou le voisinage ;)) de passer par ce travail de jeu de regard.

L'ENSCI m'a donc donné une nouvelle clé de lecture d'une méthode qui m'étais familière, et m'a permis de la regarder d'un œil neuf. Je suis heureuse d'avoir compris comment utiliser et approfondir cette compétence sous un autre angle.

2.4 La finalisation du projet, ou le « dénouement » juridique

Le designer, comme le juriste, « *systemise* » une analyse d'un projet. C'est la dernière phase du design thinking. Lorsque parmi les différentes visions qui ont été créées au cours du processus itératif l'une d'entre elles a été choisie, par le designer, le juge ou l'avocat, celui-ci doit la rendre systémique et la développer le plus loin possible pour répondre au besoin initial. On pourrait dire que la fonction à laquelle répond le juriste est celle de justice, afin que les interactions déterminées dans le projet soient les plus harmonieuses possibles. Comme le design, le droit influe sur la vie pratique et quotidienne des gens. C'est son impact le plus visible dans la société.

Le droit analyse les habitudes de vie des gens, les conceptualise, crée à la manière d'un algorithme une grille de lecture intellectuelle à partir de ces concepts tous imbriqués, puis les précise : il va dans le détail, pour adapter un système de pensée aux besoins des coutumes et inventions humaines – cette tendance est d'ailleurs particulièrement forte en ce moment, nous la qualifions d'« *inflation législative* ».

Le juriste peut-il être un designer du vivre-ensemble ? La question est volontairement frontale, mais elle m'est apparue interpellante. Que dire de sa capacité à lire la réalité, à en dégager une vision, à croiser le regard de l'autre, à itérer, à mobiliser des imaginaires collectifs, à créer des objets intermédiaires ? Dans son champ propre, il est autant créateur que créatif. Il travaille sa matière à lui, distingue le « *penser* » et le « *faire* ». Pour autant, il lui manque une compétence essentielle que le design travaille à approfondir en permanence. Celle de produire un objet sensible et facile à appréhender par son destinataire. Le juriste rend un objet dans le langage qui lui est propre : il n'a pas cette volonté d'ouverture sur le monde que l'ENSCI m'a appris. Le droit se parle à lui-même, et bien souvent il faut un traducteur, pour comprendre le rendu final et les objets intermédiaires qui ont permis d'y arriver.



1.3 LE JURISTE, QUELLE FORME DE DESIGN DU VIVRE-ENSEMBLE ?

C'est alors que le juriste, en contact avec son client, doit acquérir un rôle de véhicule de la pensée et de l'objet. Il doit apprendre à encadrer les interrogations de son client en face de cet univers hermétique, produire le travail de compréhension, de sémiologie et de sémantique inversée pour le rendre accessible. Il crée ce que j'ai au début pensé être un objet intermédiaire qui lui était propre et répondait au champ du juriste : sa forme est conceptuelle, son matériau littéraire. Pourquoi pas, c'est sa spécialité.

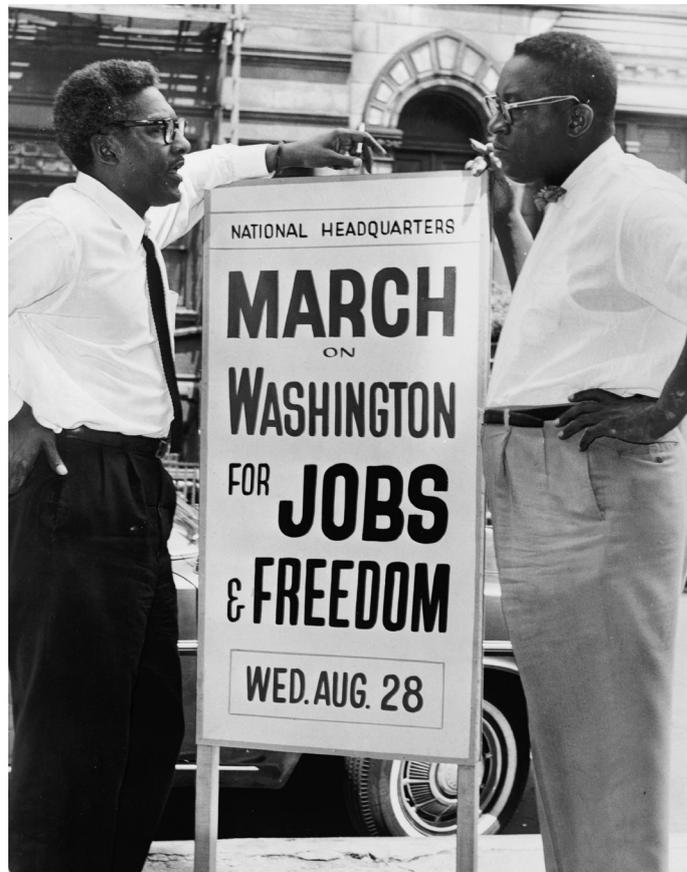
Le droit vise à produire dans son champ proprement juridique un usage. Le législateur, le juriste, l'avocat, le magistrat, doit avoir une vision à la fois macro et micro, collective et individuelle.

Il s'intéresse à l'humain, dans sa liberté de mouvement quotidienne autant que dans sa capacité à entrer en contact avec les autres hommes : il dessine le « vivre individuel dans le vivre-ensemble ».

Comme le designer, il a une implication dans la vie des autres, et donc une responsabilité spécifique. Comme lui, sa matière brute sur laquelle fonder un concept et un rendu est donc l'humain. Une « doctrine » se dégage et s'affronte, débat et argumente entre les différentes visions que notre communauté humaine est en capacité de produire du facteur humain en société. De la même façon que le champ du design s'ouvre à des sources d'inspirations diverses, le droit s'intéresse à la notion de culture, s'inspire de la manière dont les autres pays développent la leur, étudie les notions de morale, de religion, de politique et se demande comment les intégrer sans pour autant les imposer à une population très diverse.

Car le législateur a effectivement un rôle spécifique : il a l'obligation de produire ***des lois à la fois « générales et particulières ».***

Cette double contrainte répond à un besoin d'anticipation. Une loi doit pouvoir être appliquée par tous, quelles que soient les spécificités de chaque situation ou acteur impliqué. Le droit « *dessine* » le futur. Une bonne loi dure longtemps : elle n'exige pas qu'on



la modifie ou supprime au bénéfice d'une nouvelle mieux conceptualisée. Cela permet aux hommes concernés de vivre tranquillement, sans risque de perdre un investissement financier, ni prendre le risque d'une sanction pénale ou judiciaire.

Le droit a pour but de « libérer » l'homme des contraintes du vivre-ensemble.

On dit que le juge ou le législateur « *se saisit* » d'une question juridique. Un peu comme un parent doit veiller sur son enfant, il a en effet la responsabilité de « *saisir le*

vivre-ensemble », d'y être attentif en permanence, de décoder ses faits et gestes, son état de santé globale, d'en suivre l'évolution, de le seconder pour lui donner un sens cohérent, ou d'intervenir pour l'aider à se développer au mieux. Il doit produire une vision de ce qui est bon pour le vivre-ensemble, tout en lui la liberté de s'émanciper du cadre constant qu'il doit lui fournir.

En réalité, le droit vient fournir un « appui invisible » au citoyen, de la même façon que le design produit un objet qui se doit d'être le plus fluide possible pour l'utilisateur. Le but n'est pas de contraindre mais de s'effacer tous deux derrière l'humain. D'anticiper ses « besoins » et de dessiner des « usages » pour y répondre dans une perspective de vivre-ensemble. Chacune de ces disciplines s'intéresse aussi évidemment aux limites de l'humain. Comment penser, en design et en droit, la mort et la punition sociale ? La guillotine autant que la prison ont besoin d'être conçues, et il ne s'agit pas là d'une question éthique ou morale. Répondre à un besoin du vivre-ensemble prend en compte l'objet du « *non vivre-ensemble* », et le projet du mobilier de prison (voir diplôme de l'ENSCI de Bernard Moïse) est autant un champ d'étude pour le juriste que le designer. En cas de besoin nouveau, le droit peut comme le design « attendre » qu'un nouveau projet entre pour re-penser un usage périmé : commande auprès d'une agence, ou échec des tribunaux à résoudre une question juridique à l'aide des normes en vigueur, c'est l'humain qui viendra rappeler aux professionnels de ces deux sciences qu'elles doivent agir pour faire évoluer un usage.

A la différence du designer cependant, le juriste doit anticiper au sein de chaque dossier la « *fin* » du vivre-ensemble : rupture d'un contrat de prêt, décision de non-reconnaissance et d'abandon à la société d'un nouveau-né, éventualité d'une décision de mise à mort du meurtrier à la fin d'un procès, etc. En droit commercial et des affaires, ce sont par exemple les fameuses « clauses de sortie », ou « conditions générales de vente », qui sont illisibles pour le néophyte. Lorsque la société s'accorde pour donner naissance à un usage, sa caducité ou mise à mort doit aussi être envisagée. Comment prévoit-on au mieux cette fin, à quelles conditions, pour quelles solutions ? Comment se passe le relais vers le nouvel usage ? Une notion souvent utilisée est alors celle de la « rétroactivité » : c'est la capacité d'une norme à être considérée comme applicable même dans le passé. Une nouvelle loi vient remplacer l'ancienne, cependant pour ne pas perturber les praticiens de l'usage visé, on décide que les usagers concernés sont « sélectionnés » selon un critère, et l'on met en place un système d'application dans le passé, le présent et / ou le futur. La rétroactivité ou non rétroactivité d'une loi permet de mettre en place de passage d'un usage à un autre.

Il s'agit d'un espace particulier, un objet de réflexion en tant que tel. Cette remarque me pousse à questionner le design : s'il doit concevoir un usage pour qu'il dure le plus longtemps possible et soit en capacité de s'adapter à l'évolution de son environnement,

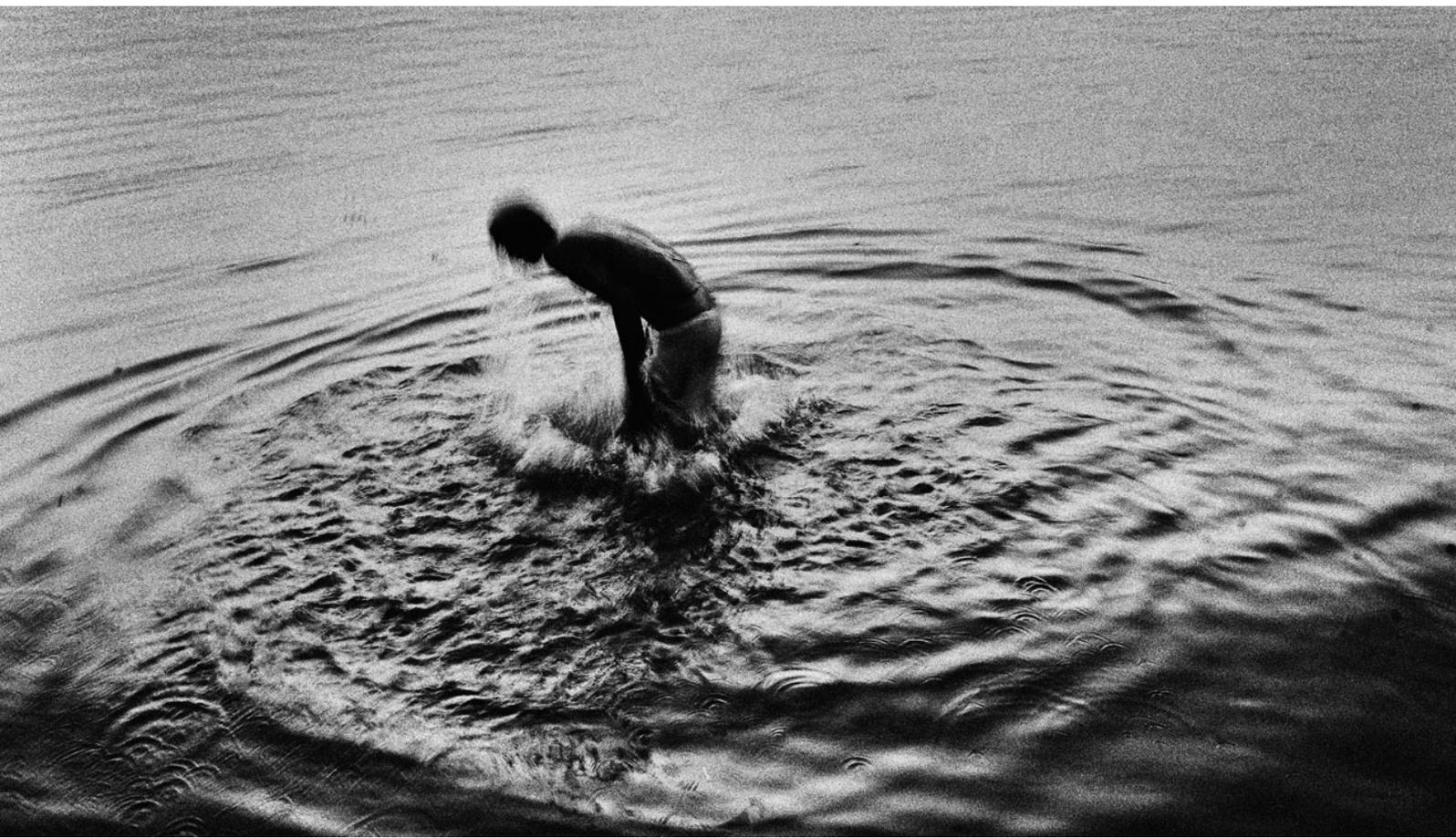
le design envisage-t-il concrètement la « mise à mort » de cet usage ? De quelle façon ? Qu'en est-il de sa fin ? Un simple remplacement suffit-il ?



Le droit est donc par essence une science d'anticipation : elle doit envisager tous les usages possibles du concept juridiquement produit, dans leur diversité, singularité et généralité. Elle doit aussi « connaître » tous les problèmes qui peuvent en naître, par la pratique isolée de cet usage, ou par son imbrication dans un système de normes déjà produit. Elle doit aussi parier sur l'adoption par la société de cet usage. Imaginer « en amont » de leur vie, comment, à quelles conditions cet usage peut être mis en œuvre. Il faut « *anticiper les comportements humains* ». Et c'est là où l'humain reprend le dessus : le législateur ne produit pas une « science froide ». Il distingue par exemple le « *crime prémédité* » du « *crime passionnel* » : le cas du mari qui découvre que sa femme le trompe et a la pulsion humaine de vouloir la « supprimer », la tuer. Il est juridiquement reconnu comme en absence de pleine conscience de ses actes, et réputé « moins coupable » que le meurtrier qui agit de façon mécanique. Encore que lors du procès d'un meurtrier, la justice prévoit la consultation d'un psychiatre ainsi qu'une contre-expertise d'un autre psychiatre, afin de lui faire bénéficier du doute : celui de l'acte involontaire, celui du cas du malade psychologique. Et sa peine sera amoindrie. Car si la société cherche rapidement à éliminer du vivre-ensemble les « grands fautifs », la justice met en place en France un « Etat de droit » pour protéger l'accusé des questions racistes, religieuses et morales.

De fait, le droit, comme la sociologie, ne porte pas un jugement de valeur sur la déviance : il s'agit d'un écart par rapport à la « norme sociale » en vigueur. Il constate son existence, sans dire si cette déviance est bonne ou mauvaise, et y apporte un mécanisme de réponse (même par la sanction) en vue de la « *réinsertion* » de l'« *outsider* » au sein de la société. Howard Becker, sociologue du XX^{ème} siècle, explique qu'il y a un « *entrepreneur de morale* » (ici l'Etat de droit) : c'est à travers son prisme que l'acte observé sera qualifié de déviant ou non. C'est donc « *par le regard d'autrui* » que l'acte sera considéré ou non comme déviant (*Outsiders*, H. Becker).

Le design, avant l'émergence timide du design de « *service public* », prévoyait un usage par demande particulière : l'agence reçoit des projets de clients qui sont des entités très différentes et qui ne se concertent pas. L'état de droit se doit de concevoir un usage dans un cadre normatif global, dont il ne peut s'affranchir et qu'il a l'obligation de prendre en compte.



Le droit a donc une façon particulière par rapport au design d'anticiper : il « *garde la tête froide* ». Il va par exemple prévoir une peine pour non respect du contrat social, et volontairement aménager cette peine car il reconnaît la pénibilité humaine de cette sanction pour l'individu qui la vit. C'est aussi le « *droit à la défense* » : bénéficier gratuitement d'un avocat qui sera à même d'expliquer votre parcours de manque de chance et de ruptures, qui vous a amené consciemment mais parfois involontairement à commettre un délit ou un crime. Je me demande comment le design se saisit à l'échelle de la société de la mauvaise application d'un usage, du besoin de dessiner volontairement un « mauvais usage » et de cette notion de « justice » d'un usage à l'échelle collective. Peut être que le droit design plus le vivre-ensemble, là où le design dessine historiquement plus le « *vivre-particulier* ». A l'image du droit, le design « anticipe » donc aussi l'humain et son usage du vivre-ensemble.

Et à l'image du design, le droit crée une « *fiction* ». Nous l'avons compris, son travail est celui de production d'une narration sur le réel, engagée par rapport à un besoin et un ensemble de contraintes. Cette vision n'existe pas avant d'être mise en place. Le droit doit envisager l'ensemble des usages déviants, ratés etc, mais les deux s'intéresse à l'usage avant tout. Cependant, le droit questionne aussi le design sur un point : il me semble qu'il va « plus loin » dans l'établissement d'une fiction à sa manière.

L'une des premières choses que l'on apprend aux étudiants en droit est que cette discipline est **avant tout « une fiction », juridique**. Une façon de lire la réalité qui n'existe pas concrètement avant d'être établie et acceptée par la société. Prenons l'exemple du contrat réputé vis-à-vis de la société entière et à l'issue d'un différend résolu par un tribunal, « *nul et non advenu* ». Un usage peut-il en design être considéré comme n'avoir jamais existé ? Cette capacité à produire des fictions juridiques est un exercice intellectuel difficile à appréhender, et donne lui comme nous l'avons vu à un « *espace* » permettant de juridiquement supprimer un usage, et son sens, l'ensemble de sa portée sémiologique dans un environnement global de normes.

In fine, le droit lu dans sa dimension de justice et le design produisent une « *expérience utilisateur* ». En juridique, cet ensemble de normes qui pensent les usages et la résolution des problèmes ou contraintes non acceptées qui peuvent en découler, peut se résumer à ce que la partie adverse, le juge et le client, sont en capacité de « *penser* » et « *comprendre* », de vivre, à partir d'une vision juridique du vivre-ensemble. L'expérience même de la justice a été conçue : la notion de tribunal, de décisions obligatoires (c'est à



dire que l'on a l'obligation d'appliquer), de juge, de parties, d'avocat, est un travail de designer.

Est-ce que le design serait une « *langue universelle* » ? J'ai en tout cas eu le sentiment à l'ENSCI que tout projet rendu doit être compréhensible par le « grand public ». Mais le langage utilisé en droit reste juridique. Tout le monde sait que les juristes sont une peuplade résistante et organisée qui ne parle pas la même langue que la population française – et passe d'ailleurs ses journées en robes à faire les cent pas dans des palais. L'univers juridique et sa communauté sont très « construits » : tout y est organisé, systématisé, chaque objet, le moindre élément ou usager de ce service de justice a un nom, un statut, un rôle défini, une place attribuée, un sens particulier. C'est l'un des espaces les plus structurés. Cette particularité marque nécessairement la forme des rendus produits par ces « *créatifs de la justice* »... ou « *justiciers créateurs* ».

L'objet-décision a donc besoin d'être « *traduit* » dans son intégralité. La première chose à « rendre accessible » est le vocabulaire : il revient au juriste d'expliquer chaque notion présentée à travers chacun des termes employés dans une construction grammaticale déroutante, mais aussi de simplifier la pensée de cette construction conceptuelle. L'esprit juridique lui-même, et c'est la raison du temps long dans lequel s'inscrit l'exercice juridique, met du temps à comprendre le montage, à saisir les motivations, les ressorts et les implications d'une décision.



Finalement, le juriste à la fin d'un dossier produit un espace : son rendu en littérature juridique. Celui-ci obéit à des règles de rédaction très précises ! Il est intrinsèquement conçu comme un document qui doit permettre la communication entre les différentes parties. La décision finale doit être juridiquement très claire, complète dans son argumentation (on vérifie le fond et la forme), et pour autant, elle manque de « *transparence* » dans l'universalité de sa compréhension : le droit gagnerait sur ce point à recevoir l'aide d'un designer.

Pour autant et finalement, après ce que nous venons de voir, le juriste est peut être « une forme » de designer qui s'ignore. Il a un dessein pour la société et il donne du corps, un sens et une forme aux objets qu'il manipule et produit. L'ENSCI m'a donné l'occasion de réfléchir différemment à ma formation et à l'univers juridique dans lequel je baignais, pour le voir sous un autre angle, en étant capable de nommer des méthodes et outils de travail, pour leur donner une autre profondeur. A l'image du designer, le juriste est autant dans le penser que dans le faire : il travaille les formes de sa pensée, leur donne des contours, une nuance, une fonctionnalité et un rôle propre.

Lors de nos études de droit, nous pouvons nous spécialiser plutôt en droit privé (interactions entre particuliers et / ou personnes morales privées) ou le droit public (interaction de quiconque avec une personne morale publique) : j'ai toujours été attirée par le droit public, et plus précisément par la notion d'intérêt général. Prenons l'exemple du droit fiscal : qui est-il juste d'imposer, ménages et/ou sociétés ? A quelle hauteur ? A quel moment ? Selon quels critères ? Pour financer quel type de services ? Il est dans l'intérêt de tous d'avoir accès à des services publics, mais chacun ne peut contribuer de la même façon. Car la collectivité a des besoins communs (eau, éclairage public, transports, etc) et des contraintes particulières. Ces biens communs peuvent d'ailleurs être mis en parallèle avec les « *Transports Publics Individuels* » de Georges Amar (*Entretien avec Georges Amar sur la mobilité du futur*, article paru sur le blog du CMS pour l'innovation autour du projet d'Exposition universelle 2025, ITW menée par Antoine Berr, & *Homo mobilis – Le nouvel âge de la mobilité*, FYP édition, 2010), nous reviendrons dessus. On pourrait en dire : « c'est mon besoin et celui de tous, c'est mon usage et la propriété de tous ». Comme le designer, le juriste exerce un regard à la fois macro et micro, individuel, subjectif et objectif.

En droit constitutionnel, ce concept philosophique, sociologique et juridique inspire le modèle de société que nous choisissons : il inspire l'avocat qui pense et conçoit un dossier, guide le législateur qui pense une loi, et aide le juge à arbitrer un conflit. Derrière lui se cache notre imaginaire collectif du vivre-ensemble, de l'intime et du public, de l'autorité et de la liberté, de la vie et de la mort, du possible et de l'inacceptable, etc. Ce sont les frontières invisibles de notre appareil juridique, de notre vivre-ensemble.

J'ai compris à l'ENSCI que le droit a, comme le design, un but et un rôle précis au sein de la société : rendre les choses possibles, répondre à un besoin, modéliser une fonctionnalité liée à un produit ou un service, en systématiser l'usage, en intégrant des contraintes sélectionnées. Le design, comme le droit, s'intéresse à un usage : son intervention consiste à le rendre possible et à lui offrir un environnement adapté, à produire un travail de sémiologie pour lui donner un sens dans un champ donné.

Le droit peut être en avance sur son temps, ou permettre de rattraper un retard par rapport aux attentes des usagers. Prenons l'exemple de l'avortement : lorsque la loi l'autorisant a été votée, l'opinion publique était contre. Quelques décennies plus tard, ce droit acquis semble évident pour la majorité de la population. A l'inverse, le droit de la propriété intellectuelle est en retard sur les habitudes des gens. Le législateur qui doit saisir les pratiques pour produire un usage autorisé n'a pas réussi à le faire. Conséquence : les artistes ne sont pas suffisamment protégés, le grand public s'habitue à ne pas payer une œuvre dématérialisée, et c'est toute une économie qui en pâtit. Le problème est en réalité plus profond : nous sommes entrain de passer d'une économie de la propriété (j'achète ma voiture) à une économie de l'usage (je possède temporairement une Autolib).

George Amar explique un aspect intéressant : « *Il y a alors une crise. Il y a un vide conceptuel, le besoin d'un autre rapport au futur* ». C'est en effet tout un système de



pensée juridique, vieux de plus de deux siècles : le Code Civil date de 1804, et Napoléon l'avait fait rédiger en prenant comme valeur de base la notion de propriété.

Tout cet « *écosystème du droit* » est entrain de s'effondrer et inquiète le législateur car il ne sait comment y répondre. Le juriste gagnerait à s'inspirer du design pour apprendre à nommer les objets d'étude, itérer, regarder cette contrainte différemment et résoudre cette évolution des usages dans la société. Finalement, après mon passage à l'ENSCI, j'ai le sentiment que le droit est une forme de « *design de service littéraire* », avec un type de rendu particulier.

Il intervient en amont des usages, pour les faire « naître au monde » : comme Merleau-Ponty le soulignait, il y a le « *naître au monde* » et « *l'être du monde* » Il manque certainement au juriste la connaissance des matériaux, et pourtant l'exercice de sa pensée et de son savoir-faire ressemble sans la nommer à l'intervention d'un designer.



CHAPITRE 2

LE CMS, UN DESIGN DE L'INVISIBLE





CHAPITRE 2 :

LE CMS, UN DESIGN DE L'INVISIBLE

Après avoir terminé mon cycle de formation à l'ENSCI, je suis en mesure d'analyser, comprendre et mobiliser ces méthodes de travail et les outils qu'elles proposent. Pour autant, il m'aura fallu une « *étape intermédiaire* », un peu à l'image des objets intermédiaires que le design propose.

2.1 Le design, un univers inconnu mais pressenti

L'univers du design m'était complètement inconnu pendant mes études de droit, pour plusieurs raisons. **Le droit, malgré son analyse du réel, « se parle à lui-même »** comme nous l'avons vu plus haut. Il ne connaît quasiment rien de l'activité économique, du « monde des affaires », de l'art, de la religion, de la morale. Il agit sur la société comme à travers un mur de verre. Je viens également d'une famille de juristes ou de médecins, et n'avais aucun ami designer. La représentation que je me faisais du design était réduite au champ du mobilier, et cet univers ne me paraissait pas facile d'accès car j'avais conscience que je n'en possédais pas les codes. Devant un fauteuil salué par la critique, j'étais incapable de comprendre la raison de son succès. Je pouvais seulement le décrire comme « beau », « agréable », « facile à utiliser » ou « imaginable dans mon salon ». Le design, comme le droit, renvoie l'image d'un monde rigoureux et codifié, qui demande beaucoup de travail et d'attention, mais quasiment impossible à appréhender pour le néophyte. Car il est aussi perçu comme « conceptuel », dans un champ d'études ignoré des autres disciplines. Le droit protège la marque Starck et son droit d'image par exemple, il régit les actes de vente pour savoir si le contrat a été régulièrement formé. Il n'interfère pas dans la valeur du bien vendu : le droit n'a pas à décider les critères de valorisation de sa dernière chaise. Ceux-ci sont laissés à la libre appréciation des amateurs. De la même façon, l'utilisateur « reçoit » le produit ou le service conçu par le designer, sans pouvoir en comprendre les processus de création : il a besoin d'explications sur le concept.

Mon intérêt pour le design s'est développé progressivement, et j'ai dû passer par une phase que je peux rapprocher aujourd'hui de la notion de sérendipité : je cherchais,

sans savoir quoi, sans en connaître l'existence, et j'ai découvert au fil de mes rencontres avec de nouveaux univers, qu'il s'agissait du design. Lors de mon parcours juridique, j'ai cherché à ouvrir le champ des objets d'étude : dès ma Licence de Droit, j'ai choisi de suivre une autre Licence en cursus libre, de Sciences Politiques. Elle m'a appris à regarder la société et le « fait juridique » à travers les yeux du sociologue, de l'anthropologue, ainsi que des relations internationales. J'aimais croiser ces regards, car j'avais le sentiment de mieux comprendre à la fois le droit et la vision que je commençais de façon timide à élaborer du « *vivre-ensemble* ». La notion d' « *intérêt général* » est devenue plus dense, plus riche. Est-il une agrégation des millions d'intérêts individuels, un mélange d'intérêts regroupés par communautés, un intérêt supérieur qui ne peut se lire qu'à une échelle macro ? Qui a la légitimité de le définir ? La société est en renouvellement permanent, les individus ont plusieurs casquettes juridiques. Prenons un exemple : je suis parent de famille nombreuse, mais aussi chômeur et militant pour le droit des transsexuels, membre actif de telle religion qui revendique plus de lieux de culte, partisan d'une association de défense des crapauds et militant encarté à gauche. Comment saisir cet intérêt général, l'anticiper, lui donner toute sa force ? Quels en sont les principes fondamentaux ? On dit d'ailleurs que le juge « *découvre* » les principes généraux (ceux qui sont au dessus des lois et permettent d'arbitrer en cas d'égalité pour la prévalence de l'une sur l'autre) : le juge de la cour suprême a en effet pour rôle de comprendre la société, ses usages et ses aspirations pour ceux de demain. Contrairement à l'image qu'il renvoie, le droit se meut pour aider la société à se développer, avec ses particularités toutes différentes, en bonne entente.



En Master 1, j'ai sélectionné un programme spécialisé en Droit Public de l'Économie, afin de comprendre comment le droit interagit avec le monde économique. Nos cours portaient sur l'ouverture à la concurrence des marchés anciennement considérés comme des monopoles publics. Il fallait établir des règles de concurrence adaptées à chaque pratique des opérateurs concernés : elles ne sont pas les mêmes dans la télécommunication et dans les transports, dans l'électricité et le gaz. Encore une fois, un travail d'analyse du réel s'imposait : celui des besoins des nouveaux opérateurs et des contraintes de l'ancien opérateur public qui avait réalisé tous les investissements d'équipements dont bénéficieraient les entrants, les règles d'allocation des usages de ces équipements, etc. J'y ait découvert l'ingénierie juridique et financière dans le domaine public, qui m'a énormément plu. Les grands juristes qui se sont occupés de ces dossiers m'ont fasciné par leur capacité à créer une lecture nouvelle du réel, qui embrasse l'ensemble des contraintes et besoins présents et à venir : un système normatif nouveau dans un environnement aussi complexe doit être conçu pour être valide le plus longtemps possible, sans quoi les investissements colossaux réalisés par les acteurs économiques seraient perdus et l'on devrait revenir à un monopole étatique. Le droit vient « *rassurer* » le vivant, sur le cadre de vie dans lequel il évolue.

Les professions juridiques sont particulières : elles répondent à un besoin républicain d'assurer une justice, elles régulent les comportements des individus, des sociétés et de l'État, doivent être neutres et en même temps engager une vision du vivre-ensemble, n'ont pas le droit de faire de publicité, et sont soumises au secret professionnel. Les concours sont organisés par l'administration, et les enseignements diffusent beaucoup d'histoire du droit (qu'il faut comprendre comme une histoire de la formation des sociétés) et de déontologie. Le droit analyse en permanence le vivant, et reste en retrait, afin de l'aider à se déployer : il est là pour le seconder.

« La Science manipule les choses mais refuse de les habiter », Merleau Ponty. J'avais besoin de sentir comment « *agir* » directement sur la société, sur la vie des gens et le Droit Public de l'Économie m'apportait un outil dans ce sens.

En Master 2, je me suis spécialisée dans une branche particulière du droit public : celle des finances publiques. Ici le budget de l'État, c'est-à-dire l'ensemble des impôts collectés au nom de la collectivité, sont répartis par postes de dépenses en fonction de ce que la société considère comme prioritaire ou nécessaire. Pour assurer une sécurité au

contributeur dans l'utilisation efficace de son argent, tout un système de normes vient réguler, encadrer, surveiller ces enveloppes et leur utilisation. J'ai donc fait de l'économie publique, de la comptabilité publique, de la finance d'entreprise et internationale, de la fiscalité internationale, européenne, française, publique et privée, suivi des cours sur la crise, etc. Là encore j'ai aimé « croiser les regards » de ces différentes matières sur la même question. Cet immense algorithme que sont les finances publiques est un colosse à réformer. La dernière innovation en ce sens s'appelle la LOLF (Loi Organique de Loi de Finances) et a mis vingt-cinq ans à être conçue. La lourdeur de l'administration est autant responsable de ce temps que la difficulté à conceptualiser un nouveau système de pensée pour un sujet aussi dense. L'ENSCI m'a appris à lire a posteriori ce projet de réforme des finances publiques comme un objet « complexe », et qu'il fallait trouver la bonne problématique pour entrer dedans et être à même de lui faire bénéficier de l'apport de chacune des disciplines mobilisées. L'un de mes sujets favoris a été celui-ci : « *l'impôt légitime est-il l'impôt juste ?* ». Ce qui me plaisait n'était pas tant la technicité juridique de chaque sous réglementation que la philosophie du sujet, qui permettait de dessiner le concept et d'en travailler les contours à bras le corps, d'imaginer comment le rendre tangible.



Mon parcours en droit était guidé par ce besoin de revenir à l'essence du projet, et de savoir comment le travailler au-delà de sa simple résolution juridique. Et cela m'a rassurée de «rencontrer» le design, car je ne comprenais pas pourquoi j'étais à la fois attirée et à l'aise dans cet environnement du droit, mais ne me sentant toujours un peu décalée, à côté de la frontière de ce monde clos sur lui-même. Je ne savais pas ce que je cherchais et l'ENSCI m'a aidée à le mettre en mot.

Nous devions rédiger un mémoire portant sur l'analyse d'une politique publique. J'allais voir les SDF de mon quartier depuis dix ans, et avais monté plusieurs programmes de prise en charge avec des associations qui bénéficiaient d'une délégation de pouvoirs publics. Pour lier un sujet qui me tenait à cœur avec mes études, j'ai donc choisi ce champ d'étude là. Mon mémoire était intitulé *Politiques publiques pour les SDF : mythe ou réalité ?* La première partie consistait à analyser la figure du SDF. J'ai beaucoup aimé ce travail, que j'ai retrouvé dans l'univers du design, qui consiste à comprendre l'image que véhicule l'objet étudié dans l'imaginaire collectif, et sa capacité à évoluer.

La méthode de travail du juriste est donc difficile à appliquer. Elle se heurte vite au facteur politique ou managérial particulier dans le cadre de l'administration. Déçue et pleine d'énergie, je m'intéressais instinctivement à ce que j'ai découvert et été en capacité de nommer deux ans plus tard à l'ENSCI : le design du service public.

Pour toutes ces raisons, j'ai rencontré une période de doutes à la fin de mon Master 2 en droit. Il me fallait choisir un environnement professionnel. Passionnée par la capacité du droit à « *penser* » et « *matérialiser* » à sa façon - littéraire nous l'avons vu - les services qu'il propose, je ne me sentais pas capable de devenir avocat, juriste ou magistrat. Il me manquait deux choses : la première était celle du travail plus approfondi sur l'objet intermédiaire. Je sentais que j'avais besoin de concevoir des objets plus faciles à appréhender que la littérature juridique. La seconde était aussi simple : je ne pouvais pas passer mes journées seule, à lire des textes de loi – disponibles numériquement en souscrivant un abonnement innovant à 4 000€ par an – et à construire seule ma vision du dossier. Je sentais que j'avais besoin de créer en groupe, que ma personnalité me poussait à donner un espace à mon intuition et à ma créativité, le droit m'avait apporté cette capacité à explorer la pensée de l'autre et que j'avais besoin de la « méthodologiser » dans un autre univers.

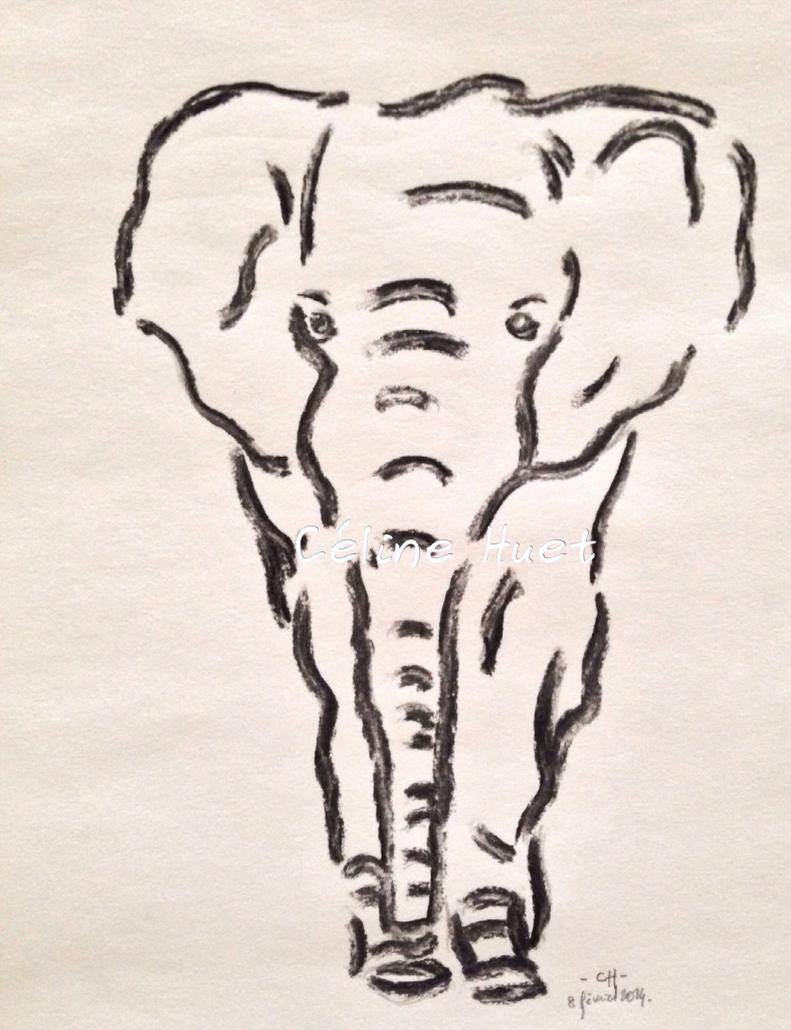
Au fil de mes recherches, j'ai rencontré de nombreux interlocuteurs, de la Mairie de Paris au Secours Catholique en passant par Bercy, la Cour des Comptes, l'INSEE etc. J'ai donc élargi mon point de vue de l'échelle du quartier à celle du territoire français. La réunion de différents acteurs et le changement d'échelle sur un sujet précis à étudier dans le cadre d'un mémoire ne sont pas des méthodes habituelles en droit. Là aussi, j'ai pu comprendre cette démarche instinctive et apprendre comment l'approfondir grâce au design.



J'étais choquée de constater qu'il n'existait aucune politique publique d'aide aux SDF, malgré toutes les aides proposées. Je ne comprenais pas la façon dont celles-ci avaient été pensées ni mises en application, tant elles étaient aux antipodes des besoins réels de cette population. A l'aveuglette car je n'avais ni le vocabulaire ni les outils d'analyse du design, je me révoltais contre cette absence d'analyse des besoins et d'utilisation raisonnée des ressources disponibles. Le législateur ne les voyait simplement pas. Ni les besoins ni les ressources potentiellement mobilisables. Après avoir doté les autres politiques publiques de budgets sensés, il partait de ce qu'il avait comme ressource financière résiduelle et aussi de son habitude de dépense pour ce type de population. A l'aide de catégories fumeuses car non « pensées », il dispatchait au hasard des aides financières ou mettait en place des ressources insensées par rapport au besoin à combler.

J'étais interloquée par les méthodes appliquées à cette politique publique dont on ne voulait pas. Ne pas partir des besoins de ces usagers et de leurs usages pourtant simples à typologiser, me paraissait invraisemblable. Cela revenait à jeter de l'argent public par les fenêtres tout en laissant mourir de faim et de froid des individus dans le pays des droits de l'homme. Aucun des fonctionnaires de l'INSEE, de la Cour des Comptes, de Bercy ou de la Mairie de Paris n'avaient semblé être allé ne serait-ce qu'une seule fois rencontrer un SDF. J'étais révoltée contre ce « management à la française », dans sa version peut être encore pire dans l'administration. Lors de mon intervention dans un récent colloque sur les Finances Publiques et la Lutte contre la Précarité, j'ai encore invité mes co-intervenants à partir du terrain, en vain. Ce mémoire, demandé par le bureau responsable des SDF à Bercy, aura au moins permis d'ouvrir quelques chakras.

Au-delà de critiquer avec énergie l'inefficacité – pour ne pas dire la contre-efficacité – de l'action publique menée dans ce domaine, mes recherches m'avaient amenées à m'intéresser à des nouveaux programmes : *Housing First*. A l'origine de ce module, un article purement capitaliste d'un journaliste américain. Il constatait que pour diverses raisons, il coûtait plus cher à la société de laisser un SDF dans la rue plutôt que de l'encadrer autant de temps dont il en a besoin par un ratio de dix professionnels pour un sans-abris. Complètement contre-intuitive, cette analyse m'a fascinée. Elle réconciliait l'ensemble des points de vue - capitaliste, humaniste, public, associatif, etc. Sans le savoir, je m'intéressais à un projet de design thinking.



2.2 *Le CMS, un parcours aveugle*

1. **La beauté de la sérendipité**

Ne sachant pas ce que je cherchais mais voulant me donner l'occasion de le découvrir, j'ai donc décidé de faire une année de césure. Le pari était simple : soit le droit me manque et j'y reviens, soit je découvre autre chose et déciderai en fonction de son intérêt. La Sorbonne étant membre du pres heSam, j'ai eu la chance de recevoir une offre de stage du Centre Michel Serres pour l'innovation. Trois choses m'ont attirée : la première était l'aspect pluridisciplinaire. Ayant toujours cherché à ouvrir mon parcours vers d'autres univers, j'étais heureuse de trouver l'occasion de plonger dans ce type de méthode, avec la sécurité qu'elle était encadrée par une structure qui nous y formerait. C'était exactement ce qui me manquait en droit.

En voyant la liste des profils recherchés, j'ai pris conscience que ma volonté d'ouverture n'était pas seulement intellectuelle mais avait aussi besoin de passer par la pratique. Par la confrontation avec l'altérité, car rien ne me stimulait plus. L'autre aspect important pour moi était le sujet du projet en tant que tel, l'Exposition universelle de 2025. Avec une mère sculpteur, les promenades dominicales se passaient dans des musées et les après-midi de libre dans son atelier. J'aimais la voir travailler la matière et concevoir l'évolution de sa démarche créatrice. Sans connaître les expositions universelles en particulier, son ancrage artistique me plaisait. J'avais aussi une vague idée d'événementiel grand public, avec un impact sur la société, dont il fallait redessiner l'usage et sans savoir comment m'y prendre. Enfin, l'ambition d'un projet prospectif m'a tout de suite plu. Je crois qu'il est dans mon caractère et ma formation de juriste d'anticiper, d'imaginer les différents scénarios possibles en face d'une situation donnée, et de chercher à les tester.

Mon admission au CMS a été une vraie joie. J'étais excitée à l'idée d'explorer ces nouvelles méthodes de travail, dans un champ et à une échelle de temps qui me plaisait. Rapidement, je me suis sentie « *au bon endroit au bon moment* ». Je sentais que ce que j'apprenais avait un écho particulier, encore difficile à identifier, et qui avait la vertu de m'attirer et de me permettre de développer de nouvelles compétences que j'avais envie de mobiliser. Je pressentais que ce que je découvrais était essentiel pour moi et que j'allais avoir besoin de mûrir cette nouvelle expérience autrement, plus tard.



2. Voyage dans un nouveau monde : mes premiers pas sur la Lune, entre pesanteur et apesanteur

J'ai appris que nous allions être encadrés par un designer, en suivant les méthodes développées par Michel Serres. Je ne connaissais l'univers ni de l'un ni de l'autre. Il m'a donc fallu découvrir en premier la pensée de Michel Serres. Ce philosophe des sociétés a développé une pédagogie : il explique qu'elle doit répondre à deux critères complémentaires, qui sont d'être « *active* » et « *pluridisciplinaire* ».

Une pédagogie active

Michel Serres emploie le mot « *active* » pour la décrire. Selon lui, chaque étudiant doit être « *moteur* » de son propre parcours, et donc aussi dans le développement de ses compétences. Cela contrastait énormément avec mon expérience en droit. La faculté est un environnement neutre : nous sommes deux mille par amphithéâtre, et sommes noter identification se fait par un « *matricule* ». J'étais l'étudiante « *0702918* ». Les copies sont anonymes et nous les signons avec ce numéro. Nous consultons notre planning de cours et avons accès à nos résultats de partiels grâce à lui. Les amphi ne sont pas obligatoires, il n'y a pas de responsable pédagogique par promotion : nos contacts avec l'administration se résument à un bureau des sports dans lequel nous nous inscrivons via cet identifiant, à un bureau des stages qui nous « *délivrent* » une attestation, et à des « *convocations* » aux partiels et TD. Les « *travaux dirigés* » sont des cours hebdomadaires qui permettent d'approfondir un point du cours magistral. Ils durent 1h30, peuvent avoir lieu de 7h45 à 22h30 et sont au nombre de deux par semaines. Il n'y a pas assez de chaises dans les salles pour permettre au petit groupe de 40 étudiants d'assister au cours, et si nous n'arrivons par 20 minutes avant pour « *sauter* » sur ces chaises, nous sommes exclus du TD. Au bout de deux absences, nous sommes considérés comme défailants et perdons 1/3 de notre note globale en fin d'année.

Le chargé de TD a une grille de notation qui lui est en théorie donnée par le professeur d'amphi référent, mais la réalité est bien différente et la notation se fait souvent de façon aléatoire. Il n'y a pas d'interlocuteur auprès de qui faire valoir une injustice. Pour l'exemple, un chargé de TD avait ouvertement décidé de mettre 1,5/20 de moyenne à sa classe au début de l'année (c'est-à-dire lors de la séance d'ouverture de l'année), et aucun matricule n'a trouvé d'interlocuteur pour demander une révision des notes. Il fallait donc travailler deux fois plus dans chacune des autres matières afin de valider son semestre. Un autre exemple est celui d'un grand professeur qui enseignait une des deux matières fondamentales en L2 et qui est tout simplement parti en vacances en Argentine pendant



les quatre mois du semestre. Sans information, nous avons attendu son intervention en amphithéâtre pendant quatre mois, préparé nos TD à l'aveugle et rapidement appris que l'administration n'était même pas au courant de son absence.

L'environnement de mon expérience du droit était donc franchement hostile, et il fallait développer beaucoup d'autonomie et de contact avec les autres « *étudiants-matriculés* » pour connaître le programme de l'année, ainsi que pour aller chercher l'information relative à un changement d'horaire ou de salle de cours. La mise en parallèle des deux formules pédagogiques proposées est révélatrice, et vous permet de comprendre le « choc » qu'a représenté pour moi ce que j'appelle mon « entrée dans le design ».

Offres d'emploi pour juristes

Expérience requise	Débutants

ZeZellin

chronique_dune_juriste © 6 sem.

Ce moment où tu viens de lire l'arrêt sans en avoir compris un seul mot ...

308 J'aime

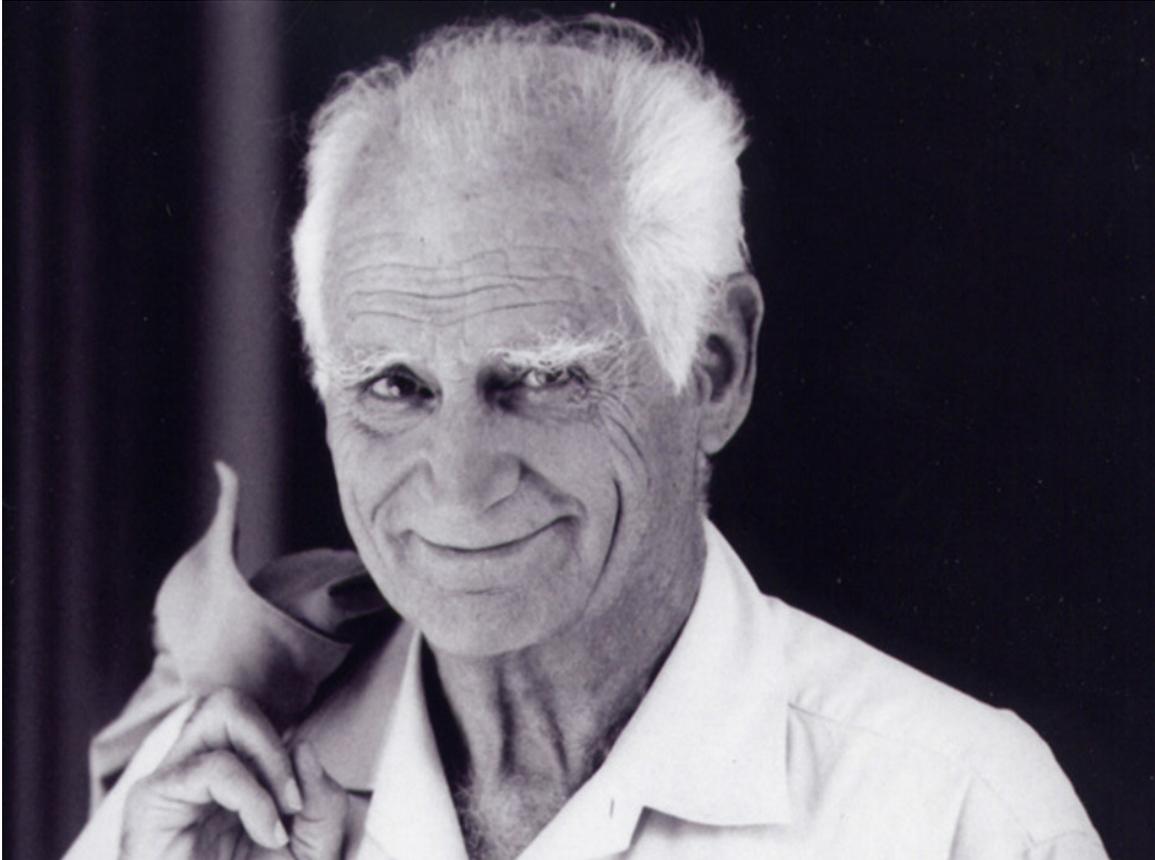
LA JUSTICE VA DEVENIR PAYANTE!

YOU WOULD DRINK TOO IF YOU WERE A PARALEGAL

Cette dimension « *active* » au sein d'une petite structure comme le CMS m'a tout de suite séduite : Le fait de travailler en petit groupes, avec une promotion de dix personnes au lieu de deux mille changeait beaucoup la donne. J'avais appris à m'autonomiser pendant mon droit, mais de façon anonyme. J'étais heureuse et soulagée de trouver un cadre ainsi qu'une attention personnelle portée à mon parcours. J'étais sincèrement étonnée qu'une telle pédagogie puisse exister. C'était tellement loin de ce que j'avais connu pendant six ans que j'avais du mal à imaginer cette démarche possible. J'ai mesuré ma chance, et me suis dit que c'était tout ce dont je rêvais ! Je ne cessais d'en parler à mon entourage, en souhaitant à chaque étudiant de pouvoir rencontrer un tel type de structure. Être responsable et engagé personnellement dans son éducation n'est possible que s'il existe un espace disponible pour vous proposer de poser des choix. En réalité, ce que je découvrais et n'arrivais pas encore à nommer à ce stade était en fait la notion d'« *expérience* » et de réponse aux besoins des étudiants. L'accès à un « *écosystème* » paramétré en fonction des besoins des usagers académiques était une véritable révolution pour moi.

J'ai rapidement appris grâce à Fernand et Antoine que l'ENSCI avait développé cette pédagogie : ils m'ont expliqué qu'ils avaient pu tout au long de leurs parcours choisir eux même leurs cours ainsi que le sujet de leurs projets, et que l'école était là pour créer une équipe « sur-mesure » afin de leur permettre de développer leur apprentissage en design. Tout au long de mon parcours au CMS, l'ENSCI et la pensée pédagogique par





le design ont été très présentes. C'était un sujet de conversation quotidien à travers notre méthode de travail, la présence d'un chef de projet et de deux étudiants designer, le développement d'une pédagogie active et pluridisciplinaire. J'ai donc été naturellement curieuse de découvrir ce que pouvait être cet « *ovni éducationnel* » pour moi.

J'ai appris à mettre en mot et en sens ce que le CMS proposait sans le nommer.

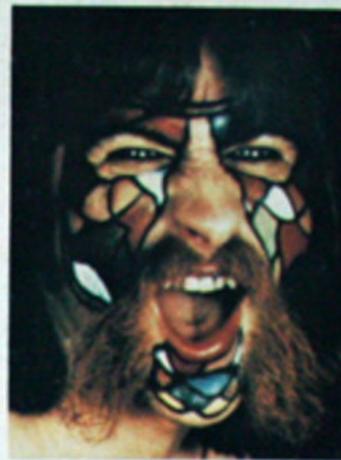
Si j'ai énormément apprécié mon passage au CMS, j'ai rapidement senti que j'allais avoir besoin de me rapprocher d'une structure pédagogique qui me permettrait de comprendre ce que j'y avais vécu, et d'approfondir cette expérience.

Bernard, notre chef de projet, a cherché tout le semestre à aller le plus loin possible dans cette dimension active. D'une semaine sur l'autre, il nous laissait avancer sur le dossier sans chercher à nous donner des objectifs ni nous empêcher de faire des erreurs. Je découvrais tout et ne mettais pas de mots dessus. Ce n'est que très récemment, avec le recul de l'ENSCI, que j'ai pu échanger à ce sujet avec Bernard. Il m'a expliqué qu'il s'inspirait des méthodes du design dans lesquelles le chef de projet n'est pas là pour « dire » - ce qui doit être fait ou pensé -, mais pour aider chacun à « s'autoriser à penser ». Il ne s'autorisait en conséquence lui-même qu'à intervenir par touches, pour arrondir les angles, aider le groupe à canaliser sa pensée, enlever les grains de sable qui bloquaient les rouages et donner à chacun l'espace dont il avait besoin pour apporter aux autres son regard. Cette démarche m'était nouvelle et je pensais qu'elle était propre à Bernard. Les différents intervenants que j'ai pu rencontrer par la suite m'ont chacun apporté leur déclinaison propre de cette pensée design..

Bernard nous a par exemple « lâchés dans la nature » quelques semaines avant le rendu final. Les non-designers ne comprenaient pas sa mise en retrait et se sentaient trahis. C'est là qu'Antoine et Fernand sont intervenus pour nous expliquer qu'il fallait aller chercher « au fond de nos tripes » ce que l'on voulait mettre dans ce projet, et que c'était une chance incroyable d'avoir autant de liberté. Le message porté par ces deux designers a complètement modifié ma perception du rôle d'un chef de projet et de celui des membres de l'équipe. Nous avons longuement échangé au sujet de l'innovation et du design, et j'ai appris grâce à eux à me sentir personnellement responsable de ce dossier. Il allait nous ressembler, à chacun des membres de l'équipe ainsi qu'à l'esprit général de notre groupe. Pour la première fois de ma vie, j'avais « le droit » (!) de penser et la liberté



THIEFAINE



de « faire » ce que j'estimais bon pour ce projet. C'était une révélation incroyable à mon échelle ! Là où l'étudiant-matricule doit apprendre et « recracher » 140 pages de cours par partiel, et n'acquière le droit de « penser » et « faire » le droit qu'en tant que professionnel, une équipe de jeunes entre vingt deux et vingt-six ans avait cet espace de création à disposition. C'était une vraie découverte pour moi, palpitante, souvent difficile, et très stimulante. Je comprends aujourd'hui que ce qu'a fait Michel Serres en développant cette pensée d'une formation active est tout simplement du « *design de la pédagogie* ». Il a conçu ce service académique par rapport aux notions d'espace, de penser et de faire individuel ainsi qu'au sein d'un écosystème : celui du groupe, de la structure créative qui l'héberge, ainsi que du projet. C'est à ce moment-là que j'ai découvert cette notion d' « *écosystème* ».

Arthur George Tansley, botaniste anglais du XXI^{ème} siècle, a créé ce terme en 1935 dans une analyse de la nature, pour le champ de l'écologie. Il décrivait les éléments qui composent cette entité, et leur capacité à rendre actif un « *réseau d'échange d'énergie et de matière permettant le maintien et le développement de la vie* ». Il s'agit donc essentiellement d'interaction. Cette notion d'interaction est entendue comme une capacité à fournir des offres diverses aux autres éléments, d'agir par exemple comme « *accumulateur, transformateur et milieu de transfert* » pour les objets apportés à cet environnement. Grâce à ce parallèle, j'ai tout de suite mieux compris le rôle du designer et son apport aux autres éléments du groupe. Il a pour mission de créer « *un équilibre dans la satisfaction des besoins essentiels : les conditions économiques, environnementales, sociales et culturelles d'existence au sein d'une société* » comme le soulignait l'AFNOR en 2012 (projet de norme, P14-010-1 sur l'« Aménagement durable des Quartiers d'affaires », tome un).

Dans ce sens, la figure de Bernard m'intriguait, j'étais impressionnée par ce qu'il savait faire et nous faire faire. A travers nos échanges, j'ai plongé dans cette « *pensée design* ». Bernard, Antoine & Fernand, m'ont appris que le rôle du designer était central. Chacun à leur manière, ils étaient en capacité de réunir le groupe pour aider chacun des membres à s'exprimer sur le projet, pour « **écouter la pensée de l'autre** ». Ils agissaient par la création à la fois d'un « *espace* » de dialogue, mais aussi par leur capacité à « re-penser » chacun des éléments apportés. Comme le montre la définition, ils étaient de véritables accumulateurs, transformateurs et avaient le même rôle qu'un milieu de transfert de notre pensée collective. C'était la première fois de ma vie que j'étais en face de « créa » : je ne comprenais pas leur univers, leur façon d'entrer dans le projet ni de se positionner dans le groupe, de travailler, etc. Ce « noyau dur », constitué des designers, architectes et ingénieurs, était l'élément fort qui conditionnait la réussite du projet. Car en effet le métier de designer revêt deux aspects : celui d'être « *créatif* » et « *créateur* », nous reviendrons dessus.



« Le métissage est la meilleure des idées, parce que dès que l'on apprend quelque chose, on change à la fois d'esprit et de corps, et l'on devient soi-même un métis. D'autre part, le métissage est l'avenir du monde. »

Michel Serres, *« Les meilleures innovations tiennent compte du passé et de la tradition »*,
Edition Le Pommier, 2012



Une pédagogie pluridisciplinaire

Notre groupé était composé de dix compétences académiques différentes : le design, l'architecture, l'ingénierie, le tourisme, le droit, la philosophie, les relations internationales, la finance, la sociologie et l'histoire de l'art ou médiation culturelle.

Au début, je ne comprenais pas le langage de Bernard Moïse, notre chef de projet. Sa façon d'envisager le projet, son analyse des éléments à travailler, son champ lexical, tout m'était nouveau. Je sentais que toutes ces choses me parlaient, sans arriver pour autant à les saisir. Pour me rassurer, j'avais le réflexe naïf de vouloir retrouver ce que l'ENSCI appelle ma « zone de confort », d'appliquer les méthodes juridiques, de les calquer à ce dossier juridiquement atypique.

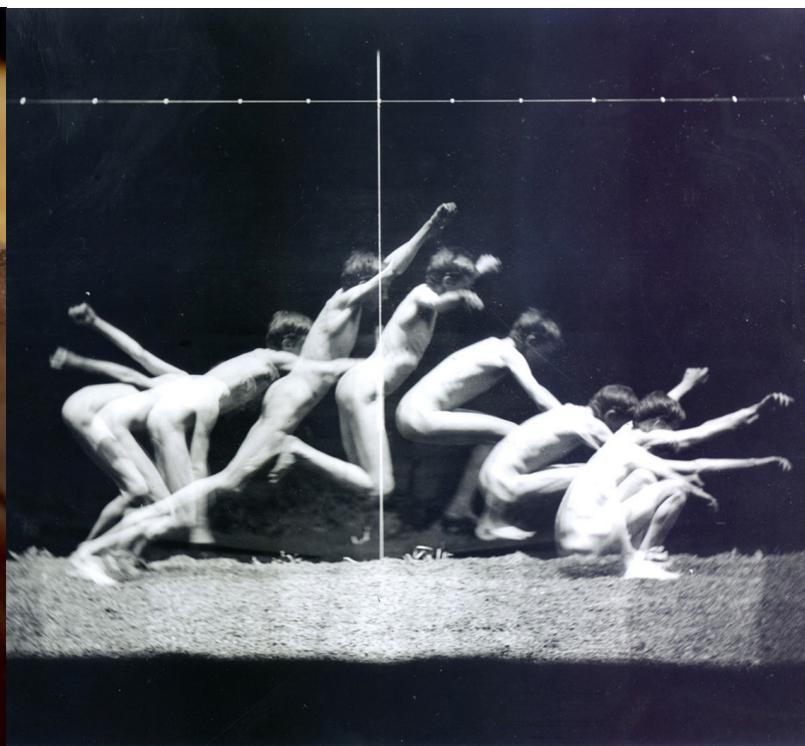
Mon premier mouvement a été de vouloir déterminer le régime juridique international nécessaire à cet événement. « Changer de modèle ? » Impossible non, mais difficile me suis-je dit : il existe un cadre normatif. Nous pouvons l'adapter aux besoins du projet, faire du sur-mesure dans le champ de l'existant, pour créer un nouvel usage. Et puis j'ai réalisé que c'était un vrai projet de droit, celui auquel aspire n'importe quel juriste !

Notre client, Ghislain Gomart, Directeur Général de l'association ExpoFrance2025, est venu nous rencontrer. Dans son brief, il nous a dit une phrase magique : « *Le modèle des Expositions universelle date du XIX^e siècle, il est aujourd'hui saturé, il ne fonctionne plus. Vous avez carte blanche pour faire tout sauf ce qui existe !* ». J'ai aujourd'hui conscience que ce type de brief-client est rare. Pour autant, je pense être tombée sur le projet idéal afin de toucher du doigt ce que pouvait m'apporter le design dans le cadre d'un projet d'innovation prospective.

Bernard nous a tout de suite expliqué l'enjeu du projet : celui de « *sortir de sa zone de confort* ». Il voulait nous apprendre à « **regarder le projet avec les yeux de l'autre** ». Dans son article *Innovation mon amour !*, Bernard présente « *le design comme support pédagogique pour éveiller son sens créatif* ». Il explique qu'en jonglant « *entre créativité par l'imaginaire et principe de réalité* », le design a, par sa conception même, la capacité pour « *développer une pédagogie active originale* ».

Cette discipline, représentée par lui, Antoine et Fernand, a effectivement su créer « **un lien invisible entre tous les acteurs du projet de toutes les disciplines, toutes les sensibilités. Travailler ensemble est alors un processus personnel où l'expérience et l'envie d'apprendre et de construire deviennent les moteurs d'un projet individuel et collectif.** » Il nous invitait à « *prendre du plaisir* », « *éveiller nos émotions* », voulait « *ré-enchanter l'apprentissage de la connaissance et des pratiques* ».

Quelles drôles d'idées. J'étais complètement désemparée et prenait sur moi pour suivre ce qu'il se passait. Car j'avais le sentiment qu'il se passait quelque chose, une chose qui vous est utile au quotidien mais vous échappe, comme un pain de savon qui vous glisse



des mains dès que essayez de le saisir. Je me sentais comme un voyageur dans un nouveau pays, dont il ne comprend ni la culture ni les codes sociaux, et qui tente de décrypter ce qu'il voit, avec le sentiment de passer à côté de l'essentiel, de calquer sa propre lecture sur des usages qui ont un autre sens. Je me heurtais à un mur sémiologique invisible.

Bernard ne voulait pas nous proposer de méthode particulière à appliquer à la lettre pour faire ce travail de mue. Sortir de sa peau pour prendre celle d'un autre, et apprendre à se mouvoir dedans. « *Faites sortir vos tripes* » était son maître-mot. Jeune juriste n'ayant jamais à plaider ni traiter d'un dossier toute seule, mes tripes étaient bien installées dans mon ventre et ne m'avaient jamais aidées à résoudre un cas pratique ou à trouver l'inspiration d'un commentaire d'arrêt. Tout au plus, à ne pas avoir faim pendant que je réfléchissais. J'avais donc envie d'une méthode claire, comme celle du droit, à appliquer. Et je prenais cette « envie » pour un « besoin ».

C'est là qu'Antoine, étudiant-designer, nous a proposé de faire une liste de nos préjugés. J'ai trouvé cette idée condescendante, et l'ai reçue comme une critique, de notre incapacité à inventer quelque chose de neuf, à nous départir de ces conditionnements



mentaux inconscients. Une grande discussion s'est ouverte sur la valeur de la prise de conscience de ces préjugés. Il a eu une approche très pédagogique, nous invitant à la relire à la fin du semestre, afin de se rendre compte de l'écart qui se sera creusé entre notre vision du début du projet, et celle que nous aurons construite à la fin. J'ai trouvé cette approche surprenante, et quelque part rassurante : nous avons le droit d'évoluer. **Le design est-il donc « en mouvement » ?**



2.3 Après le bac à sable, la découverte progressive et empirique du design

1. Le designer « créatif »

Lors de nos premières réunions de travail, l'univers du design était nouveau pour la plupart d'entre nous et nous avons vu que le groupe était composé d'une dizaine de profils différents. Ajoutons que deux profils étaient internationaux : Eleonora l'italienne et Ido l'israélien apportaient leur regard culturel propre. Bernard nous a chacun invité à faire venir les autres membres du groupe dans son école ou université d'origine, à visiter ensemble les grands lieux symboliques de chacune des disciplines, afin de prendre pleinement conscience de l'ancrage de chacun et de mieux le comprendre. Même si nous n'avons pas pris le temps de sillonner Paris derrière chacun des membres du groupe, les quelques visites que nous avons faites nous ont permis de regarder le « *mur de verre* » qui nous séparait. Je n'avais jamais visité une salle des machines à moteurs, ni même pensé qu'un ingénieur pouvait prendre un cours pour apprendre à les monter et démonter. Cela a donné à voir à chacun l'environnement de travail et de vie, les objets du quotidien et du travail, et donc de mieux comprendre la façon de penser de l'ingénieur dans cet exemple. Cette démarche consiste à « aller sur le terrain », un projet débute par l'immersion dans le milieu de vie de l'objet à travailler. Notre matière brute étant la pluridisciplinarité, cette démarche avait effectivement tout son sens.





Elle a été très révélatrice de cette transversalité : j'ai rapidement été impressionnée par la déformation professionnelle dont chacun faisait preuve. Étudiants en fin de parcours, nous pensions n'avoir jamais exercé suffisamment longtemps pour être déjà dans un moule figé, ni pour être en capacité d'apporter une pleine maîtrise de nos méthodes et outils de travail aux autres. L'enseignement secondaire français étant qui plus est particulièrement théorique, notre faible expérience de la pratique de nos futurs métiers respectifs ne nous autorisait pas à nous sentir légitimes pour guider le projet. Et pourtant, nous avions chacun envie de nous sentir utiles, en apportant ce que nous avons appris, à la fois au projet et aux autres.

Et c'est là que l'ENSCI m'a permis de définir le rôle du designer au sein d'une équipe pluridisciplinaire : celui d'être un « *pivot* » autour duquel façonner une méthode de travail autant que l'étude de l'objet. Il vient donner l'impulsion au groupe pour aller lui-même « *à sa propre rencontre* ». Il aide à « *créer des ponts* » entre les différents champs, là où aucune autre discipline n'apprend à se comporter au sein d'un groupe transversal comme un catalyseur à la fois du penser et du faire. J'ai compris un an plus tard en IBD combien l'intervention du designer est centrale : elle permet à la fois de créer du « *liant* » entre les membres de l'équipe, un contact particulier dans le cadre d'un espace de vie particulier à protéger, et aussi des « *objets intermédiaires* ». C'est autant du management que du « *penser* » et du « *faire* ». Cette triple compétence me paraissait énigmatique et délicate au CMS, et j'en ai compris toute la portée à l'école. Les designers du CMS savaient, quel que soit leur rôle d'étudiant (pour Fernand et Antoine) ou de chef de projet (pour Bernard), manager le reste du groupe. Ils avaient la compétence de nous impliquer en nous laissant libres, de nous motiver tout en restant en retrait d'un « *leader classique* ».

J'ai été marquée par la remarque de Fernand. Au moment où chacun commençait à prendre la parole autour de la table, les idées fusaient et l'on entendait souvent un champ lexical négatif : « non », « ca ne marchera jamais », « c'est faux », etc. Fernand est alors intervenu pour nous expliquer que la « bonne façon » d'entrer dans un projet de design était d'accepter toute pensée. Il tenait fermement à nous inculquer cette notion d'écoute.

Avec Antoine, il nous ont appris à « **explorer** » **la pensée de chacun**, à rebondir sur chaque intervention, même timide, pour saisir l'occasion de voir le projet différemment. Lorsque quelqu'un prenait la parole, leur première réaction était de demander à celui qui avait parlé « Pourquoi il avait dit ça » : ils cherchaient à

« **faire parler** » **l'idée**, à faire verbaliser par chacun la construction de son idée. Ils ont permis à chacun d'explicitier sa pensée, et cela a eu un double effet : le premier était d'aider chacun à prendre conscience de la formation de sa pensée. Comme en psychologie, la verbalisation a la vertu de « rendre réel » un schéma inconscient. Leur appui a permis à chacun de gagner confiance en soi, en la valeur de sa propre pensée grâce à l'écoute du groupe, et en sa capacité à apporter au projet, par la maturation progressive de chaque vision individuelle. Cela a donné à chacun une place, un espace particulier, aux yeux du groupe. Nous avons progressivement chacun réussi à « *prendre notre place* » au sein du groupe, et à la faire reconnaître comme telle.

L'autre apport important était donc de donner au groupe la capacité de « *penser* » en dehors du champ de la faisabilité. Cela nous a aidé chacun à **aider l'autre à « aller le plus loin possible » dans son univers mental**. Nous avons appris à inscrire nos échanges dans une temporalité particulière : dès qu'une idée nouvelle germait, chacun tentait d'aider celui qui l'avait prononcée à l'explicitier et à l'enrichir, puis chacun tentait de l'enrichir avec les éléments qu'il était en capacité de mobiliser dans son univers d'ancrage propre.

Là où l'univers du droit explore un imaginaire connu de tous les juristes, le designer demandait à chacun de mobiliser son univers individuel. C'est également le point que nous avons vu plus haut : là où le droit est une science d'anticipation par la « confrontation », le design thinking « soutient » l'exploration de la pensée de chacun. Le juge ou l'avocat explore la pensée « adverse » dans le projet pour la « démonter », là où le designer vient aider chaque interlocuteur à développer sa propre vision pour



« **donner à voir** » **aux autres**. La notion de « stratégie » dans la construction d'une vision, juridique ou de design, prend donc une tournure différente. Le designer m'est apparu comme un « *facilitateur* » autant qu'un « *démonstrateur* ».

La démarche d'**envisager « tous les possibles »** questionne la faisabilité pour le néophyte : si le designer est formé et habitué à « *lever les barrières* » du réel pour modéliser sa vision, le non - designer rencontre justement un « *mur de verre* », interne, qu'il doit détruire tout seul. Si le juriste envisage tous les possibles par rapport à un imaginaire du droit, il se heurte aux contraintes de chaque concept. Le designer prend plus de temps pour envisager cette étape, il mûrit plus longtemps l'étape qui consiste à envisager une « *utopie* » complète avant de la « *matérialiser* ». Là où le juriste crée des utopies par rapport au réel, le designer les conçoit « *dans l'absolu* ».

Il m'a été difficile d'**apprendre à « oublier le réel »**, et j'ai



trouvé désarmant la réponse apportée par les designers de notre équipe : « *vous avez les ressources en vous, allez les chercher, vous seuls savez comment, et mobilisez les* ».

C'est en traversant ce moment difficile que je suis une nouvelle fois venue questionner mes trois designers - mentors et que j'ai eu une des discussions les plus fondatrices pour moi. Chacun à leur manière, ils m'ont expliqué que le design était **une science du « doute »**. Qu'il était bien et nécessaire de douter. Pour une juriste qui venait d'un univers « normé », le concept était pour le moins décalé. J'ai compris que cette démarche de « déconstruire » les préjugés consistait à réfléchir « en dehors » du champ du « possible », ou plutôt en dehors du champ du « réalisable et du faisable » pour entrer « dans » le champ de « tous les possibles ». Là où les architectes travaillaient la créativité par la recherche de la forme et les ingénieurs par la recherche de la technique, les designers du CMS m'ont montré qu'il était - en plus de ces deux démarches intéressantes - normal de déconstruire pour mieux reconstruire, et que les doutes et questionnements sur la philosophie et la sémiologie du vivre-ensemble étaient fondamentaux.

Prenons un exemple : il était « évident » pour moi qu'une Exposition universelle était « un regroupement de nations », qui répondait à un schéma organisationnel simple : « un pavillon, une nation ». C'était comme une vérité absolue, un fait, une définition inébranlable car constitutive de l'essence même de cet événement, et de son existence au monde. Or, après une courte période d'étude du concept des Expositions et de leur évolution, Bernard, Antoine et Fernand nous ont proposé d'**apprendre à en « voir les évidences »**. Un pré requis n'est justement pas évident à porter à la conscience, c'est un élément invisible sur lequel se sont construits des usages et situations. Là où je prenais ces « évidences - invisibles » pour un postulat de base, le design m'a montré qu'il s'agissait de ce que j'ai pu apprendre à nommer à l'ENSCI d'*« objets intermédiaires »* : ils répondaient à une vision qui leur était antérieure, et que l'on pouvait non seulement voir mais aussi déconstruire. J'avais l'impression d'ouvrir les yeux sur une nouvelle dimension du monde dans lequel j'avais grandi depuis une vingtaine d'années. Dans ma tête, cela raisonnait un peu comme de la sociologie ou du droit : une science qui permet de « rendre visible » une « norme ». Mais elle avait un champ particulier, qui m'était totalement inconnu : celui de la sémiologie, du sensoriel et sensitif, et des référentiels aux noms étonnants : « usage », « besoin », « expérience », « écosystème ». J'avais l'impression d'être comme un enfant qui soudainement apprend l'existence d'autres pays que le sien, ou d'autres villes, d'autres familles, etc : l'éclairage

subit qui permet de prendre conscience de l'étroitesse de son référentiel propre **pour**
« dé-couvrir » de nouveaux mondes.

Pour donner à voir cette expérience que je traversais dans mon langage de non - designer, je faisais alors souvent référence aux SDF que j'allais voir depuis dix ans. Chaque moment passé avec eux était pour moi comme un voyage. Étant non seulement à la rue mais aussi à 75% schizophrènes ou dépressifs lourds, ils ont chacun recréé un univers cohérent dans leur tête. Les écouter revient à se « promener » dans leur schéma mental : on y trouve des points de références et des liens logiques. Ils sont propres à chacun et répondent au développement de leur pathologies, mais se tiennent et on peut y « naviguer » selon un usage anticipé. Il faut du temps pour les comprendre, on ne les saisit jamais complètement tant ils sont éloignés du « schéma standard » développé par la société civile « insérée », et pour autant on apprend à s'y laisser conduire, à les découvrir et à en comprendre progressivement le sens. Je développais le même sentiment en côtoyant les designers du CMS, et me disais que les designers sont peut être des « *SDF des imaginaires collectifs* » : capables de les mobiliser et de les « reformater » avec leurs outils propres, pour leur donner une pâte particulière ou pour en créer de nouveaux. Ils ont en quelques sortes un rôle marginal dans la société. La différence évidente - et rassurante ? :) - avec les « vrais » SDF tient à ce qu'ils tendent cependant à insérer ces mondes auprès de leurs usagers.

Cette expérience de la connaissance et de l'inconnu, du vrai et du faux, du penser et du faire, m'a profondément marquée. Grâce aux trois designers de l'ENSCI qui m'ont accompagnée, elle m'a permis de mettre en perspective cette science d'anticipation qu'était le droit : autant dans le parallèle que l'on peut établir avec certaines méthodes du design, que pour l'enrichir d'une nouvelle lecture, nouvelle démarche et de nouveaux outils.



Tous ces questionnements sont venus au fil du projet. Je croyais qu'il s'agissait d'un hasard, avant que l'on ne m'explique ce gros mot de « *design thinking* ». La première étape a consisté comme nous venons de le voir à se pencher sur le modèle des Expositions universelles afin de comprendre quelles en étaient les « *évidences* ». Après une approche historique sur leur évolution, nous avons été en mesure d'en dessiner le schéma, c'est-à-dire d'identifier les éléments constitutifs de base. Nous avons ensuite exploré non pas ce que nous « *pouvions* » en faire, mais ce que nous « *voulions* » en faire. C'est la phase d'ouverture : Bernard nous a donné un outil qui s'est avéré être fondamental. Il nous a demandé de choisir un « thème » d'Exposition. C'était le seul élément que nous gardions par rapport au « standard » et sa sélection se justifiait par le « besoin » de retrouver « l'ADN » de cet événement.

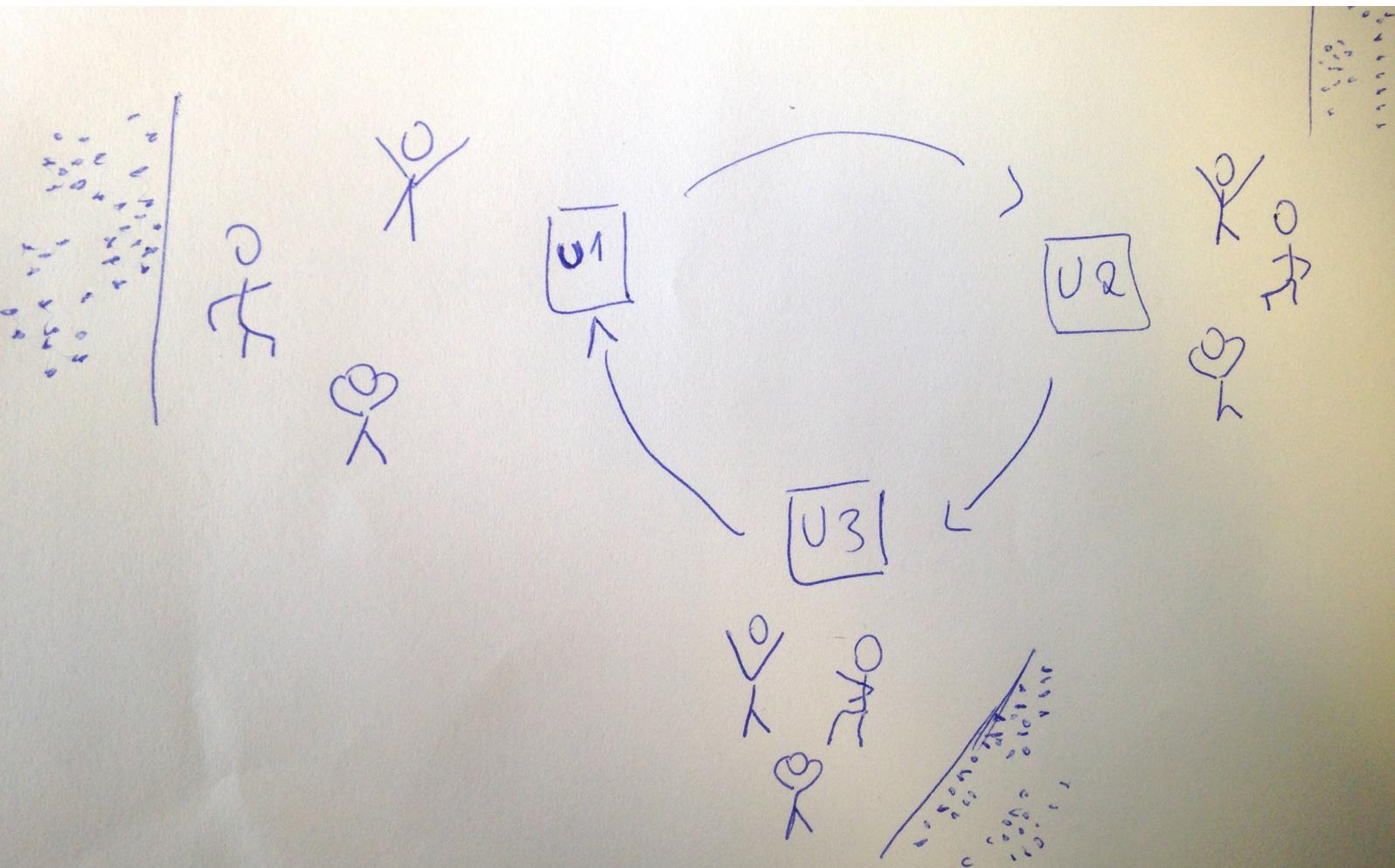
Nous avons alors exploré nos imaginaires respectifs et ceux de la société. Pour nous aider à « ouvrir les chakras », le CMS nous a permis de rencontrer Georges Amar. Cette rencontre a été très éclairante pour moi. La première chose qui m'a marquée est la façon dont il se définit : « *ingénieur polymathe* » (c'est-à-dire ingénieur dans différentes matières, « mathos » étant la matière en grec ancien et « poly » désignant la pluralité), « *designer de l'invisible ou de l'inconnu* », « *poète du sensible* », « *designer prospectif* ». J'étais aussi étonnée de trouver un lien avec le droit : je n'avais pas entendu parler de « *prospective* » depuis que j'avais quitté Assas. Ce pont entre nos deux univers m'a aidée à mieux le comprendre et à me nourrir de sa pensée et de sa lecture de l'évolution à venir du monde et de notre projet. Les experts nous ont aidés à comprendre les besoins des utilisateurs de l'Exposition universelle de demain. Nous avons tenté d'appréhender avec eux l'évolution des modes de consommation d'un événement grand public et international comme celui-ci, des modes de vie et des mobilités, pour être en mesure de répondre à ce que nous appelons les « *usages attendus de demain* ». Nous avons par exemple travaillé à partir des schémas de développement territoriaux de la SNCF et des aéroports français et des pays limitrophes à horizon 2030.



A l'issue d'un séminaire de « *brainstorming* » (encore un gros mot pour moi), nous avons identifié trois thèmes : celui du corps, celui de l'écologie ainsi que celui de la ville connectée. Ces thématiques, prises dans leur ancrage de design prospectif, ne m'étaient pas familières. Bernard nous avait demandé de venir au séminaire avec trois idées d'enjeux planétaires qui pourraient constituer des thèmes potentiels pour l'Exposition de 2025. Nous avons exploré les propositions de chacun, puis les avons regroupées par « sous-groupe » et travaillées chacune séparément. J'ai découvert progressivement et grâce au rôle toujours prévenant de Bernard cette méthode du « *design thinking* » : il nous avait demandé d'ouvrir la réflexion, avant de la resserrer autour de trois pistes. Pendant toute la durée du stage, il nous demandait de nous « *laisser porter* », et cherchait je pense (avec le recul) à ne pas nous donner une « méthode brandée » à suivre, pour nous éviter de nous accrocher à des modes opératoires précis. Ce n'est qu'à la fin du stage, en arrivant à l'ENSCI, que j'ai découvert le schéma du design thinking, et qu'il m'a avoué avoir constamment cherché à l'adapter à notre groupe et à nos besoins.

La première étape d'ouverture a été explicitée. A peine à l'aise avec cette démarche, nous devions la clore au bénéfice de la suivante. Cette deuxième étape, qui consiste à restreindre sa réflexion autour de quelques pistes était délicate pour tous les non-designers : nous avons naturellement tendance à vouloir développer ces trois thématiques sur le même modèle, ou, lorsque nous arrivions à grand peine à les distinguer, à nous inspirer de chacune des deux autres. Pour nous aider à garder un esprit libre dans chacune de ces trois visions, Bernard nous a invité à travailler par petits groupes pluridisciplinaires et tournants. Nous gardions une équipe fixe et développions les trois « *utopies* » successivement : elles tournaient en changeant de groupe. Au premier tour, chaque groupe recevait une utopie, et devait développer son thème le plus loin possible à l'aide de son tableau jaune. Nous avions plusieurs heures pour « *brainstormer* » et rendre une vision au groupe suivant. Au deuxième tour, chaque groupe recevait l'utopie de son groupe voisin, et devait commencer à « *modéliser* » un concept d'Exposition universelle sur le thème qu'il recevait, avec une contrainte : il devait partir exclusivement de ce que le groupe précédent avait construit. Nous n'avions pas le droit de défaire, seulement d'approfondir voire de réorienter. Enfin, la troisième étape consistait à « récupérer » le début de modèle établi par l'équipe précédente sur la troisième utopie, et de le matérialiser le plus loin possible.

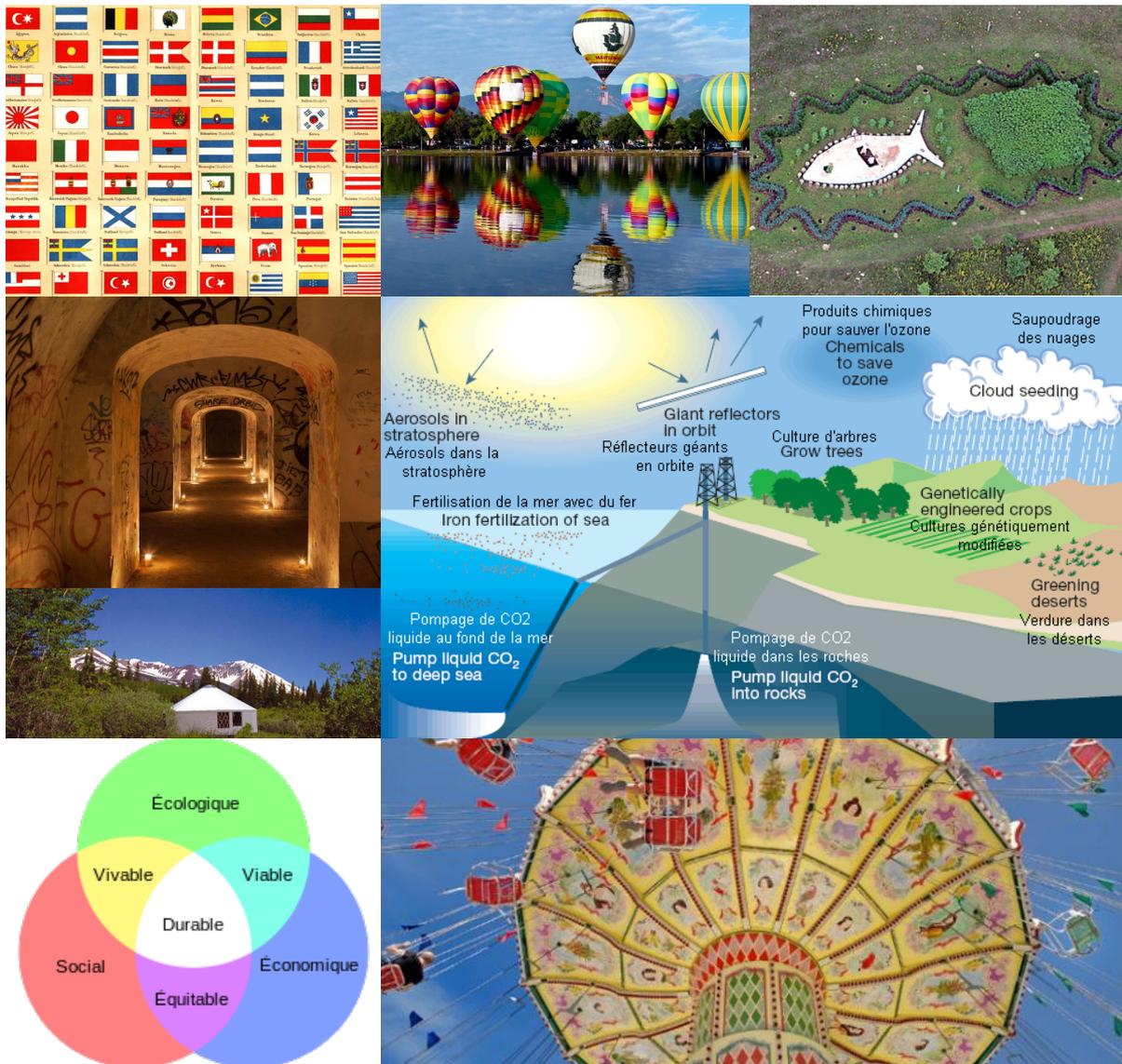
Nous reviendrons sur l'aller-retour permanent entre le « *penser* » et le « *faire* » plus loin, cependant il est important de le mentionner à chaque étape. Je trouvais cette méthode de travail étonnante, et ai été rapidement impressionnée par la qualité et la



profondeur de chaque utopie à l'issue de ce séminaire. Cette démarche nous a aidés à « *faire monter* » les trois projets en parallèle. J'étais étonnée par la capacité de chaque équipe à enrichir la vision des précédentes sur le même sujet. Et c'est là où Bernard avait porté la vision de design : il avait placé au sein de chaque groupe fixe un créatif. Cette personne s'est avérée être à nouveau le « *pivot* » dans la construction de la vision de chaque équipe.

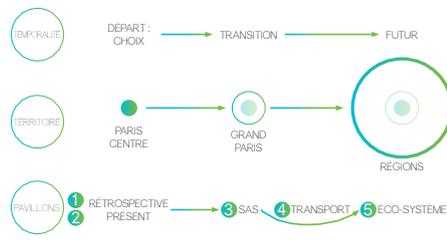
Nous avons préparé ces trois dossiers de façon à les présenter à Ghislain Gomart. Chaque groupe avait 45 minutes de « *présentation* », orale et visuelle (par slides), puis 15 minutes d'échanges avec le client. C'est là que j'ai découvert une nouvelle phase : celle de la « *matérialisation* », en langage design / de Bernard. Ici aussi, c'était un rendu - intermédiaire, et nous verrons en dessous l'apport du designer en tant que créateur. Cette phase de rendu a été très importante, et nous a permis de choisir l'utopie qui correspondait le mieux à l'ADN de notre commanditaire. Notons que contrairement à ce qu'il se serait passé dans le cadre d'une agence, nous avons eu la liberté de ne pas retenir l'utopie qui plaisait le plus à notre client. Nous avons évacué celles développées autour des ressources et de l'écologie positive, au bénéfice de celle du corps. Voici les 3 utopies :

UTOPIE 1 : RESSOURCES

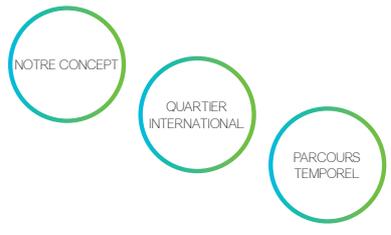


UTOPIE 2 : CONSCIENCE ENVIRONNEMENTALE

// PARCOURS TEMPOREL CONCEPT



// PLAN



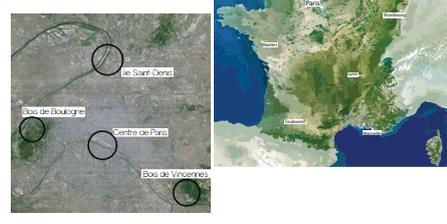
2

// CONCEPT EXPOSITION UNIVERSELLE DE 2025



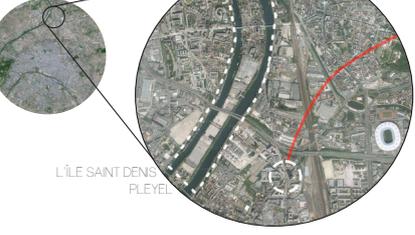
4

// CONCEPT CARTE GÉNÉRALE



5

// INTERNATIONAL TERRITOIRE



8

// PARCOURS TEMPOREL PAVILLON RETROSPECTIF



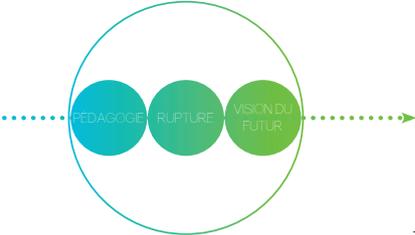
12

// PARCOURS TEMPOREL PAVILLON DU PRÉSENT



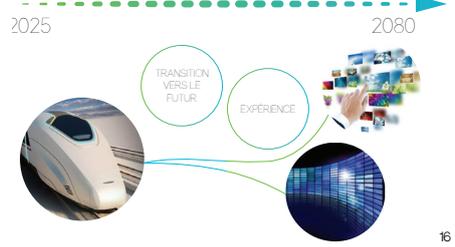
13

// PARCOURS TEMPOREL PAVILLONS DE TRANSITION: LES SAS



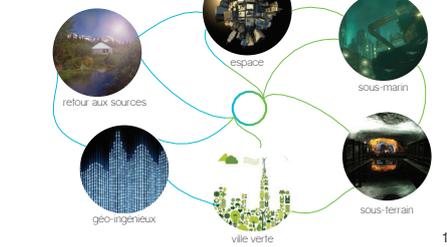
15

// PARCOURS TEMPOREL TRANSITION VERS LE FUTUR



16

// PARCOURS TEMPOREL LES ECO-SYSTEMES



17

// PARCOURS TEMPOREL TERRITOIRE



18

// PARCOURS TEMPOREL ACTIVITE EN PROVINCE



19

// CONCLUSION TEMPORALITE & HERITAGES

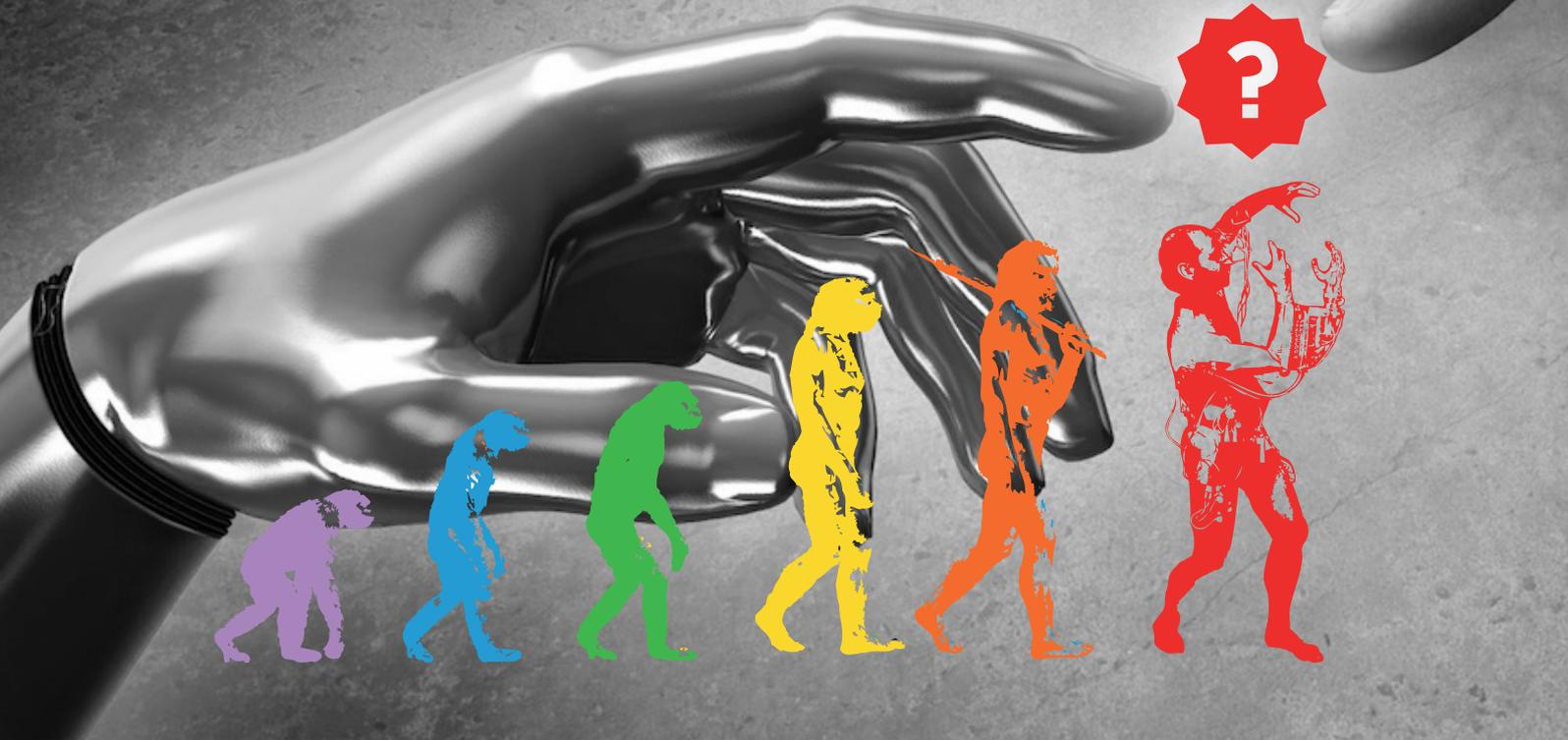


20

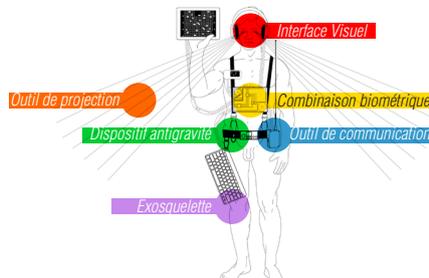
UTOPIE 3 :

Être Humain à l'Ère Numérique

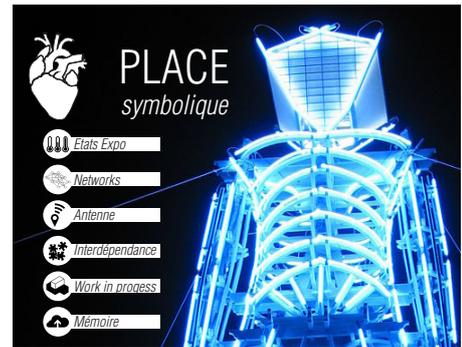
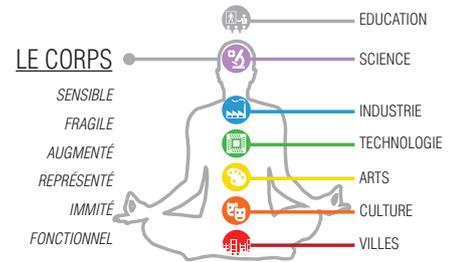
réparer, transformer, dépasser

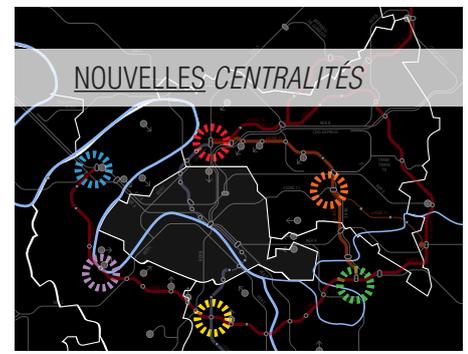
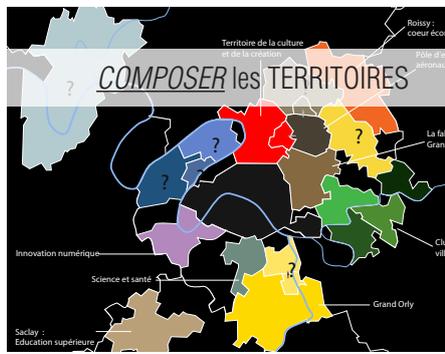


EXPOSITIONNAIRE

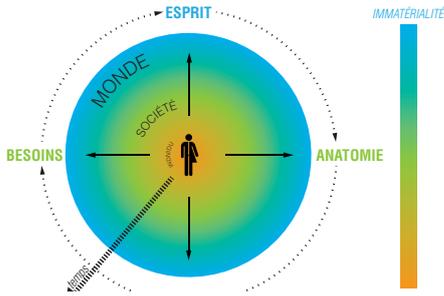


SECTEURS STRUCTURES





Dénominateur Commun

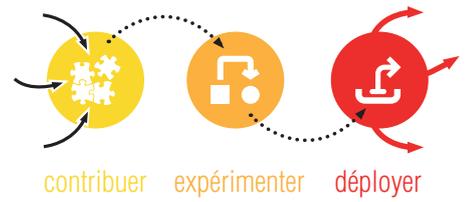


le Corps / la Technologie

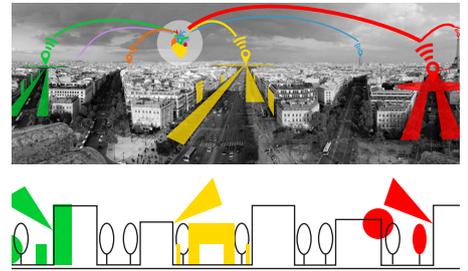
Les nouvelles technologies impactent les **capacités** du corps et ses **limites**, notre **connaissance** et **perception** du corps, et les rapports entre le corps et son **environnement**.



AVANT PENDANT APRES



DANS LA VILLE



DIFFÉRENTS NIVEAUX DANS LA PARTICIPATION



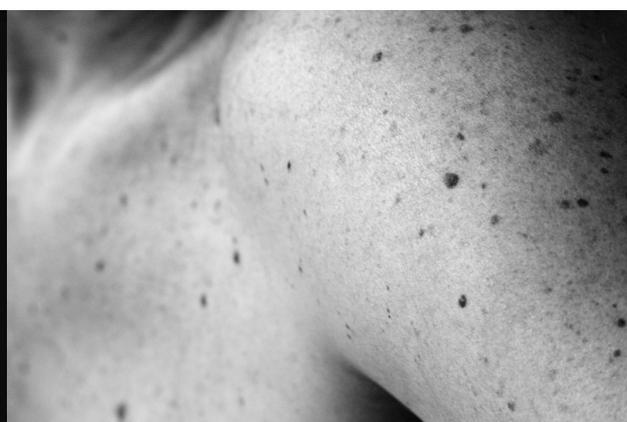
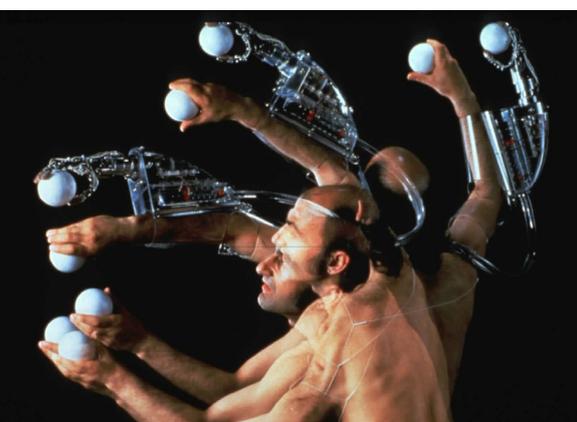
INTERÊTS À PARTICIPER



La troisième phase a alors commencé : nous devions « ré-ouvrir le champ des possibles ». Je ne comprenais pas comment ne pas calquer la première phase. Bernard nous a aidé en nous proposant de rencontrer des figures importantes dans le domaine du corps : médecin sportif, Professeur au Collège de France spécialisé dans les neurosciences, etc. Chacun nous apportait sa « vision » du corps et son expérience empirique, l'état de ses réflexions personnelles et professionnelles. Nous avons axé nos recherches personnelles sur les « états » du corps : physiques et mentaux, personnels et sociétaux. Nous avons envisagé le « rapport au corps » dans le plus de disciplines possibles. Là encore, les designers, Antoine & Fernand, semblaient avoir déjà évoqué dans leurs parcours cette notion de rapport au corps, dans un nouvel univers à construire. Ils se nourrissaient tous deux assez facilement des retours de nos « experts » consultés, et semblaient capables de leur donner de la profondeur. Notre vision manquait cependant un ancrage international, que nous avons approfondi par la suite.

Voici à ce stade l'aboutissement de nos réflexions, que j'avais résumé ainsi :

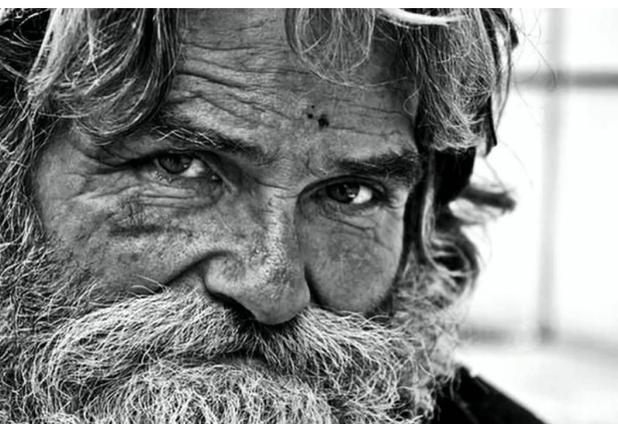
« Le corps est pour moi la matérialisation de notre identité, un élément très intime, très personnel, et en même temps tout à fait banal. Il est à la fois intrinsèquement évanescent, pluriel, méconnu, mais aussi le vecteur de reconnaissance le plus évident de notre espèce humaine. Qu'y a-t-il de plus étourdissant qu'un parfum qui s'évanouit à mesure qu'on le respire ? Fort et faible, beau et laid, triomphant et fragile, connu et ignoré, unique et en perpétuelle mutation, pluriel et commun... Il cristallise un nombre incalculable de paradoxes, et



**autant de défis à relever ensemble pour l'humanité :
c'est là son génie !**

Le corps fascine. Nous avons cherché un thème qui touche à la fois tous les pays du monde, et sensibilise aussi tous les visiteurs potentiels. Huit Milliards d'êtres humains en 2025, autant de façons de s'approprier son rapport au corps. Nous ne pourrons jamais en découvrir toutes les richesses inexploitées, et pourtant nous continuons à frotter la lampe d'Aladdin. Ce thème me touche car il remet au cœur de nos préoccupations le rêve lié aux potentialités du génie du corps humain. »

Une fois ces découvertes fixées et deux mois avant le rendu final, Bernard nous a demandé de le préparer. Il fallait, disait-il, « matérialiser » cet univers. Encore une drôle d'idée : je n'avais jamais « matérialisé » un concept juridique, un commentaire d'arrêt ou un cas pratique de droit. A moins d'être à la fois juge, avocat, policier, greffier, huissier, etc. matérialiser une décision de justice est une chose impossible concrètement pour une seule personne ! Nous allons maintenant expliquer par quels outils ce travail a été réalisé, l'aspect « faire » de cette étape en lien avec le « penser ». Notons simplement que j'étais étonnée de réserver un tiers du temps au rendu du projet. C'est à travers cette notion de « rendu », intermédiaire ou frontière comme nous l'avons vu, que j'ai encore mieux compris toute l'amplitude du rôle du designer.



2. Le designer est « créateur »



A chaque étape du design thinking, les designers nous ont aidé à « *mettre en forme* » ou comme nous le disions « *donner à voir* ».

Lors de la première étape, l'outil préféré des ENSCI était un petit papier jaune fluo : le post-it. Cet élément nous a permis de « *figer* » notre pensée, en nous forçant à écrire un « *mot-clé* » par papier collant. Il nous a donné l'utilité de développer une pensée « *en arborescence* ». J'ai eu la bonne surprise de constater que j'avais une pensée par association, et pouvais donc échelonner grâce aux post it les différentes étapes de mon raisonnement. Dénuée des habitudes de créa, j'avais acquis celle de présenter l'aboutissement de ma vision, puis de la re-construire a posteriori pour la transmettre. J'ai trouvé que le post it avait cette vertu d'explicitier son développement progressif vis-à-vis de moi-même, autant

que vis-à-vis du reste du groupe. J'étais impressionnée au début de « faire part » de mon raisonnement aux autres. Cet outil-intermédiaire m'a permis de me libérer de cette peur de l'exposition et de nourrir la vision collective au même titre que les autres.

Au départ, Bernard nous avait donc invités à écrire le « fil de nos pensées », et à les exposer au groupe. J'ai trouvé ce travail intéressant, dans la mesure où il nous permettait de pressentir « comment » les autres fonctionnaient, ce qu'ils projetaient sur ce dossier. Nous avons ensuite dû les regrouper : ce « mur jaune » nous paraissait inclassable, et les designers nous ont aidés à voir les ponts qui existaient entre les différents mots clés abordés, de façon à en créer une véritable nomenclature.

Lorsque nous sommes entrés dans la deuxième phase du projet, Bernard nous a demandé de produire un rendu par semaine. Il disait que cela nous aiderait à « figer notre pensée ». Notons au passage que Bernard ne venait pas tous les jours au CMS : dans sa démarche de nous rendre « responsables » du projet chacun individuellement, il a pris un risque conséquent en termes de chef de projet en cherchant à pousser jusqu'au bout la logique de la pédagogie active de Michel Serres et de l'ENSCI. Légèrement désemparés par cette absence, nous avons appris progressivement à nous connaître, à dialoguer grâce aux outils des designers, et à dessiner ce nouveau concept d'Exposition universelle. Chaque semaine, j'étais surprise : alors que je pensais « avoir compris » nos échanges, j'étais toujours étonnée lorsque nous passions en phase de « rendu ». Nous nous apercevions chacun que notre compréhension, notre lecture de cette vision de l'Expo était individuelle. Nous avons chaque fois manqué un axe, une nuance, un élément développé soit par le groupe en notre présence, soit par un autre membre devant nous. Comment expliquer que nous assistions à des échanges que nous n'arrivions pas à intégrer, ne serait-ce que mémoriser ? Cette pluridisciplinarité nous a mis à rude épreuve : chaque mercredi qui précédait le rendu, nous débattions des éléments sur lesquels nous avions le sentiment d'être tombés d'accord les jours ou la semaine précédente.

Comme nous l'a expliqué Noémie Lesarte en IBD, ces rendus étaient de véritables « objets-intermédiaires » pour notre groupe : ils étaient un langage universel, à la fois en interne (au sein du CMS) et conçus pour être compréhensibles « en externe », c'est-à-dire devant Bernard, Ghislain notre client ou un inconnu – notons au passage qu'il y avait régulièrement des anciens étudiants du CMS, de l'ENSCI ou des autres écoles mobilisées autour du projet d'ExpoFrance2025 qui assistaient à ce rendu, en n'ayant aucune connaissance préalable de notre dossier. Nous devons donc procéder à un travail de « pédagogie ». J'ai découvert à cette occasion la « slide ». Ce mot ne voulait simplement



rien dire pour moi avant d'intégrer le CMS, je n'en avais jamais entendu parler – nous avions droit à Assas une fois par an à un « calque », qui projetait un tableaux excel flou sur le mur non adapté de la faculté.

Bernard nous a inculqué la « culture de l'image » : il nous a appris à faire des « recherches iconographiques » sérieuses. Au début, nous avions franchement du mal : les photos ne voulaient rien dire, n'évoquaient pas de notion particulière et ne se suivait pas en répondant à une « charte graphique ». Mobilisée de façon hebdomadaire pour animer ces rendus, j'ai pris l'habitude de passer par trois étapes. La première consistait à « valider » avec le groupe que nous étions d'accord sur les éléments à présenter. Comme nous venons de l'expliquer, cela prenait souvent du temps, à force de surprises. Ensuite, je construisais mon discours, avec un format de « vignettes » que Bernard m'a appris. Une idée, une notion, une image. Ensuite, il fallait « trouver » ces images, et j'ai progressivement éduqué mon œil : j'ai compris qu'il était plus parlant de ne pas avoir recours aux images publicitaires vers lesquelles je m'orientais instinctivement, car c'était la seule culture de l'image que j'avais pu appréhender jusque-là dans ma vie. Ensuite, j'ai découvert comment « révéler » sans forcément montrer explicitement : Gilles, architecte, a été d'une grande aide pour cela. Il avait le don de trouver l'image qui véhiculait

exactement le notion dont j'allais parler, en la présentant sous un éclairage particulier par rapport à la façon dont elle aurait pu être présentée dans un autre projet. J'étais étonnée de toute la démarche que représentait ces objets-intermédiaires.

Souvent, je peinais à construire le discours car je m'apercevais que j'étais amenée à le revoir au fur et à mesure de nos recherches iconographiques. Contre toute attente de juriste, il ne fallait pas travailler avec le « penser » juridique et le « faire » de la voix, du plaidoyer, du concours d'éloquence, mais avec un matériau « brut » : l'image. Ces rendus m'ont perturbée, et j'ai plusieurs fois retardé le noyau dur des créatifs dans leur conception, car il me fallait du temps pour assimiler sa forme. Nous « re-découvrons » le projet à l'aune de ces rendus hebdomadaires. J'ai compris dans ces moments-là toute la force de la créativité, de l'interdépendance dans la pluridisciplinarité, et l'impact du designer au sein du groupe pour fluidifier les échanges dans ces moments particuliers.

En effet Bernard, Antoine & Fernand savaient être aussi bien « créatifs » que « créateurs » d'outils concrets. A partir de la deuxième phase du design thinking, un des outils que les designers ont développé était le « *vocabulaire commun* » que nous avons créé autour du dossier. Ils nous ont proposé d'inventer un champ lexical ensemble : il avait l'utilité de permettre à chacun de « mettre dans le projet » ce qu'il voulait et pouvait y apporter comme éléments venus de sa culture propre, tout en apprenant à « regarder le projet avec les yeux de l'autre ». C'était un élément d'exploration de la pensée de chacun et de tous en même temps. Nous avons choisi le thème du « Génie du Corps » pour monter le projet d'Exposition universelle de 2025. Grâce à ce thème, nous avons pu créer une « boîte à outils » de façon à repenser le modèle de cet événement international. Nous avons sélectionné le mot « *expérencer* » : néologisme qui fait la synthèse entre le mot « expérience » pour son aspect sensitif et sensoriel, mémoriel et actif, et le mot « expérimenter » pour son aspect laborantin, scientifique et rigoureux. Ce vocable nous a permis de nous donner cette double contrainte dans la construction du projet. Il nous a aussi donné l'occasion de développer le concept de l'« *expérencateur* » : un usage particulier du service événementiel de l'Expo, qui consistait à traverser les ateliers proposés tout en étant paré d'un équipement spécial, qui permettait de ressentir un état corporel particulier. Il pouvait par exemple s'agir d'une ceinture qui donnait le sentiment d'être en apesanteur. Le « visiteur – expérencateur » bénéficiait alors d'une expérience individuelle particulière dans son interaction avec les différents ateliers, et aussi d'une expérience collective particulière avec les autres visiteurs. Il devenait alors un « élément mobile » de l'Exposition. Nous avons également inventé le « biopass », sorte de montre connectée qui collectait les données corporelles des visiteurs au fil de leurs ateliers. Elle leur « *donnait à voir* » l'état de leur corps, sous des angles différents et avec une mise

en sens globale. Personnelle, elle pouvait aussi être ouverte, selon le choix du visiteur, aux centres de recherche sur le corps : avec quatre-vingt millions de visiteurs attendus, une Exposition universelle représente une gigantesque database d'échantillonnage de la population mondiale.

Dans le domaine du champ lexical, « data base, émotion, big data, expérience, écosystème, projet... » étaient pour moi des mots nouveaux, que les designers m'ont aidée à appréhender. Toute la construction du projet était axée autour de la notion d' « usage » et d' « expérience ». Ces inconnues ne m'ont pas été définies explicitement, mais on su m'être transmises progressivement par Antoine & Fernand au fil de nos discussions. L'ENSCI m'a permis de les formaliser, et aussi nous l'avons vu de les mettre en perspective par rapport au droit. Nous avons choisi lors de notre rendu final, de consacrer un chapitre entier à « l'expérience utilisateur » de l'Exposition universelle de 2025 telle que nous l'avions imaginée autour du thème du Génie du Corps. Le reste de la présentation définissait les grands éléments structurants qui permettaient d'appréhender ce nouveau modèle, de façon « encyclopédique ». C'est précisément ce chapitre de la présentation qui a séduit le public, pour son aspect « didactique » selon leurs propres mots : « *je vous présente ce que c'est, voilà chaque élément, et enfin je m'assure que vous avez bien compris, en les mettant en cohérence les uns avec les autres comme ça, à travers l'histoire d'un personnage* ». Il avait donc fallu produire un travail de « persona » : imaginer son profil - type, son origine, son besoin, ses contraintes, son parcours, les éléments qu'il rencontrait. Nous avons d'ailleurs sans nous en rendre compte complètement adopté le champ lexical du design : les « pavillons » étaient devenus des « ateliers » qui démembraient notre thème, de façon à présenter des « projets », individuels ou collectifs (au sens de communauté d'intérêt) plutôt que de montrer les dernières trouvailles industrielles nationales, les visites étaient « interactives et immersives », l' « expérimentateur » avait une place conséquente. Nous nous sommes beaucoup inspiré de l'univers du design : le modèle économique que nous avons réinventé est un appel à projet international, ouvert à tous et dessiné selon les besoins et contraintes de chacun. Nous voulions « remettre l'humain au centre de tout ». Le design nous a également apporté son regard sur la campagne de communication à lancer sept ans en amont de l'Exposition. In fine, nous avons reformaté l'Exposition universelle en sept grands « avant/après » pour repenser ce nouveau modèle. Voici les intitulés que nous avons sélectionnés pour ces éléments, ainsi que quelques explications :

1. Du contenant au contenu : les Expositions universelles se transforment en grand concours d'architecture internationale, au détriment de leur contenu. Elles ont perdu l'ADN qui consistait à faire découvrir au grand public les « inventions » issues de la Révolution industrielle et initialement présentées dans les pavillons.

2. Du parc à thème au multi-site : nous avons voulu éclater l'événement sur la France entière, avec même des « fenêtres » de l'Expo en Europe et dans le monde. Pour accompagner les dynamiques territoriales, nous avons procédé à une analyse urbaine ainsi que des mobilités présentes et à venir sur le territoire français et proche européen.

3. Une visite à re-dynamiser : il s'agit ici d'expérience utilisateur. Pour supprimer les files d'attente interminables devant les pavillons cotés (Japon, EUA, Allemagne, France...) et la visite en « lèche-vitrine » essentiellement passive, nous avons imaginé tous les parcours utilisateurs sous deux notions : interactivité et / ou immersion.

4 Une participation internationale élargie : ici, nous avons écrasé le modèle d'organisation pavillonnaire par pays. Pour équilibrer les chances de chaque nation à être sur la scène de l'Exposition, nous avons mis en place un nouveau modèle économique pour soutenir ce nouveau concept de scénographie. Au lieu de faire financer les pavillons par les grands groupes industriels de chaque pays, nous avons mis en place des pavillons thématiques sur le Génie du Corps et imaginé une structure financière qui permette de supporter un appel à projet international, lancé sept an en amont de l'Expo et soutenu par une campagne de communication internationale.

5. Pérennité du modèle : ici, il s'agit de l'empreinte écologique. Pour ne pas laisser les structures à l'abandon, nous avons imaginé tout un système de constructions éphémères et référencé l'ensemble des espaces mobilisables dans l'existant. Enfin, nous nous sommes donnés comme contrainte pour les constructions « lourdes et complexes » de prévoir d'en changer facilement la destination à l'issue de l'Exposition. Nous avons également créé un support qui suivrait le visiteur durant tout son parcours au sein de l'événement, et qu'il pourrait réutiliser voire partager avec la communauté des autres visiteurs s'il le souhaitait.

NB : Voir pour plus de détail les tomes 1 et 2 du CMS produits à l'occasion de ce projet.

Il est intéressant de comprendre comment s'est formé cette matérialisation du thème et donc du dossier, et voici donc un extrait de ce tome 1.

Un thème pour | le futur

Le 21^e siècle est le siècle du corps. Le corps sera demain au centre de nos préoccupations, et nous pouvons aujourd'hui en voir les prémises. Il y a un double mouvement : à la fois une augmentation, une transformation du corps grâce aux nouvelles technologies, et un intérêt pour les pratiques différentes du corps (yoga, médecine orientale pour les occidentaux et inversement, sport, alimentation...). Ce ne sont aujourd'hui que les débuts d'une tendance amenée à grandir, voire l'annonce d'une ère nouvelle.

Car le corps de demain ne sera pas le corps d'aujourd'hui. D'abord, parce qu'il sera transformé par les avancées technologiques : connecté, réparé, augmenté, transformé. Lunettes à réalité augmentée, prothèses sensorielles, *Itruc* qui permet d'entendre les couleurs, casque qui permet d'écrire ou de déplacer un objet par la pensée... Ces transformations entraînent un questionnement, mélange de fascinations et d'inquiétudes, sur l'avenir du corps, de son humanité, de ses limites, des conséquences psychologiques... Une exposition universelle sera l'occasion rêvée pour aborder, en théorie mais surtout en pratique, ces transformations et ces nouveautés technologiques pour le corps.

« Nul ne sait ce que peut le corps » écrivait un philosophe il y a plus de 300 ans... Cette nouvelle ère sera également celle où l'on rêvera de pouvoir enfin faire mentir Spinoza. Où l'on pourra comprendre enfin le fonctionnement du cerveau, de notre ventre, la matière et la psychologie de notre corps, les interactions entre le corps et son environnement, etc. Nous venons de découvrir récemment que le ventre était un « deuxième cerveau »... Qu'apprendra-t-on demain ? Ce sera le rôle de l'Exposition universelle de faire avancer ces recherches au niveau international, et les dernières trouvailles les plus passionnantes au visiteur de 2025.



« Aujourd'hui et demain, il faut refonder un savoir-faire qui réintègre le corps en acte dans la vie sociale et dans la technologie. C'est un grand défi. »

Alain BERTHOZ

Professeur honoraire de la Chaire de physiologie de la perception et de l'action du Collège de France

Mais au-delà de ces avancées scientifiques et technologiques, on découvre de plus en plus que le corps est plus complexe, plus génial encore que nous le croyons, ce qui a des conséquences philosophiques. On découvre que le rôle du corps dans notre existence est bien plus grand qu'on ne le soupçonnait auparavant : le corps est la source des perceptions, du jugement, des émotions (l'acte entraîne l'émotion et non l'inverse), de nos expériences et donc de nos pensées. Il y a là l'amorce d'un changement de paradigme. Aujourd'hui, l'abstrait domine notre monde. Or il y a le début d'une découverte, redécouverte, du concret, d'un concret qui n'est pas celui du passé mais celui du futur. On redécouvre également le plaisir du corps, du travail manuel, la sagesse du corps, en opposition à la folie, l'excès, la monstruosité même de l'abstraction (Cf. thèses sur le totalitarisme, et plus près de nous, la crise financière).

L'abstrait représente une perte de contrôle et une perte de sens. Tandis que le travail du corps a un sens direct, simple, authentique, en partie contrôlable. Nous entrons dans une période où plus personne ne maîtrise tout à fait ses outils, et nous observons en réaction à cela une volonté d'un retour à la maîtrise par le manuel, le corps. (Ex. *Éloge du carburateur*, Pierre Rabhi, article sur un jeune homme de Sciences-Po devenu plombier).

Le corps lui-même cristallise la dualité, voire la lutte entre abstraction et concret, entre modèle et réalité, entre simplification et authenticité. La médecine occidentale et la tradition philosophique, voient le corps comme un mécanisme modélisable. Mais elles sont aveugles au corps en acte, au corps réel. C'est pourquoi en réaction à cela aujourd'hui on se réfère de plus en plus à Spinoza, ou Nietzsche, penseurs de la réalité et du génie du corps.



Cette réaction contre l'abstraction par le corps permet d'aborder les défis du futur d'une nouvelle manière. Celui de la préservation de notre environnement commun, d'abord. Si nous l'abordons de manière non pas abstraite mais concrète, non pas par la morale vidée de toute émotion, mais par la matière de notre corps, la perspective change. Car nous nous rendons bien compte de ce que nos ancêtres savaient déjà : que pour vivre bien, dans un corps sain en bonne santé, il faut vivre dans un monde sain, respecté, durable.

Ce n'est pas par culpabilité morale, par respect abstrait de la « Nature », par considération pour les générations futures que nous devons respecter notre environnement, notre planète. Mais c'est parce que nous voulons vivre bien qu'il faut se comporter de la bonne manière. Il faut comprendre que le corps et la nature sont en interaction constante, et que l'état de la nature influe sur l'état du corps. Il faut prendre conscience également que nos actions ont un impact, peut-être indirect, peut-être lointain, peut-être (avec un délai), mais bien réel, sur nous-mêmes.

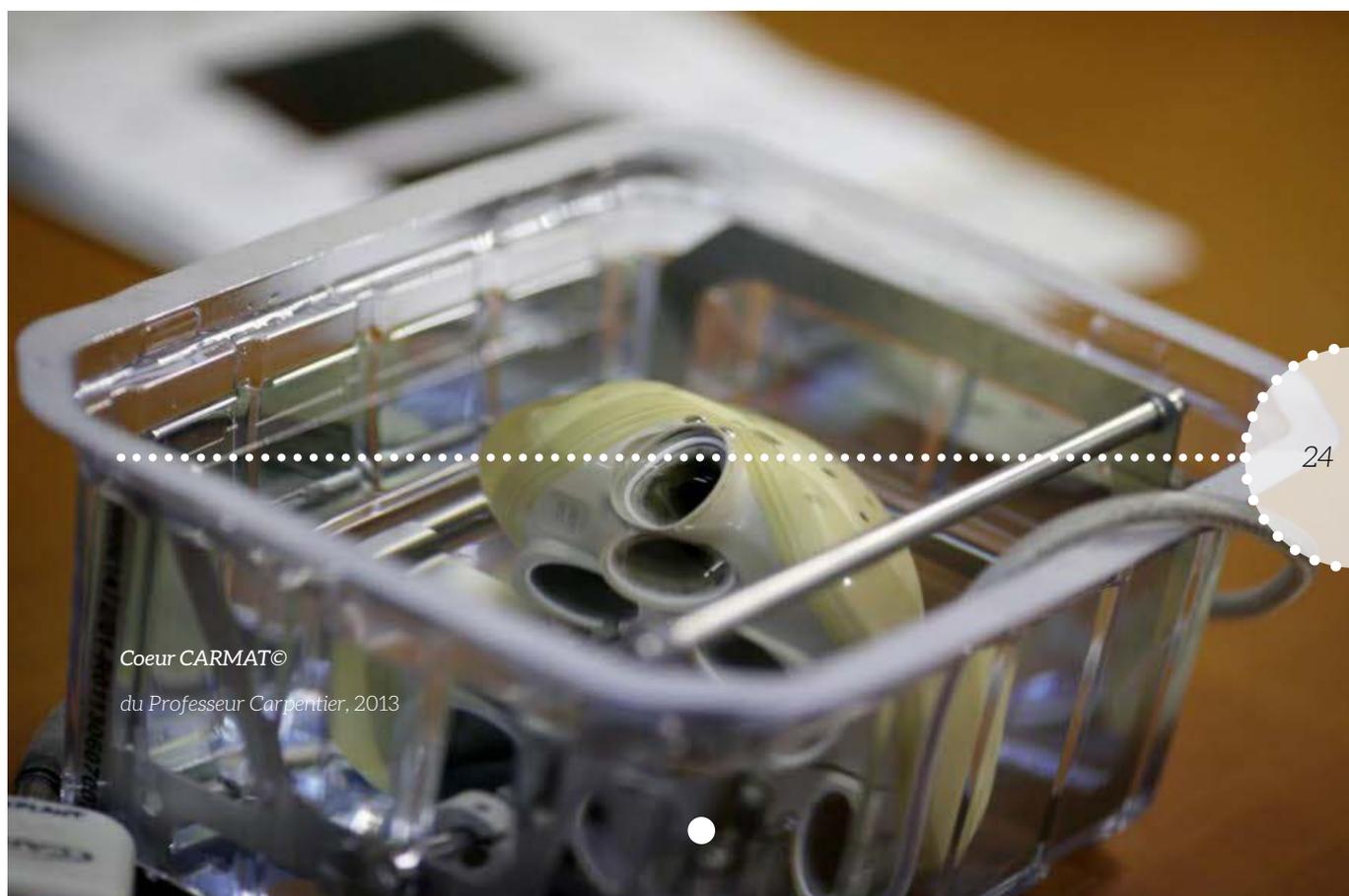
De même, remettre le corps au centre, c'est se donner la capacité de voir, de comprendre, de penser, les différences entre les être humains. L'égalité est un idéal français, et plus largement un idéal auquel aspirent bon nombre d'être humains sur la planète. Mais l'égalité suscite toujours autant de débats, de tensions. Prendre conscience du corps, c'est prendre conscience de nos différences. Ainsi l'exigence, le désir d'égalité, deviennent le souhait d'un monde où chacun pourrait trouver sa place, vivre dans un environnement physique et social qui prenne en compte sa singularité, sa particularité. Cela s'inscrit dans un mouvement qui existe déjà, depuis longtemps, mais lui redonne son sens : donner la place à ceux que l'on appelle les « handicapés », donner leur place aux petits, aux grands, aux minces, aux gros, aux moches, aux beaux... Aux hommes, aux femmes.



Reconnaître la différence de nos corps, apprendre à la respecter et à l'aimer, c'est aller vers la construction d'un monde plus égalitaire mais aussi plus authentique. Ce n'est pas une égalité qui brime, qui empêche, qui nivelle, qui normalise, mais une égalité qui permet, qui ouvre les perspectives, qui reconnaît chacun dans sa réalité.

Le corps est également le centralisateur, le prisme, le concentrateur, la source de notre identité humaine. C'est par notre corps que nous travaillons, que nous nous reproduisons, que nous renvoyons une image de nous-mêmes aux autres. Or, les nouvelles technologies, le monde politique changent, et mettent au défi notre droit à l'image, notre droit à disposer de notre corps...

La France est, dans ce domaine, pionnière.



Un thème | universel

Tout le monde possède un corps. Ou plutôt, tout le monde est, avant tout, un corps. C'est donc un thème véritablement universel, puisqu'il concerne tous les êtres humains de la planète ! Le corps est le premier outil, moyen pour accéder à l'universalité. Il permet de dialoguer sans les mots. Il permet de comprendre ceux qui ne semblent avoir rien en commun avec nous. Tout le monde crie, tout le monde rit, tout le monde pleure... Le corps est le vecteur de nos émotions universelles : il n'y a pas besoin de partager la même langue, la même culture, pour comprendre l'Autre, pour ressentir de l'empathie ou de la colère pour lui.

Le langage corporel, qui nous fascine de plus en plus, et dont on est loin encore de comprendre tous les fonctionnements, nous permet de communiquer en toute simplicité avec des êtres humains qui n'ont pourtant pas la même éducation, la même culture, le même langage que nous. Le corps dépasse toutes les frontières. Le corps est le point commun le plus répandu sur Terre : tout le monde a un cerveau, un cœur, un ventre... Ainsi, tout le monde peut se référer et se reconnaître dans le modèle du corps humain. Africain, arabe, asiatique, etc... Tous ceux qui voient le modèle de Léonard de Vinci, par exemple, le comprennent instantanément. Tout le monde est capable de se rejoindre sur une vision modélisée du corps (et c'est là la force de la science, de l'anatomie, etc).



Si le thème du corps est universel, le génie du corps est d'être unique pour chacun. Chaque être humain qui naît sur cette planète a un corps qui lui est propre, et qui ne sera jamais tout à fait le même qu'un autre corps. Il y a autant de corps différents qu'il y a d'êtres humains.

Aborder le thème du génie du corps à travers l'Exposition universelle, ce n'est pas aborder le modèle scientifique et désincarné du corps. C'est parler du corps réel de chacun. De ses défauts, de ses forces, de ses particularités, de sa grandeur. C'est mettre en scène non pas le corps immobile, mais le corps en acte.

Chacun, selon ses gènes, son éducation, sa culture, son rang, son expérience, ses désirs, ses efforts... a un corps différent. L'identité personnelle passe d'abord par l'identité que nous confère notre corps, et l'image si unique qu'il renvoie aux autres.

Si tout le monde partage des émotions universelles à travers le corps, chacun a toutefois une sensibilité qui lui est propre. Ainsi, le thème du génie du corps présente la caractéristique fascinante de parler à tous tout en touchant chacun dans son intimité propre, dans son être-au-monde même.



Le corps a des fonctions et des capacités incroyablement diverses. Le thème du génie du corps est incroyablement riche. Avant tout parce que le corps est lui-même riche en capacités et potentialités.

C'est par notre corps que nous survivons, que nous vivons, que nous nous épanouissons. C'est grâce à notre corps que nous mangeons, que nous buvons, que nous marchons, courons, aimons, etc. Beaucoup de plaisirs, petits et grands, naissent des actions de notre corps.

En ne se concentrant que sur les capacités du corps, il y a déjà matière pour beaucoup d'approches différentes dans l'optique d'une exposition universelle : la gastronomie, l'artisanat, le sport, l'art, le théâtre... Tout cela passe par le corps, naît grâce au corps. Le corps est tantôt créateur, fabricant, cuisinier, pâtissier, tennisman, footballeur, nageur, danseur, chanteur... Ses facettes sont multiples, presque infinies. Le thème du corps est inépuisable, ce qui le rend parfait pour un événement de l'ampleur d'une exposition universelle.

Le thème du corps permet d'aborder beaucoup de domaines, beaucoup de pratiques, sans toutefois perdre de sa cohérence d'approche. Il permet également d'aborder la richesse des différences culturelles : Le corps n'est pas perçu de la même manière selon les différentes cultures, les différentes croyances. Le corps n'est pas vécu de la même manière. Y compris à l'intérieur même d'une société : chacun selon son appartenance, selon son « rang », son « style », son « habitus », a un comportement corporel qui lui est propre et qu'il partage avec ses semblables.



L'intérêt du thème du corps réside surtout dans la richesse de ses interactions. Toute action du corps est fondamentalement interactive. Avec un objet, le pâtissier avec sa pâte, etc. Mais au-delà de ça, le corps ne peut survivre sans interaction. Interaction à l'intérieur du corps même, d'abord : entre les cellules, entre les organes, etc. Mais surtout, interaction avec le monde qui l'entoure. Avec les autres êtres humains, avec la chaleur humaine, etc. Et avec l'environnement : l'air, l'eau, etc. Un thème qui soit fondamentalement interactif est une chance pour un événement comme l'Exposition universelle : cela signifie que le thème même fournit par lui-même une multitude d'expériences interactives logiques et cohérentes. On retrouve ainsi la notion de plaisir, d'engagement du visiteur, à travers l'expérience interactive, et cela toujours dans une cohérence globale sur le génie du corps.

Mais surtout riche par toutes les interactions que le corps a et dont il a besoin : les interactions internes au corps, autant qu'externes (distinction discutable), avec les autres, la société, la technique, l'environnement naturel... Le corps ne peut pas vivre sans les interactions. Cela veut aussi dire que cela permet de proposer une multitude d'expériences interactives : en venant à l'exposition, il n'y a pas besoin de donner quoi que ce soit au visiteur, il a déjà ce dont il a besoin pour rentrer dans l'expérience, son corps. On peut lui proposer des expériences interactives et immersives extraordinaires, futuristes, qu'il n'a jamais eu l'occasion de faire, ou qu'il n'a jamais perçu de la manière dont l'Exposition universelle le proposera.



Un thème pour | un monde meilleur

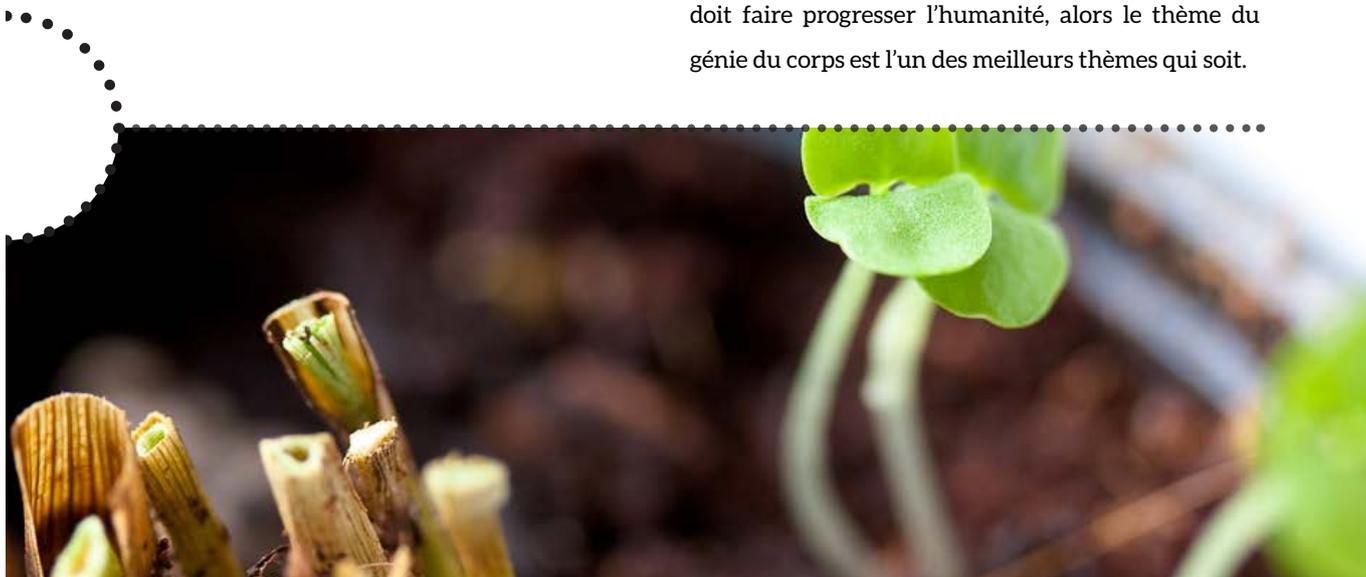
Dans ce nouveau monde où le corps est remis au centre et respecté comme tel... On respecte l'environnement parce qu'on veut vivre dans un monde sain. On respecte l'Autre, la société, parce qu'on sait que l'on est directement touché à travers l'empathie, par la souffrance des autres. Mais aussi parce qu'on peut mieux se mettre à la place de l'Autre (les expériences de l'exposition nous permettent aussi de changer de multiples fois de point de vue).

On comprend la nécessité de prendre en compte les particularités de chacun (tout comme on a besoin qu'on prenne en compte nos propres particularités). Que l'égalité, c'est aussi façonner un monde où chacun, quelle que soit sa différence, puisse se faire sa place, au moins physiquement. C'est un monde dans lequel nous maîtrisons notre rapport à la technologie, à notre identité humaine. Où nous n'avons plus peur de prendre les bonnes décisions. Où nous savons davantage ce vers quoi nous tendons.

Dans ce nouveau monde où le corps est remis au centre de notre existence humaine et respecté comme tel... Chacun a conscience de ses particularités et comprend ainsi celles des autres. Chacun veut que le monde soit davantage adapté à son propre corps, et il soutient ce même désir chez les autres. C'est un monde plus égalitaire, dans lequel chacun trouve sa place, quel que soit son corps, sa taille, son poids, sa couleur, son sexe.

Un monde où il est reconnu à chacun le droit de disposer de son corps autant que de son image. Un monde où chacun sait que pour avoir une vie saine, et en premier lieu un corps en bonne santé, on ne peut vivre dans un environnement dégradé. Savoir que la santé de notre corps est intimement lié à la santé de notre planète, c'est un premier pas vers la préservation de notre Terre commune, vers la construction d'un monde durable.

L'ambition d'une exposition universelle est d'ouvrir aux visiteurs les portes de ce monde meilleur, de leur montrer la voie vers ce progrès. Pas de manière directe, explicite. Mais en faisant ressentir à chacun l'existence, la vie de son corps, et son interaction inévitable avec les autres, avec la société, avec l'environnement. Si une exposition universelle doit faire progresser l'humanité, alors le thème du génie du corps est l'un des meilleurs thèmes qui soit.



Une exposition universelle sur le génie du corps permet de vivre son corps, de prendre conscience de sa réalité. Or, prendre conscience de son corps, de son fonctionnement et de ses possibilités, c'est se donner les moyens d'une vie meilleure : en meilleure santé, en meilleure forme physique et mentale. Une vie où l'on a le désir d'une alimentation saine, d'une forme physique hygiénique... Et où l'on a les moyens de la réaliser, grâce à une attention accrue envers son corps. Arrêter la malbouffe, faire plus de sport...

Ce sont des choses que l'on entend déjà aujourd'hui : mais il est difficile de les mettre en pratique si l'on ne ressent pas le besoin physique, et le plaisir charnel et mental, qu'il y a à respecter et entretenir son corps. Il n'y aura plus besoin d'écouter les conseils des uns et des autres lorsque nous serons attentifs aux messages que nous envoient notre corps et lorsque nous seront bien conscient de l'importance de notre corps dans notre vie.

Mais prendre conscience de son corps, c'est aussi prendre conscience de sa forme, de sa matière, et de son image. Regarder son corps en face, et le vivre de manière positive, permet d'accepter son corps et d'appivoiser son image. Bref, chacun, grâce à cette Exposition universelle, aura l'occasion de rencontrer et de faire la paix avec son corps.

Se respecter, s'aimer soi-même, c'est d'abord accepter, respecter, aimer son propre corps, en acceptant ses faiblesses et ses limites, mais en reconnaissant ses forces, son potentiel et son génie ! Ainsi, la première voie vers le bonheur, vers « l'épanouissement » tant idéalisé aujourd'hui... C'est d'abord de voir son corps et de lui sourire.



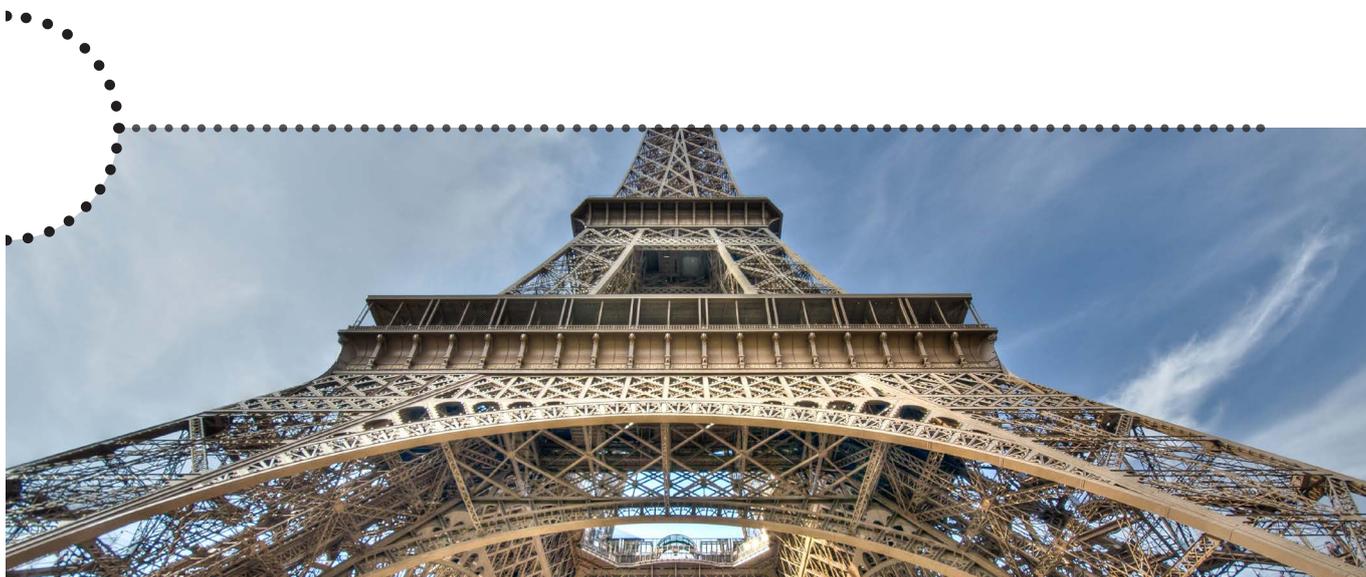
Que ce soit la France qui organise une exposition universelle sur le thème du génie du corps n'est pas anodin.

D'abord, parce qu'elle est la terre du cartésianisme. La France est le pays de Descartes, c'est le pays de l'esprit, de l'idéal. Nous avons hérité de la longue tradition philosophique occidentale, dominée par l'idéalisme et le platonisme. Nous avons longtemps été convaincu que la Raison guidait le monde vers le meilleur. Or, face au monde d'aujourd'hui et devant les leçons de l'histoire, il est urgent d'envoyer un symbole fort au monde: «rien de grand dans le monde ne s'est fait sans passion», disait Hegel. Nous pourrions dire: rien de grand dans le monde ne peut se faire sans notre corps. Le renversement de paradigme, du cartésianisme à un matérialisme incarné dans la chair du corps, de l'abstrait à davantage de concret, peut être porté par la voix de la France. C'est une forme nouvelle d'humanisme. Ou plutôt, la prochaine étape nécessaire. Pour être humanistes, soyons d'abord «corpistes». Reconnaissons le rôle que joue le corps dans la vie, les miracles dont il peut être la source pour nous.

Mais si la France a pour tradition de placer «l'intellectuel», «l'abstrait», en opposition supérieure au «concret», au «manuel», elle reste pour autant dans certains domaines à la pointe de la recherche et des innovations concernant notre corps.

C'est en France que le premier cœur humain artificiel a été greffé. Par un médecin français que la première opération à distance a été faite. L'Exposition universelle serait l'occasion rêvée de mettre en avant cette expertise, mais surtout de développer les dynamiques d'innovation déjà existantes dans ce domaine. La France est le pays de la sensualité, du romantisme, de l'amour... Nous savons très bien qu'elle peut ainsi porter un regard sur le corps qui ne soit pas mortifère. Le corps, c'est la vie, c'est l'amour! Qui pourrait l'exprimer mieux que la France?

La France, enfin, c'est le pays des droits de l'Homme. Elle a en cela un rôle à jouer dans la défense du droit de chacun de disposer de son corps, de son image, mais aussi d'évoluer dans un monde qui soit adapté à ses particularités physiques, et à ses besoins d'une alimentation équilibrée, d'un environnement agréable pour lui et pour son corps.



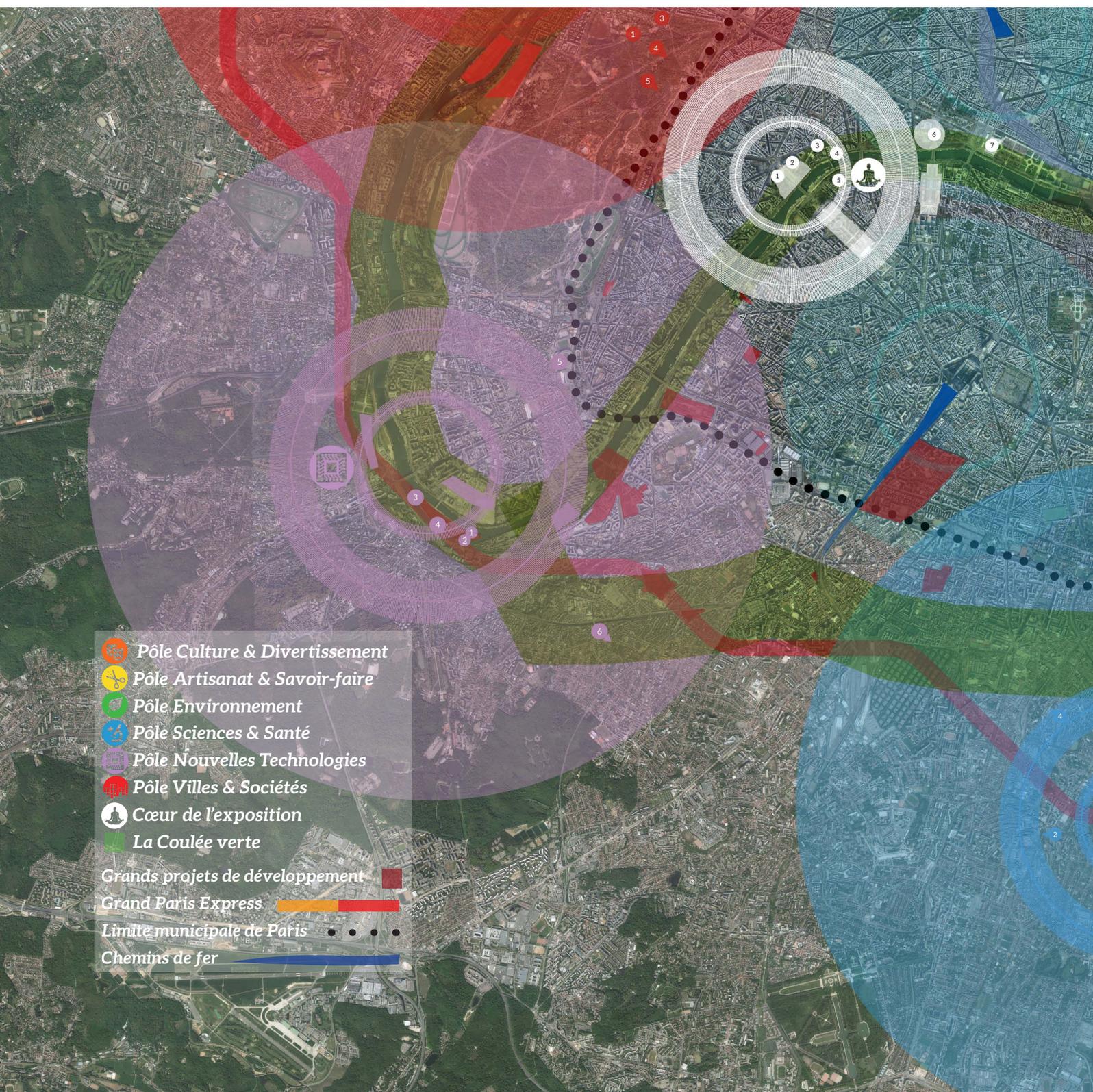
Le thème du génie du corps, enfin, est un thème fédérateur. Pour toutes les raisons que nous avons mises en avant, il rassemble les citoyens, les régions, les acteurs économiques, les cultures, les nations. Un tel thème, universel, riche, progressiste, permet de rassembler toutes les « cultures » au sens large, aussi différentes, voire opposées soient-elles, et de les faire dialoguer à l'aune du génie du corps, à l'occasion de l'Exposition universelle.

C'est un thème qui parle à tout le monde, à différents degrés, selon les (intérêts) de chacun. Les citoyens y verront une occasion d'avancer dans l'égalité ; les écologistes celle de bâtir un monde plus durable ; les jeunes celle de s'amuser lors d'un événement extraordinaire ; les chercheurs de mettre en avant leur derniers résultats ; les philosophes de réfléchir ensemble sur notre avenir ; les entreprises de développer leurs produits adaptés aux corps de demain ; les régions de mettre en avant leurs produits locaux ; les nations d'exposer leurs atouts et leur vision différente du corps ; les artistes de mettre en scène leur vision rafraichissante du corps.

Tout le monde pourra se rassembler autour du thème du génie du corps, et surtout vivre une expérience extraordinaire, pleine de sens autant que de plaisir, lors de sa venue à l'Exposition universelle.



La contrainte du Génie du Corps a du être définie puis retravaillée plusieurs fois. Nous sommes par exemple passé d'un découpage en sous - thèmes de façon « encyclopédique » à un découpage plus proche du vivant. Au départ, nous avons pensé le Génie du Corps sous six aspects :



Au-delà du thème du corps, déjà je m'étais intéressée aux « grands sujets » du design comme on peut le lire dans ces intitulés. Ces nouveaux champs et leur analyse particulière étaient étonnants pour moi, j'ai eu du mal à en saisir les contours. Finalement, j'avais le sentiment d'avoir « *appris à penser* » le monde qui m'entourait, en choisissant la thématique de l'humain. C'est à l'ENSCI que j'ai compris que cette spécificité ne relevait pas du dossier particulier de l'Exposition universelle tel que nous l'avions développé au CMS, mais bien du monde du design. Plus tard dans le projet, en échangeant notamment avec des experts des questions diplomatiques et internationales en général, que notre vision de ce thème était issue de notre culture occidentale.

Nous avons donc fait un gros travail pour « remanier » ces éléments et le découpage final a été retenu comme suit :

1.3

Le Génie du Corps | en 4 points

Le Génie du Corps | en 4 points

1.3

Pour mettre au centre de l'Exposition universelle le Génie du Corps, le modèle proposé repose sur une déclinaison de la thématique en 4 points : le corps en société, la connaissance du corps, le corps qui crée et enfin le corps dans son environnement.

La première sous-thématique, le corps en société, se matérialise dans ce que nous avons nommé l'Agora. Les trois autres se matérialisent dans des pôles thématiques, que nous avons respectivement nommés l'Organisme, la Fabrique et l'Atmosphère.

L'AGORA,

le corps en société

LA FABRIQUE,

le corps qui crée

L'ORGANISME,

la connaissance du corps

L'ATMOSPHERE,

le corps dans son environnement

18

19

De la même façon, le concept d'Expoface propre à chacun des six premiers sous-thèmes a été rebaptisé Expolive, dans une démarche d'ouverture internationale : il fallait permettre à chacune des deux cents nations présentes de porter un message à travers sa culture, et à chacun des quatre-vingt millions de visiteurs attendus en six mois de se sentir personnellement touché par ce thème.

In fine, le rendu a pris plusieurs formes. Là encore, les architectes et designers ont été les vrais moteurs de cette démarche de « *mise en forme* ». Nous avons sélectionné plusieurs supports, en fonction des contraintes de notre client et du message que nous voulions porter.

Le rendu final se passait dans l'amphithéâtre de Bouygues, avenue Hoche à Paris. Le cadre était très impressionnant pour nous, de la même façon que l'était le public : étudiants des autres écoles, députés en charge du projet, journalistes, experts des questions et événements internationaux, membres du Bureau International des Expositions (BIE), élus locaux, professeurs, directeurs de grands groupes industriels français et anciens ambassadeurs. Trois à quatre cent personnes étaient attendues.

Nous avions une heure à notre disposition, et avons choisi de faire une présentation de quarante-cinq minutes pour laisser un quart d'heure d'échanges avec la salle. Un gros travail de recherche iconographique a été porté par les designers et un architecte, Gilles. Ils ont également conçu la scénographie, les jeux de lumière et l'enchaînement des interventions. Je ne connaissais pas du tout ce métier et me suis rendu compte de l'apport considérable de ce type de compétences. Nous avions à notre disposition trois écrans : un « géant » et deux latéraux, plus petits. Bernard, soutenu par Fernand et Antoine, nous a poussé à les utiliser tous les trois différemment, pour enrichir notre vision du projet, ce que l'on donnait à voir. Leur démarche a été percutante, car nous avons été la seule des six écoles à utiliser séparément chacun des matériaux mis à disposition et à leur donner une utilité particulière, et cela a marqué le public.

De la même façon, nous avons choisi de produire plusieurs animations à insérer dans la présentation, ainsi qu'une vidéo à présenter à la fin de celle-ci. C'était une initiative des designers et architectes. Elle a permis de montrer le projet sous un aspect différent, et de mettre en valeur des éléments qui méritaient une attention particulière ainsi qu'une présentation « animée » afin de bien expliquer ces objets complexes. Nous avons également choisi de délivrer de petits « livrets » résumant le projet à travers ses

grands axes, et présentant quelques verbatims des experts que nous avons rencontrés. Le public pouvait donc, s'il perdait son attention ou cherchait à se remémorer plus tard notre projet, retrouver un « résumé ». C'était un véhicule de communication que nous placions entre leurs mains.

Enfin, et c'est là où Bernard nous a encore une fois appris à voir en chaque chose une occasion, il y avait une salle à la sortie de l'amphithéâtre. Elle servait à déambuler entre deux présentations d'une heure, et chaque école avait à sa disposition une table et deux chaises. Chaque école a imprimé un dossier papier de texte en format word pour résumer, parfois en une page parfois en cinquante sa vision du projet, et quelques CV de chaque étudiant. Bernard nous a poussé à nous demander ce que cet espace représentait pour nous, et ce que nous pouvions en faire. Nous avons grâce à son impulsion décidé d'enlever le mobilier pour construire un véritable stand en bois, en forme d'étoile à trois branches. Les architectes ont conçu la structure et les designers le graphisme de la bâche industrielle qui la recouvrait. Puis, les « créa » ont conçu des vidéos avec les rush des interview des experts que nous avons consultés et de la présentation, ont percé la bâche pour poser des têtes d'ordinateurs à hauteur des yeux du passant, et installé des écouteurs pour profiter pleinement de ces animations. Toute l'équipe a aidé à faire les petites mains, mais c'est vraiment l'équipe des créatifs qui a su produire cette création, et faire la différence dans l'accueil que l'on réservait au public.

Tous ces objets étaient complémentaires et répondaient à la même question de la communication autour du projet dans le cadre de cette présentation client et grand public. Le CMS et les designers du projet nous ont poussés à en concevoir un nouveau, qui laisserait une trace une fois la mission terminée. Nous avons alors produit deux livres, textes et visuels à l'appui. Antoine s'est occupé du premier et moi du second. J'ai appris à faire la rédaction en chef, la production d'articles, la direction artistique et le montage. Cette mission a commencé à la fin du stage : il n'y avait plus de chef de projet pour chapeauter le reste de l'équipe, et nous étions tous à égalité. J'ai trouvé très difficile de motiver les anciens stagiaires pour écrire un article ou chercher une nouvelle photo en lien avec la charte graphique en rentrant de la plage estivale... et ne me sentais pas les compétences du designer pour aider chacun dans sa démarche personnelle. C'était une vraie épreuve en termes de management. Je suis pour autant fier aujourd'hui de l'avoir produit, et d'avoir appris à manier Indesign sur plus de deux cent pages ! J'ai beaucoup regretté pendant ces longs mois de ne pas avoir suivi de formation de design au préalable, car il m'était difficile de manier ces outils de narration, de mise en image et de montage toute seule, ou de devoir prendre des décisions par rapport aux aides que m'apportait le reste de l'équipe.

In fine, et quel que soit le rendu final envisagé, ce qui a marqué les esprits dans notre projet a été sa transversalité et son ancrage design. Les premières réactions ont fusé rapidement : « *vous m'avez fait rêver* », « *tout se tient, j'ai l'impression d'y être* » « *que dit votre biopass ?* ». Mais les échanges ont surtout porté sur la méthode que nous avons employé pour arriver à ce niveau, et ce fameux « **fil rouge** » dont Bernard nous avait tant parlé : celui du design, cette vision, cette démarche autant que cette corde de secours pour récupérer un élément du groupe qui perdait pied en sortant de sa zone de confort. Aujourd'hui je comprends que c'est grâce aux profils ENSCI nous avons réussi tous ensemble à embrasser l'ensemble des aspects du projet, et à ne pas nous cantonner à une étude partielle propre à un champ disciplinaire unique. La Villette avait par exemple produit une analyse territoriale et urbaine, le Celsa avait abordé le dossier sous l'angle de la communication, le département tourisme de la Sorbonne avait fait une étude d'hébergement et d'offre touristique et culturelle, etc.

Même si chaque école a produit un gros travail, notre projet est sorti du lot grâce à son ancrage pluridisciplinaire, et derrière lui au rôle essentiel et fondamental des designers qui ont su donner toute la puissance de leur méthode, de leur vision et de leur compétence pour mettre en forme. C'est pourquoi je me suis naturellement tournée vers l'ENSCI, et plus particulièrement le master IBD. Vous aurez compris que j'ai eu accès à un « sentiment de design » au CMS, de façon empirique et aveugle, et que l'école m'a permis de rendre tangible, de nommer et d'approfondir. Je tiens donc à remercier encore Bernard, pour la confiance qu'il nous accordé, sa capacité à nous avoir emmenés vers l'univers du design en douceur, sa figure de mentor pour l'ensemble de l'équipe et les risques qu'il a pris : en nous rendant complètement responsables du projet, il mettait en jeu son rôle de chef de projet. Il m'a avoué plus tard ne pas en avoir dormi de la nuit plusieurs fois, car il cherchait en permanence à repousser les limites du groupe et de son rôle « extérieur » à nous comme il le disait, en se maintenant « *en permanence sur le fil du rasoir, au bord de la crête* » selon ses propres mots.



CHAPITRE 3





LE DESIGN PROSPECTIF

CHAPITRE 3 : LE DESIGN PROSPECTIF

L'entreprise que je viens de créer est un « *studio d'anticipation* » : par plusieurs aspects, dont celui de son titre, elle est emprunte de design. Voyons comment l'ENSCI et l'univers du design m'ont inspirée dans la conception de cette offre de prospective. Une note informative est cependant nécessaire au préalable de ces réflexions : tant le projet sur lequel j'ai travaillé chez Dassault Systèmes que ceux que je réalise pour mes clients sont soumis à des clauses de confidentialité strictes. Je vous présenterai donc l'apport du design en termes de méthode et d'outils de travail, et ne pourrai pas dévoiler le thème précis des dossiers traités depuis un an. Je remercie par avance le jury pour sa compréhension.

3.1 *La prospective à l'ENSCI*

Passons par un petit état des lieux de ce qui m'a orientée vers ce projet et des motivations qui m'ont poussées à choisir cette voie. Comme nous l'avons vu, le droit est une science d'anticipation. Cet aspect est celui qui m'a toujours le plus intéressée et intriguée : au-delà de la technicité des montages juridico-financiers que l'on était amenés à concevoir, ma curiosité allait vers l'idée d'imaginer une loi pour qu'elle soit utilisable dans le plus grand nombre possible de situations, vers son caractère nécessairement à la fois « *général et particulier* ». J'étais sincèrement impressionnée par la qualité des grands juristes de savoir « *anticiper les usages* » d'un concept légal. Personne ne nous avait expliqué « comment » le législateur agissait pour arriver à ce but, et il me restait une attente, un désir inassouvi de comprendre les outils de cette démarche de « *penser le futur pour penser le présent* ». Il reste une part de mystère dans le droit : lorsque le législateur « *découvre* » un principe fondamental, que se passe-t-il réellement ? Il s'inspire des retours qu'il reçoit de la jurisprudence (Conseil d'Etat et Cour de Cassation, nous l'avons vu), et « *pense le droit* ». Un fois ceci dit, aucune méthode de conception de ces univers du futur n'est explicite.

1. Retour vers le futur avec Georges Amar

Lors de mon passage au CMS, Georges Amar nous a donné un cours de prospective. J'étais fascinée par sa capacité à « *penser la société* » et son évolution. À la fois scientifique et poétique, il ne versait pas dans le fait religieux ni dans l'ésotérisme, qui sont avec les « boules de cristal » les figures du futur les plus communes dans l'imaginaire collectif. Il semblait avoir un « schéma d'analyse » dans la tête, que je touchais du doigt

sans comprendre. Un peu comme les designers m'intriguaient, il avait une capacité à réfléchir qui était invisible, indicible mais produisait des effets tangibles et marquants.

Lorsque nous l'avons retrouvé en IBD, j'étais étonnée : il était donc designer ? Ils étaient donc partout ?



Je pensais m'être suffisamment familiarisée avec cet univers pour être capable d'en identifier les ressortissants, et l'avais rangé dans une catégorie à part, encore non identifiée. L'intitulé de son cours m'a intéressée : « *le design, une poésie du sensible* ».

On pouvait donc développer une approche de la « pensée design » par la poétique. Son intérêt pour les mobilités l'a amené à nous expliquer le concept de « *TPI* » ou Transport Public Individuel. Il distingue deux paradigmes : dans le premier, l'utilisateur des mobilités a le choix entre deux offres. L'une est constituée des transports publics : métro, train, bus... ils sont anonymes, n'appartiennent à personne et sont gérés par rapport aux besoins de la collectivité. L'autre est celle des transports individuels : ma voiture, mon assurance, ma carte de péage et mon parking. L'utilisateur en a la propriété. Puis est né le second paradigme, celui d'Autolib : elle n'est une voiture ni publique ni privée, mais propose une offre « publique individuelle ». Je loue l'usage privatif et temporaire d'un bien collectif. Georges évoque les « signaux faibles », ces éléments qui permettent de comprendre l'évolution de la société et la création de nouvelles offres. Les TPI représentent un point que nous avons souvent relevé lors de mes études de droit : le passage des biens d'équipements aux biens de consommation, de la société de la propriété à celle de la possession. La possession désigne en droit l'usage d'une chose, la capacité à « jouir » pleinement d'un bien ou d'un service, en dehors de tout titre de propriété. Je trouvais donc des échos familiers à son analyse du sensible, et lui ai demandé des éclaircissements. Georges m'a alors recommandé un de ses écrits, *Aimer le futur*. Tout y est poésie et langage, pour ouvrir notre conscience du présent.

What Next?



social media
mobile
video
benchmarks
testing
automation
external data
pay per result
analytics

Dans son livre, il explique que « *pour le passé, on a les sciences. Pour le futur, on a des gourous. Le passé est au moins aussi inconnu que le futur* ».

Loin du fantasme des mortels de capturer Protée, il raconte le lien entre « *rétrospective* », qui est une lecture du passé, non figée, et que l'on peut et doit re-découvrir en permanence, et « *prospectiv*e », c'est-à-dire non pas projection et planification d'un futur certain, mais volonté d'influencer le présent pour construire l'avenir dans un sens satisfaisant.



Il s'agit de rapport au temps, et à la communauté humaine. *Usbek & Rica*, dans son numéro d'octobre 2014, résume très bien sa pensée :

« Il faut aimer le futur comme on aime un enfant. Parce que s'intéresser au futur, c'est ouvrir de nouveaux horizons. Une tâche délicate quand scientifiques, politiques et entreprises s'évertuent à réduire l'incertitude à tout prix, surtout en France où le futur inquiète autant qu'il agace. »

Pour Georges, l'inconnu est « *merveilleux* », et il revient à l'homme d'avoir une morale du futur, de remettre de l'inconnu dans le connu, et de l'aimer. Selon lui, si l'on n'aime pas le futur, il ne nous aimera pas en retour. Il développe une notion de réciprocité. Le but de la prospective est pour lui de « *rendre le futur imprévisible* », car l'inconnu n'est pas synonyme de vide, de creux ou de manque, il n'y a pas besoin d'en être paralysé, de chercher à le planifier. L'inconnu est un « *terrain des possibles* », une richesse immense à explorer, une grande liberté.

Lors d'un déjeuner poétique, où nous avons l'impression de voyager en territoires sans cesse inconnus, Georges nous a expliqué qu'il s'agissait pour lui de découvrir sans cesse, et surtout de « **laisser de la place pour l'autre** » : son conseil était de prévoir cet espace dont le suivant, la nouvelle vision, le prochain acteur, la trouvaille suivante, aura besoin pour se développer. Enfin, nous reviendrons plus loin dessus, il nous est apparu nécessaire d'intégrer un studio de production, dans le but de trouver des moyens d'expression à ces utopies :



« Il s'agit de dire : « J'invente une théorie, des concepts, un vocabulaire. Ça, pour moi, c'est l'éthique de la prospective : on n'assène pas des vérités, on donne des moyens d'expression. »



2. Un stage à horizon 20 ou 30 ans

J'étais donc très heureuse de retrouver Georges grâce à mon parcours à l'ENSCI. Le Master IBD nous invitait à réaliser une mission professionnelle. J'ai fait un stage de six mois chez Dassault Systèmes, au sein du département design et innovation qui était dirigé par Anne Asensio. Le Design Studio a une organisation intéressante : il est découpé en deux unités. D'un côté, l'agence qui travaille à la conception de design de produit ou service pour des grands comptes. Les rendus sont des vidéos ainsi que des montages en 3D, développés grâce au logiciel CATIA qui est la marque de fabrique de 3DS. De l'autre, le Lab : un laboratoire de recherche appliquée, qui fonctionne avec une logique de projets prospectifs, développés selon les orientations du Design Studio et non en réponse à une commande client. Cette particularité mérite d'être relevée et saluée !

Pour ce qui est de l'organisation, nous travaillions en « *milieu créa* » : tous étaient designers ou cinéastes. Entre designers ou créa, tout le monde se comprend, le travail va vite, l'équipe est soudée, les méthodes et outils de travail sont transverses - malgré les spécialisations de chacun. En revanche, les « ponts » entre le Design Studio et les autres départements étaient rares : le designer a sans doute des difficultés à rendre transparent son vocabulaire, ses outils, la temporalité de son projet ainsi que l'utilité de l'aspect itératif auprès des autres départements. De la même façon, il m'est apparu que le designer aurait sans doute du temps à gagner en suivant des cours de management lors de sa formation académique : de cette façon, s'il est amené à gérer une structure et / ou des équipes, de designer ainsi que pluridisciplinaires, il possédera l'ensemble des outils nécessaires dès le début de son parcours.

J'étais attachée à un projet prospectif et confidentiel, dont je ne peux développer le contenu. Le but était de conceptualiser un service, et d'être en mesure de le commercialiser en tant que tel d'ici une trentaine d'années. Les intervenants que nous consultions ont tous été marqués par l'existence de ce Lab : ils saluaient son existence au sein d'un grand groupe industriel, disant qu'il était rare voir exceptionnel de voir une structure capitaliste « prendre le temps » et les ressources nécessaires pour développer un projet à échelle 20 ou 30 ans. J'étais en charge de faire le passer le projet d'une V1 à une V2, avec plusieurs missions :

1. identifier les output de la V1, à transformer en input de la V2
2. produire un travail de veille prospective en lien avec le projet

3. identifier des experts à consulter, techniciens ou prospectivistes
4. préparer, mener les ITW et en retirer les output à exploiter
5. dresser un tableau des axes à développer
6. dessiner un plan d'action
7. transmettre aux équipes de créatifs ces axes de développement et le contenu de cette première phase
8. faire monter les ressources, humaines et physiques, du dossier au fur et à mesure des besoins et de l'évolution du plan d'action





J'ai rapidement pensé à faire intervenir Georges en tant que prospectiviste, et ai proposé à Stéphane aussi de venir, à l'issue du cours IBD. J'ai découvert qu'ils étaient des amis d'Anne, que ce petit monde de penseurs de la société par le design se connaissait très bien, et participait même à des « *dîners philosophie* », au cours desquels ils échangent et débattent de leurs visions du monde.

J'ai donc reçu Georges, et lui ai présenté le projet sur lequel je travaillais. Nos échanges ont été comme d'habitude passionnants. De l'Expo universelle pour 2025 au cours de Georges en passant par mon stage chez 3DS, je me sentais de plus en plus attirée par la sphère de la prospective, à travers son approche par le design. La méthode des ITW m'était d'ailleurs familière, car c'était la seconde fois que je la pratiquais dans le cadre d'un projet de design prospectif : pour l'Expo, et pour Dassault.

En raccompagnant Georges à la porte de Dassault après cette ITW, il m'a tendu sa carte en me proposant de nous revoir et de m'aider dans mes projets futurs, quels qu'ils soient. J'étais très heureuse ! Lorsque le projet de créer un studio d'anticipation s'est concrétisé, nous avons, Gilles & moi, déjeuné avec Georges.





C'était **un voyage dans les mots, dans l'espace et dans le temps**. Nous avons parlé du rapport au futur qu'entretenaient les hommes et les différentes cultures ou civilisations. Il nous a expliqué que la prospective est une vision du futur qui consiste à agir sur le présent.

Cette étude « *des futurs possibles* » est une étude des « **invisibles du présent** ». Il nous a conseillé d' « **apprendre à voir ce que l'on ne voit pas** », d'identifier ces objets et de les travailler, dans l'idée de porter une action dessus pour influencer le futur.



3.2 *Le mythe de Protée*

Grâce à cette idée, nous avons cherché cet invisible. Ne sachant pas ouvrir les yeux subitement sur le « présent mais caché », nous avons voulu trouver un « objet intermédiaire », nous permettant d'explorer, travailler et communiquer ce rapport au futur.

Nous avons « ouvert le champ des possibles », exploré beaucoup de références culturelles, et avons finalement identifié le mythe de Protée. Dans la mythologie grecque, Protée était un dieu fascinant, car il avait le don de prophétie : il pouvait dire le passé, le présent et le futur. L'accès à la pleine conscience de son présent, à la connaissance de son histoire et de son avenir est un fantasme de l'humanité. Un grand nombre de mortels était donc attiré par cette figure. Il cristallisait à lui seul les questionnements propres au passage de l'homme sur Terre: d'où viens-je, où vais-je, et donc, qui suis-je ?

Étant le seul à détenir ce don, Protée était fatigué de porter cette charge, car de fait tous les hommes lui couraient après. Alors, son réflexe était de se cacher dans une grotte pour faire la sieste en gardant ses phoques (son père était le Dieu de la Mer, Poséidon).

Un jour, l'information s'est répandue que ce moment était le meilleur pour le capturer et le faire parler. De nombreux mortels ont donc tenté de le coincer pendant son repos. Mais Protée était malin, et dès que quelqu'un s'approchait de lui, il se transformait instantanément en un élément du paysage : en vent, roche, mémoire IBD, ordinateur, lumière, feuille d'arbre ou iphone – dans la version 2016. Car il avait un autre don : celui de métamorphose. Cet autre attribut divin a par la suite donné le mot « protéiforme », pour indiquer la capacité à incarner spontanément (l'adverbe est important) différentes formes.

Protée, dieu de la mythologie grecque, avait le don de prophétie et aussi celui de métamorphose. Car le futur n'est pas un fantasme désincarné mais une réalité déjà ancrée dans le présent.

ANTICIPATION BOOST

EXPLORATION PROTÉIFORME : RENDRE VISIBLE L'INVISIBLE

Protée, dieu de la mythologie grecque,
avait le don de prophétie et aussi celui de métamorphose.

Car le futur n'est pas un fantôme désincarné mais une réalité déjà ancrée dans le présent.



« Car toutes les formes qu'il [Protée] contient et embrasse, ou plutôt toutes celles qu'il est toujours et éternellement, il semble les devenir tour à tour à cause de l'attention partielle de ceux qui le contemplant. »

Proclus, Commentaire sur la République de Platon, VI, 113.

Que nous apprend cette métaphore ? A l'image de chacun des dieux de la mythologie grecque, Protée incarne une notion philosophique. Il y a plus de deux mille ans déjà, les Hellènes utilisaient cette figure pour représenter notre rapport au futur. Protée leur permettait de mettre en avant une notion dynamique : le futur est déjà dans le présent, rien ne sert de courir après un fantôme qui nous glisse entre les doigts à mesure que l'on croit s'en approcher. La façon que nous avons de considérer le futur dépend du regard que nous portons sur le présent, et de l'attention partielle que nous accordons aux éléments de notre environnement.

Il y a donc, dans la quête du futur, un travail à produire sur le présent. Il consiste à « rendre visible l'invisible », à changer le regard que nous portons sur nos ressources, et à créer un écosystème pertinent pour leur permettre de se développer. Pour construire cette vision, je me suis appuyée sur les théories de prospective, en y entrant par le design et en cherchant à les enrichir sous plusieurs aspects.

3.3 Un « *design thinking du design thinking* »

1. Les « zones aveugles » de l'innovation, une stratégie radicale selon Philippe Méda

Le premier élément auquel j'ai pensé est le cours de Philippe Méda lors du Master IBD. Son intervention m'a beaucoup marquée, et nous avons d'ailleurs longuement échangé au sujet de mon projet de design prospectif après son enseignement. Tout d'abord, son parcours pluridisciplinaire, de la pharmacologie au design stratégique m'a évidemment parlé. Ensuite, sa pensée est construite autour d'une approche « radicale » - selon ses propres mots - de l'innovation.

Je me range à sa pensée. Si **innover consiste à « changer le marché » selon lui**, il critique les « fausses » innovations qui sont du « *pipobingo, du bullshit à la tonne : tous ces éléments de disruption, usage innovant, etc sont tous un champ de contre-sens assez épouvantable* ». Il cite en exemple le discours sur le « marché 2.0 », les « digital natives », les « user expérience à gogo » etc.

Quatre de ses grands thèmes d'intervention sont les suivants :

« *le digital c'est fatal* »

« *l'illusion de l'accélération* »

« *la disruption molle* »

« *tous des digital naïfs ?* »



A travers ces quatre thèmes, il identifie et donne à voir des **« zones aveugles »**, en prenant l'exemple du numérique. Sa définition du numérique est *« une information quantifiée avec la capacité à reproduire cette information sans perte de charges et à la diffuser de façon plus rapide et massive »*. Pour rendre visible un invisible, il met en parallèle plusieurs exemples inattendus. L'aspect numérique des Légo et de Minecraft : le premier revendique 560 milliards de briques. Wikipédia décrit le succès de cette entreprise comme tel : *« un des éléments-clés fut d'être un système complet. Chaque nouvelle série ou ensemble est compatible avec le reste du système ; quelles que soient ses dimensions, ses formes ou sa fonction, chaque pièce est utilisable avec toutes les autres. »* Minecraft, ce jeu dans lequel il faut placer des blocs pour suivre l'aventure, fait état de 54 millions de copies. Étonnant, car le second paraissait « plus numérique » que le premier. Il fait également le parallèle entre le nombre de lignes de codes d'une Peugeot 207 et de Facebook, du nombre de capsules Nespresso et d'applications iTunes, etc pour montrer la transversalité du numérique et la zone aveugle à laquelle nous sommes confrontés par le discours posé sur ces innovations. Ceci n'est qu'un point d'exemple pour expliquer sa façon de concevoir un changement de marché.

Il faut pour lui

« avant tout répondre à un « problème » : sans problème initial, pas de changement de marché, pas d'innovation , du babla devant les yeux ».

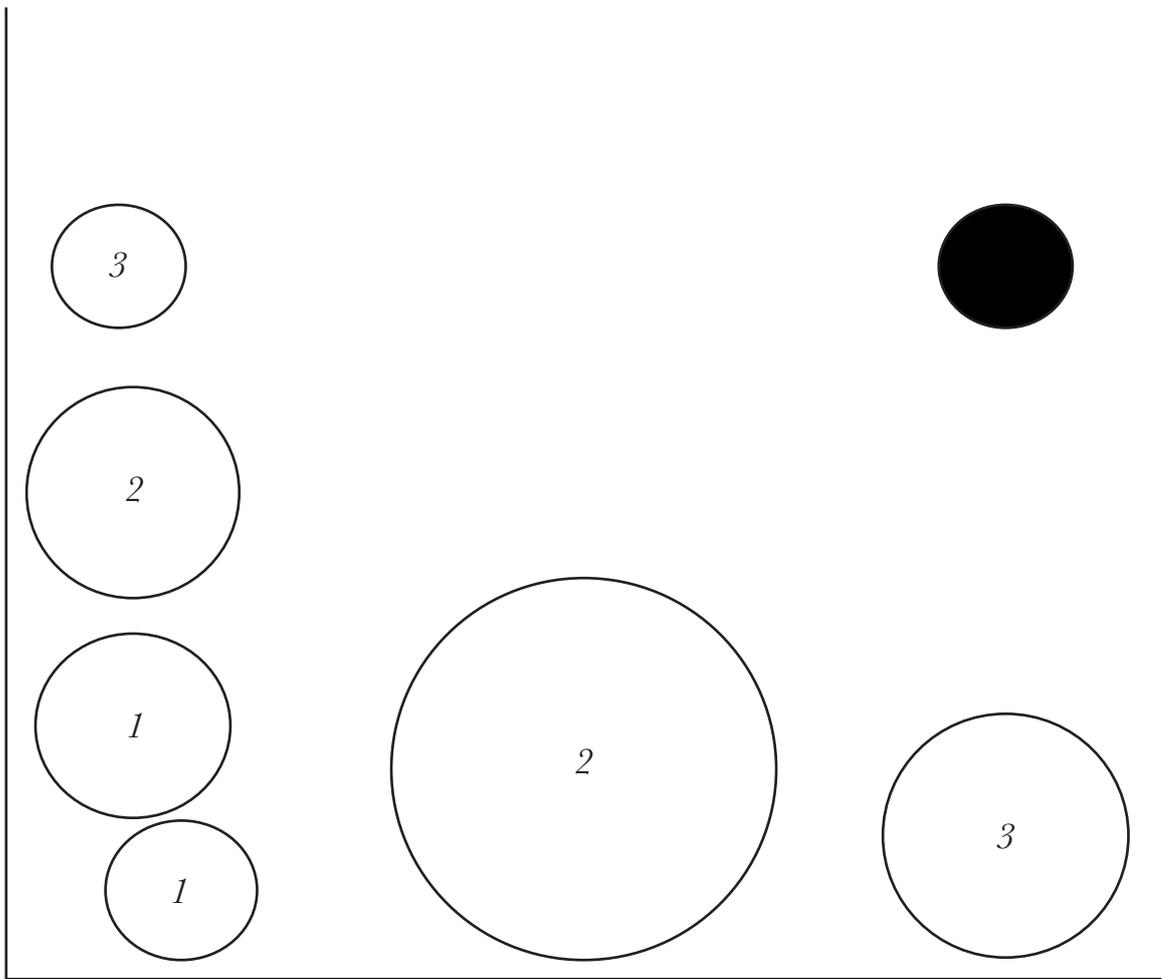


Pour cela, il a construit un schéma qui part du présent, que j'ai représenté de façon simplifiée pour le jury. Il invite son interlocuteur à identifier deux tendances, ainsi que la précision, ou technicité selon le type de marché considéré, des offres propres à chaque tendance. Explicitons l'exemple ci-dessous. Le problème était : « *je ne suis pas suffisamment bien installé(e) dans une brasserie pour y passer du temps, et pourtant c'est le seul endroit public où je puisse venir discuter ou travailler plusieurs heures dans la journée pour un prix acceptable* ». Identifions le marché de la brasserie comme premier thème, et celui de salon privatif comme second thème. Nous avons une abscisse et une ordonnée.

Schématiquement parmi les offres de brasseries, le premier type (1) est le café miteux rempli de piliers de comptoirs : il est proche de zéro, ni particulièrement attrayant ni bon. Ensuite (2) viennent les brasseries parisiennes de quartier, souvent situées en face d'une sortie de métro. Enfin viendrait la restauration chique (3), type la Closerie des Lilas, décrite comme une « *mythique* (et non miteuse) *brasserie parisienne* », le top du top en termes de services, de mets proposés et de prix (encore plus au top du top). Nous avons donc schématiquement trois « grappes » d'offres qui constituent ce marché.

De l'autre côté, l'axe du salon se constitue comme tel : première catégorie (1), celle du salon faiblement aménagé et sombre, dans lequel on ne passe pas beaucoup de temps. Puis (2), un salon aménagé avec un début de décoration, il est plus agréable car il y a un canapé et de bons fauteuils. Enfin (3), le salon de rêve que l'on trouve dans les magazines de décoration ou chez les milliardaires propose un mobilier axé sur le confort et tout type de rafraîchissement en libre-service. Nous avons donc ici aussi plusieurs « grappes » qui hiérarchisent la précision ou la technicité du concept de salon. Concevoir Starbucks consiste à réunir la meilleure grappe de chacun de ces deux axes (le cercle noir) et être en capacité de dire : « *je peux m'installer dans un canapé moelleux en cuir, profiter de grandes tasses de café façon « maison » et rester pendant des heures sans être dérangé par les serveurs. J'ai accès à internet et je peux échanger ou travailler.* » C'est donc le concept de « **salon de coin de rue** », qui a remplacé le problème du troquet du coin de la rue mal aménagé en salon de travail pour répondre à un besoin précis.

SALON



BRASSERIE

La réponse à ce problème doit apporter une valeur ajoutée par rapport aux autres réponses du marché, et concevoir un produit pour y répondre. Voici sa conception d'un business model, qu'il nous a expliqué en cours et que vous pouvez retrouver sur le site internet de Merkapt :

Business Model Focus

VISION	DNA Mission					
STRATEGY	PROBLEM		ADDED VALUE		PRODUCT	
	Pain Points ▪ ▪ ▪		Unique Benefits ▪ ▪ ▪		Key Features ▪ ▪ ▪	
ORGANISATION	CUSTOMERS		REVENUES		KEY ACTIVITIES	
MARKET	ENABLERS	COMPETITORS	ENGAGEMENT	PARTNERS	DISTRIBUTION	COSTS
	▪ ▪ ▪	▪ ▪ ▪	▪ ▪ ▪	▪ ▪ ▪	▪ ▪ ▪	▪ ▪ ▪



2. L'apport du design aux outils de la prospective

Cette vision de l'innovation m'a beaucoup plu, et j'ai cherché à l'appliquer dans la conception de mon entreprise. J'ai initié Gilles à cette vision et elle nous a nourri tous les deux, notamment pour l'intégration du studio de création que nous verrons plus tard. L'aspect radical et engageant de la pensée de Philippe Méda a aussi fait sens pour nous, dans le sens où l'on trouvait un écho avec notre vision nourrie de prospective. Nous avons travaillé à identifier trois valeurs fortes autour desquelles fonder notre projet. Après de nombreux ateliers de brainstorming, nous avons sélectionné la jouvence, la netteté et la force.

La jouvence traduit l'aspect jeune, impatient, frais, innocent dans le sens où nous n'avons pas encore été façonnés par la vie et avons donc une liberté de penser et de faire. C'est une allusion à l'imaginaire et à nos « utopies », elle vient des retours des grands groupes au sujet de notre projet d'Exposition universelle : « *vous êtes un bain de jouvence* ». La netteté se comprend comme une photo : le tableau général de la vie de demain que nous livrons a des bordures découpées précisément, et les contours des éléments de la photographie du futur sont eux aussi définis de façon fine, car une photo floue ne se lit pas. Enfin, et c'est là où nous retrouvons Philippe Méda, la force : un bon projet doit avoir un impact fort, il modifie les partenariats financiers, le business model, le recrutement, la stratégie et l'offre générale de notre client. C'est une vision radicale comme l'intervention de Philippe. Cet aspect du design a nourri notre réflexion sur la prospective.

A ce sujet, Thierry Gaudin exprime clairement la nécessité d'assumer une vision forte : « *En général, les idées fortes, qu'elles constituent des alertes ou des espoirs, sont laminées lors de la présentation des scénarios. Bien plus, lorsqu'un scénario, bien que fondé, dérange les pré-supposés et met les dirigeants dans l'inconfort, il est ignoré. C'est ainsi qu'un des scénarios les plus remarquables d'analyse du monde moderne et des problèmes des pays en développement, Les Dictatures d'intelligensias (Yves Lecerf & Edouard Parker), publié en 1987, est resté quasiment ignoré.* »



Un des enjeux de la prospective recoupe celui de l'innovation collective. En effet, comme Mathias Bejean le soulignait à l'ENSCI, le but est de « **décrire le devenir-en-acte** ». Une notion avancée est alors celle du temps et celle de l'incomplétude (notamment via le projet D-MES). L'objectif est alors pour lui de « comprendre les transformations au cours du temps », et son projet MES réécrit une approche par les systèmes évolutifs à mémoire (Memory Evolutive System). Il propose d'apprendre à « **penser mathématique plutôt que de modéliser un exemple particulier** ».

Quant à la prospective pure, il propose une méthode de complexification appuyée sur la vision de Riel Miller, Chef de la prospective à l'UNESCO. Il distingue trois éléments :

1. « optimisation » : analyse de la situation actuelle (rétrospection) et simple extrapolation sans changement structurel

2. « contingence » : la rétrospection est suivie d'une prospection avec changements structurels limités à une simple complexification

3. « nouveaux futurs » : prospection itérée menant à des complexifications itérées avec changements structurels profonds

Cette vision complète à notre sens celle de l'offre répondant à un problème de Philippe Méda, ainsi que les processus de créativité par le design thinking en équipe pluridisciplinaire. Elle recoupe d'ailleurs les trois valeurs que nous avons choisies pour notre projet et qui seront expliquées ci-dessous. R. Miller disait en 2011 à ce titre :

« Exploring this dimension of the potential of present is a delicate and ephemeral balancing act when compared to optimisation or contingency, and depends on the paradoxical, even contradictory task of building scaffolding that enables ' rigorous imagining' ».

Finalement, pour Mathias comme pour Georges, **« penser et décrire le faire-futur »** passe par l'exploration de(s) futur(s) et nécessite donc une théorie de ce que l'on nomme futur et de notre relation à lui. Pour chacun d'entre eux, les approches du design et de l'innovation collective fournissent des pistes aujourd'hui à ces modes de construction de ce que Mathias appelle le *« faire-futur »*.

Un des outils proposés par Stéphane Hugon est la mobilisation et l'analyse des imaginaires. Docteur en sociologie, chercheur au CeaQ, responsable du Groupe de Recherche sur la Technologie et le Quotidien, chargé de cours à l'université Paris V, et co-fondateur de l'institut d'études prospectives Eranos, il résumait par exemple sa thèse ainsi :

A partir d'une investigation de terrain auprès d'usagers de l'Internet, la thèse propose de considérer le succès des communications en ligne (chat, blog) comme un indice d'une modification profonde de notre société, affectant notamment la construction sociale de l'identité et la nature du lien social. La thèse pose l'hypothèse que le succès de ces formes sociales doit à la présence d'un imaginaire qui lui est antérieur, un imaginaire de la dérive et de la navigation, présent dans les témoignages des usagers rencontrés. et dans tout un pan de la culture européenne. En outre, l'expérience de l'internaute est inséparable d'un rapport à la machine. Si l'histoire sociale de la technique a longtemps été le lieu d'une pensée critique sur l'arraisonnement de l'individu, il semble que les réappropriations sociales des ordinateurs donnent le signe d'une forme de réenchantement par la création de lien social et d'une culture résolument orientée vers le ludique et l'onirique.

Son champ d'étude est extrêmement intéressant, et recoupe la Chaire des imaginaires qui avait été associée au projet prospectif sur lequel j'avais travaillé chez 3DS. Ce type d'études permet de « voir autrement » une réalité sociale, et nourrissent nos invisibles en en repoussant constamment la frontière. Comme Goerges, il aime mettre en mot et révéler à notre conscience un objet d'étude. Voici ce qu'il a par exemple écrit dans les Cahiers de l'imaginaire :

PETITE ONTHOLOGIE DU FAKE

*Sauver Venise de ce que d'aucuns appelleraient
une dérive due notamment au*

*tourisme et à la production de vrais faux
masques, gondoliers... n'a pas de sens.*

*Car, le point de contact du vrai et du faux – le
fake, enfin ! – est précisément*

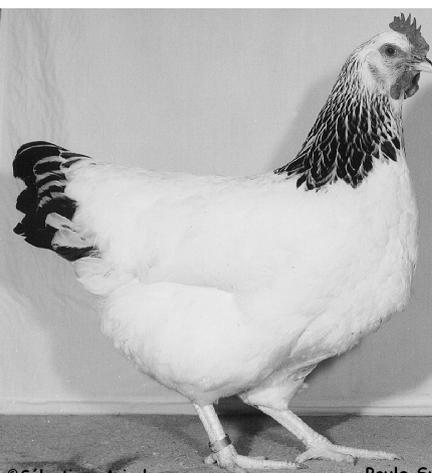
*ce moment de l'existence où le promeneur
révèle le lieu par l'expérience*

*qu'il en fait – comme l'on dirait de l'invention
d'un trésor.*



DIEU SEUL SAIT ATTENDRE

On le sait bien, c'est sur le mollet de l'oeuf que se joue l'étoile. On sait aussi que le poisson doit rester très légèrement translucide, presque mouillé, pour être servi. De même que certaines sauces n'admettent pas qu'on les quitte des yeux, et nous intiment à une dévotion, comme en apnée. Le croquant des pois, celui des légumes verts : un instant suffit, puis ce serait l'anéantissement. Une bonne mesure sait distinguer l'artifice du pas-assez – une vie suffit à peine pour l'apprendre. La cuisine est une disposition de l'esprit, une sorte de tranquillité intérieure – l'on ne fait rien de bien lorsqu'on est pressé.



Poule Sussex



wwf.org

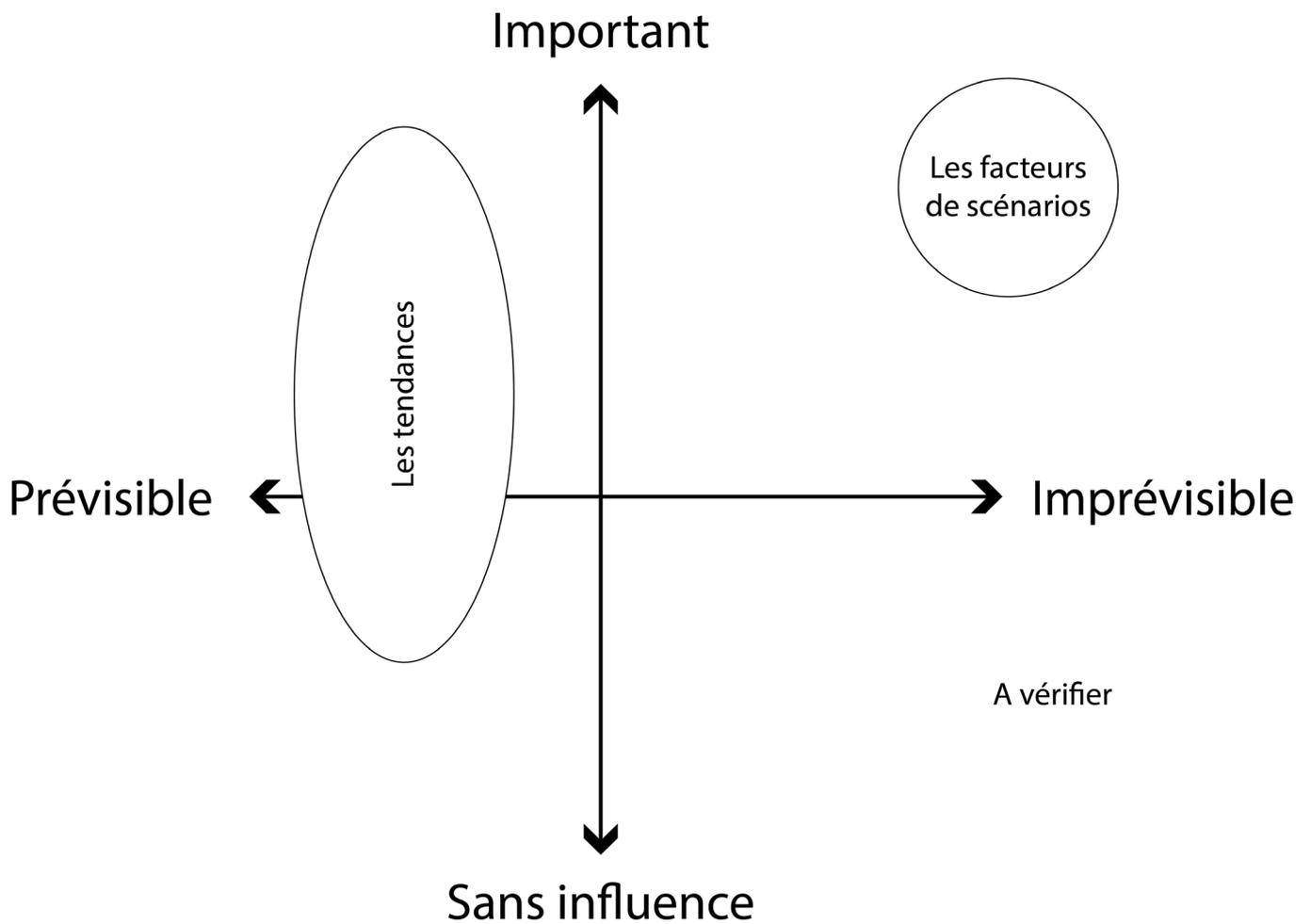
Car en effet, la prospective est la « *construction de récits racontables de l'avenir* » dans la pensée philosophique de Husserl, c'est-à-dire en ethnométhodologie – science fondée par le sociologue Harold Garfinkel, *Recherches en ethnométhodologie*, PUF, 2007. Cette définition apporte une contrainte : celle de ne pas être en contradiction avec les résultats de la science.

Il reste donc une grande liberté, et Thierry Gaudin précise : « **Le récit peut en particulier contredire les idées reçues qu'elles soient majoritaires ou non. Les prospectives ne sont pas nécessairement des démarches consensuelles. Je suis même tenté de croire que les plus « efficaces » prennent à contre-pied les « allant de soi » et le « prêt à penser ».**

Souvent, le prospectiviste est voué à la position inconfortable de celui qu'il dérange et oblige à se poser des questions. En cela, il est proche de l'innovateur. Les plus remarquables prospectivistes ont souvent pris fait et cause pour des innovations. Ils ont été des avocats de l'avenir. ». On voit donc combien la prospective se nourrit de méthodes du design et de l'innovation.

Un des outils communs à la prospective et au design est la « méthode des scénarios ». A ce sujet, Gill Ringland propose une démarche qu'elle a développé pour la prospective des nano et converging techno pour la Commission européenne en 2004

Elle explique qu'il faut commencer par expliciter les facteurs et les placer sur le schéma ci-dessous : *Méthode des scénarios*, Gill RINGLAND, 2004



Elle préconise ensuite d'examiner les causalités et les interconnexions entre les facteurs. Cette étape est bien connue du design. Nous avons cherché à approfondir cette méthode du design, en prenant conscience de la limite créée par les profils mobilisés au sein d'une équipe créa. Quand bien même l'aspect pluridisciplinaire est une richesse incroyable, nous avons voulu élargir encore cette approche, afin d'apprendre à « voir » des causalités et interconnexions inattendues. Nous nous sommes demandés « qui » savait voir ce que l'on ne voyait pas, qui était capable de « rendre visible un invisible ».

En effet, toujours dans cette démarche de design prospectif, nous avons été frappés par cette analyse de Thierry Gaudin et plus largement des « conspirateurs du futurs », think-tank de France Stratégie : « *En quelques sortes, nous sommes plus performants à estimer une série de propositions du type « Si-alors », qu'à estimer directement un résultat global. Quand l'information est trop complexe, il nous est plus facile d'évaluer en restreignant notre champ de vision à un sous-ensemble.*

Une conséquence de ce fait est que les jeux de rôles sont aussi un bon outil de prospective. Une des grandes inconnues, le comportement des acteurs, s'exprime alors bien mieux lorsque les participants sont mis en situation, amenés, par le jeu, à s'identifier à chaque acteur ou groupe d'acteurs, voir les choses avec leurs yeux. (NDLR : C'était

exactement ce que Bernard nous invitait à faire pendant l'Expo universelle : « *apprendre à voir le projet avec les yeux de l'autre* »)

Une autre conséquence est la nécessité, ne serait-ce que pour explorer la situation, d'obliger les participants à sortir du rôle qu'ils ont l'habitude de jouer tous les jours. »

La société de conseil britannique Sami Consulting a ainsi développé la méthode des 7 questions, qui incarnent chacun un personnage, et sont introduites comme telles :

« Commencez en invitant un participant à parler de ce qu'il considère comme important pour le futur. Pendant qu'il parle, utilisez les questions comme stimulant pour le faire rebondir. Dans un délai raisonnable :

1. Le clairvoyant

S'il existait quelqu'un qui puisse vous raconter l'avenir, que lui demanderiez-vous ? Autrement dit, quels sont les enjeux importants ?

2. Une issue optimiste

Optimiste, mais réaliste : si tout se passait bien, que pouvez-vous espérer comme résultats et quels en seraient les signes ?

3. Une issue pessimiste

Comment les conditions risquent-elles de changer en rendant les choses plus difficiles ? Votre organisation pourrait-elle être en difficulté ?



4. La situation interne

D'après votre connaissance de la culture, l'organisation, les systèmes et ressources, y compris les ressources humaines, comment ceux-ci devraient-ils être transformés pour atteindre l'issue optimiste ?

5. Regard rétrospectif

Comment votre organisation en est-elle arrivée où elle est ?

6. Regard prospectif

Quelles décisions devraient être prises à court terme pour atteindre les objectifs à long terme ?

7. L'épitaphe

Si vous aviez un mandat sans contraintes, que feriez-vous ? »



Cette méthode incarne donc ce que l'on pourrait appeler en design sept « *persona* » type. Elle est conditionnée par la présence d'un médiateur, qui vient proposer un sujet de réflexion et aider les acteurs engagés dans le processus à alimenter leur pensée sur ce thème. Il les aide à procéder à des « *déplacements* », c'est-à-dire à « *regarder le projet (de l'entreprise) avec les yeux de l'autre* » dit Sami. Changement de décor, changement de rôle : c'est ici tout l'intérêt du designer ! Ce questionnaire est également un « *instrument de mesure* » pour les prospectivistes, car il permet de lever les résistances psychologiques et d'analyser le degré de spontanéité des participants.

In fine, il « *donne à voir* » la discours « *habituel* » autant que le discours « *décalé* ». Grâce à cet écart, un travail de re-définition de l'utopie de l'entreprise peut être opéré (cf jeu de l'utopie quelques paragraphes ci-dessous). Cet outil de travail a été pensé par l'univers du design, et l'on mesure bien l'intérêt de la « *pensée design* » dans le développement de la science de la prospective, appliquée à une agence de conseil.



Nous avons alors eu **une intuition** : ceux qui savent voir ce que nous ne regardons pas, sont des profils que nous ne voyons pas comme « consultant expert ». Quels sont ceux que l'on voit aujourd'hui dans les agences d'innovation par le design ? Après une étude de marché, nous avons été en mesure de dresser la liste suivante : designer, architectes, ingénieurs, codeurs, commerciaux, ergonomes, sociologues, philosophes. Nous avons alors mobilisé notre intuition et pris le temps de produire un gros travail de « design thinking du design thinking », qui a finalement aboutit à l'identification de deux groupes intéressants : les « décalés » et les « pourquoi(s) ». que nous allons expliquer.

Thierry Gaudin critique le recours aux « *experts-stars* », trop connus et dont la pensée est déjà absorbée par le public, ou sera adoptée sans recul critique, du fait de leur notoriété. Il disait : « **la prospective n'est pas une messe. Si l'on veut des éléments d'avenir, il est souvent préférable de faire appel à des personnalités plus jeunes et moins connues** » (*Que sais-je, Prospective*).

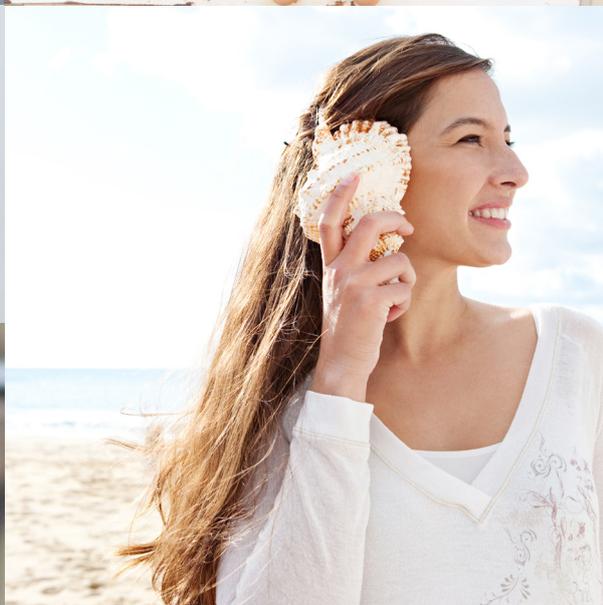


3. « Designer l'invisible »

Nous avons choisi de mobiliser une équipe de « pourquoi(s) », qui sont des enfants à l'âge des pourquoi(s), c'est-à-dire vers 5 ans. Leur qualité est de nous aider à remettre en question les évidences, les préjugés, l'existant. C'est vrai, je ne sais plus pourquoi ni «pour quoi» il y a des feux rouges ou des ronds points. Peut-on faire autrement ?

Nous mettons en place des ateliers sur mesure en fonction de leur nombre, de leurs âges et de leurs caractères : une psychologue spécialisée dans cette tranche d'âge nous accompagne pour concevoir les ateliers et les outils, ou objets - intermédiaires, à mobiliser. Notre studio de production intégré est présent pour produire ces outils.

Nous voulons travailler autant la pédagogie que l'éveil aux évidences et à une parole libre. L'École du Père Castor formait les élèves avec une pédagogie particulière : elle proposait notamment des « cours » qui étaient des demi-journées passées aux côtés des créatifs pour concevoir les livres et dessins animés. Les élèves « travaillaient » avec les créa, et chacun des deux groupes se nourrissait de l'autre.



De la même façon, nous sommes entrés en contact avec des associations et des éducateurs spécialisés pour consulter **une équipe de « décalés »** : ces personnes que la société considère en « creux », en « vide », des gens à qui il « manque » quelque chose pour être « pleinement intégrés », qui sont dignes d'attention dans la mesure où ils ont besoin d'un « soin », que l'on identifie par une pathologie.

Ils sont schizophrènes, autistes avec le syndrome d'Asperger, ou handicapés mentaux. Leur rapport au monde les amène à porter un regard, une lecture particulière de la réalité. Ils focalisent leur attention sur des éléments que nous ne savons pas voir ou ne prenons pas le temps de « regarder », et en développent une compréhension particulière.

En conséquence, pour nous ces personnes ont une « compétence » particulière et ils peuvent être consultés au même titre qu'un expert ingénieur ou agroalimentaire qui propose sa vision du monde et des projets qui lui sont soumis.

Le but est donc d'être formés à entrer en contact avec ce type particulier d'experts à interviewer, de trouver les éléments dont ils ont besoin pour libérer la parole et ainsi, avec leurs retours, d'apprendre à regarder le projet avec les yeux de l'autre.

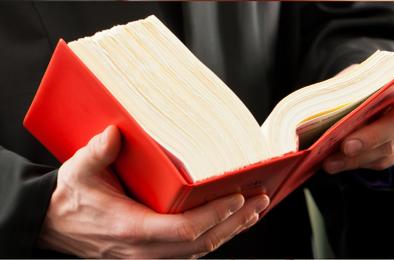


Enfin, nous avons poussé la pluridisciplinarité le plus loin possible et conçu notre réseau d'équipe projet sur des profils extrêmement diversifiés : ingénieur son, parachutiste, œnologue, architecte, ingénieur, juriste, designer, psychologue, économiste, muséographie et médiation culturelle, gamification, urbanisme, photographe, médecin, édition et traduction, mathématicien, restaurateur, financier, acteur, notaire... Nous sommes en permanence à l'affût et cherchons à ouvrir, à **« recevoir le monde »**.

Nous faisons travailler ces équipes avec le schéma classique du design thinking, et nous appelons cette phase du travail notre **« atelier des utopies »**, pour répondre à l'imaginaire à la fois du design et de la prospective. Gaston Berger, père fondateur, avait en effet identifié trois composantes de travail : **le doute, la coopération et la synthèse**. Cette démarche s'opère à la fois du côté de la réflexion et de l'action, vise à déconstruire nos préjugés pour « élargir le champ de vision », puis à définir l'« intentionnalité » d'un projet - ce que le designer appellerait tout simplement son « *fil rouge* » -, assume un aspect itératif du « chantier », « *hétérogène* » des populations mobilisées - « *qui n'ont pas toujours l'habitude de travailler ensemble et dont les intérêts ne sont pas nécessairement convergents* » -, un « *sens* » de l'action et de la pensée, etc. On voit facilement le lien avec le design thinking. Il ajoutait que

« toutes les organisations ont une vision implicite de l'avenir. Elles ont mues par une sorte d'utopie qui leur sert de boussole. »

Et c'est ainsi que nous avons choisi le nom d'« atelier des utopies ».

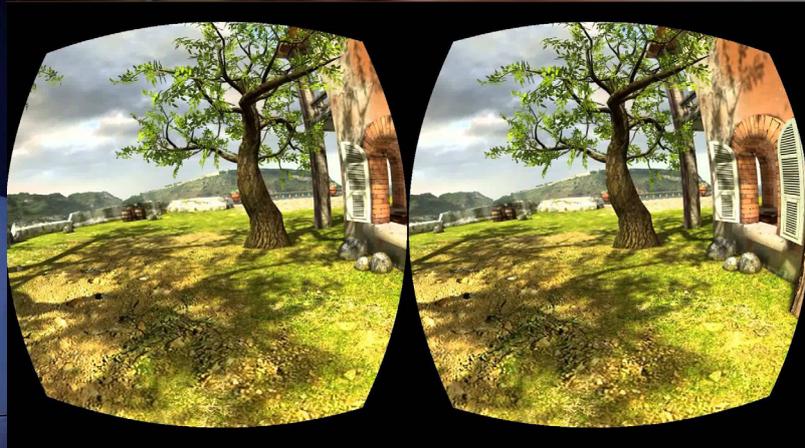


Ici aussi, le design rejoint la prospective : Thierry Gaudin dit que « *l'utopie est un concept bien utile en prospective* ». Thomas More, en 1517, écrivait *Utopia* : il utilisait ce format de « nouvelles littéraires », pour critiquer la société de l'époque. Le modèle de l'île paradisiaque qu'il avait inventé a été repris dans divers courants. Richard Slaughter, prospectiviste australien, utilise l'utopie et la « *dystopie* », qui a pour utilité d'évoquer une utopie « négative » où tout se passe mal. Philippe J. Bernard, J. Attali, M. Riot-Sarcey et A. Touraine présentent les utopies comme « *moteurs* » d'une civilisation (*Les utopies, moteurs de l'histoire : les rendez vous de l'histoire*, Pleins feux, 2001).

Selon eux, chaque communauté humaine crée ses propres utopies, et c'est là le sens nouveau que prend la notion inventée par T. More. Thierry Gaudin s'exprime ainsi à ce sujet : « **Toutes les civilisations, toutes les organisations ne sont-elles pas en train de courir après une utopie, un point d'accomplissement, plus ou moins inaccessible, dont la poursuite donne sens à leurs actions ? Ces utopies-là sont un objet d'étude particulièrement pertinent pour la prospective [...]** ».

(Voir également dans ce sens www.2100.org/w_Utopies.html, qui présente une étude sur le travail de groupe (en termes de prospective) sur l'innovation et le changement social.)

Notre « *atelier des utopies* », qui emprunte donc sa dénomination à l'univers du design, a pour but de rendre visible les utopies d'aujourd'hui, et d'en construire de nouvelles pour demain. L'intérêt de ces scénarios du futur, poussés à l'extrême, est précisément d'**élargir la conscience**. Ils sont de bons outils en présence de blocages institutionnels. Leur force réside dans leur capacité à opérer un « *déplacement* ». En effet, « *utopia* », étymologiquement, c'est-à-dire dans *Utopia*, signifie « *nulle part* » - il vient, en grec ancien, du préfixe privatif « *u* » et de « *topia* » le lieu. En imaginant évoluer dans une utopie, la parole se libère. Les choses dites et les rôles joués n'ont plus besoin d'être assumés dans le réel, ils se déchargent de leur sens classique. L'analyse de la réalité se fait alors facilement par transposition dans ce monde imaginaire. C'est en réalité une technique dite de « *révélateur analytique* » selon les prospectivistes. Elle fait partie de la méthode des scénarios, propre au design.

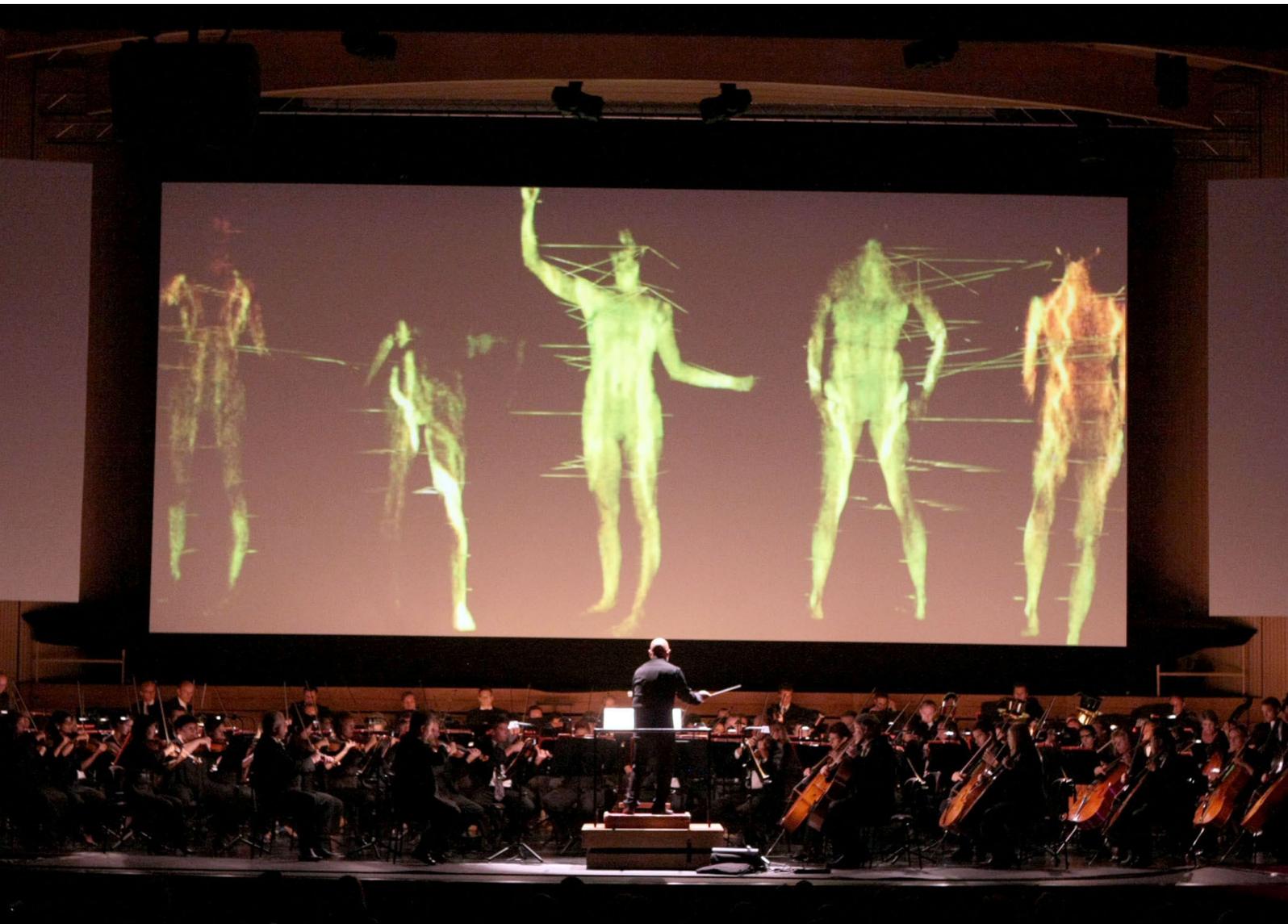


A ce sujet, les prospectivistes de France Stratégie ont identifié Alberto, et plus généralement la « *clownanalyse* ». Un ou deux clowns entrent en scène après avoir écouté une conférence ou une discussion, et reprennent avec leur vocabulaire ce qui vient d'être dit. Ils « *obligent* » avec humour à « *re-connaître* » les « *non-dits* » : préjugés, attitudes, relations qui ont fonctionné ou non, etc. Exactement comme le fait le designer !

F. L'Yvonnet dit, aux côtés de Thierry Gaudin :

« L'idéal serait de faire de l'élaboration de scénarios un moment d'un processus analytique étagé, dans lequel d'autres styles seraient utilisés : les techniques de créativité, qui ont d'ailleurs inspiré la plupart des « méthodes » de prospective, des mises en scène, des vidéos, des jeux. »

Après avoir vu notre inspiration du design pour construire notre offre en termes de vision et de méthode, voyons comment nous avons intégré cette dimension de design dans les « rendus » de prospective.





3.4 Un studio créa intégré pour aider à « re - connaître » Protée

Regardons de plus près cette clownanalyse qui fascine tant les prospectivistes. Le Bataclown est une entreprise qui propose animation de clowns lors de séminaires, ou formations à la clownalyse. Ils ont développé une approche du lien créé au sein d'une équipe par la clownerie, et défini une identité particulière pour le jeu du clown. Voici le texte de présentation du clown sur leur site internet :

Le travail du clown par le « jeu de clown »

« Il représente pour nous une activité d'expression. Il ne s'agit pas d'apprendre à faire le clown, mais plutôt de découvrir notre propre clown, notre propre façon d'être clown.

Travailler notre clown, c'est mettre en jeu nos émotions, nos fragilités et nos dimensions cachées en donnant la vie à un personnage sensible, naïf, imaginaire, en relation directe et complice avec ceux qui le regardent. C'est aussi, cultiver notre présence, notre écoute, notre potentiel de jeu, de communication et de création, notre acceptation de soi et de l'autre, notre sens de l'humour et de la dérision.

Le travail du clown donne lieu à un jeu d'acteur fondé sur l'improvisation en contact avec l'instant présent, le concret, l'imaginaire, le partenaire et le public. »

On voit donc bien le lien avec l'univers du design : de la scénographie au travail du sensible, en passant par la mobilisation d'imaginaires et le rôle particulier au sein d'un groupe, la capacité à créer des objets - intermédiaires, à être « créatif et créateur », le recours aux comtes, mythes, masques, jeu de rôle et chants... et surtout l'empathie et la matière sensible !

L'approche du Bataclown

« Elle reste fermement ancrée sur l'idée que les ressources émotives, l'expressivité et l'imaginaire de la personne constituent un capital précieux, qui doit être préservé et développé, pour nourrir l'acteur et donner vie à des personnages aussi uniques que chaque personne. »

Le Bataclown s'attache donc à construire et renforcer un cadre de travail rigoureux, propice à l'expression personnelle : sécurisant, bienveillant et exigeant. Il s'agit de stimuler le jeu créatif de l'acteur, tout en lui laissant le temps de l'assimilation et d'allier la précision du travail scénique au souci du développement de la personne. Ainsi, la diversité des personnages comme l'authenticité des personnes peuvent être protégées et développées. »

On comprend donc facilement l'intérêt de la prospective pour l'univers du design et de la créativité, autant dans le travail du sensible, la conception des méthodes, nous l'avons vu, que dans la production de livrables. Il est évident que le design questionne et complète la prospective.

Thierry Gaudin disait à ce titre : *« Le produit apparent (l'explicitation des scénarios) n'est pas le produit réel, lequel est de l'ordre de la conscience des participants,*





individuelles et collective. C'est pourquoi la diffusion des scénarios est une question en soi, à traiter différemment de celle de leur élaboration. » (Que sais-je ? La prospective, Thierry GAUDIN, PUF, 2013, Chapitre 3 l'Élaboration des scénarios). N'est-ce pas, en soi, la question du design ?

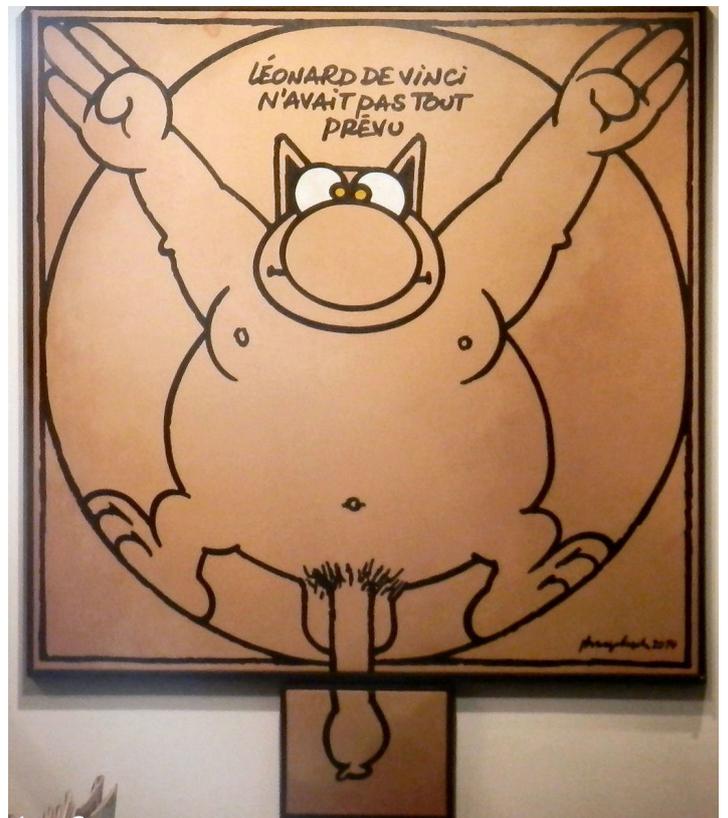
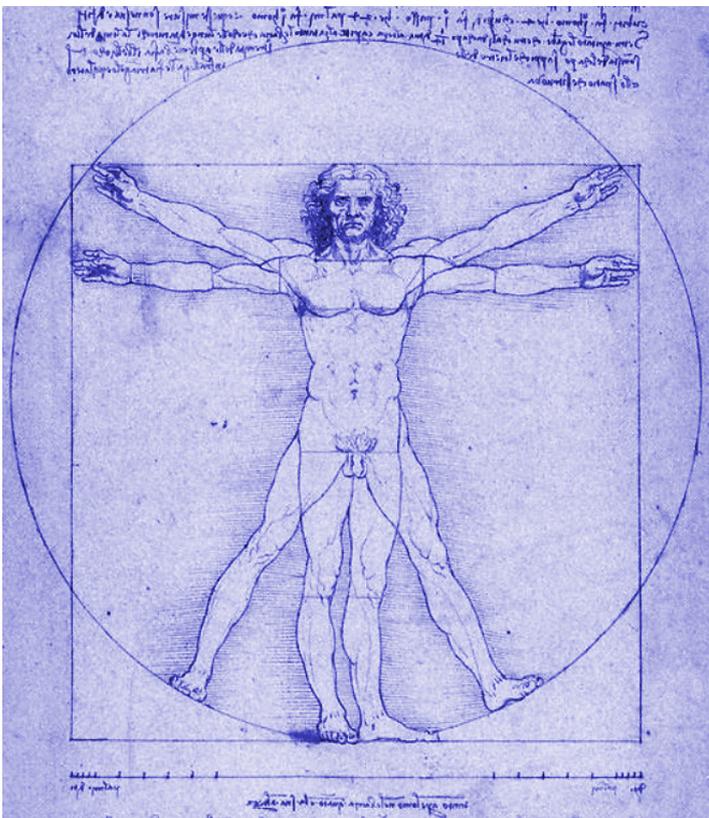
Pour lui, le scénario est « *un récit du futur illustrant les hypothèses travaillées* ». Il n'est qu'une production parmi d'autres : une vidéo, un tableau, un jeu (notamment les « *jeux de l'utopie* »)... et de son point de vue,

« l'idéal est de ne pas s'en tenir à une « production », car la conscience n'est pas un produit. Elle est un processus de reconnaissance » (cf Thierry Gaudon et F. L'Yvonnet, L'avenir de l'esprit, Albin Michel, 20002 & des mêmes auteurs Discours de la méthode créatrice, Le Relié, 2003).

Dans la méthode analytique, Thierry Gaudin conclut de cette belle phrase : **« faire de la prospective peut être défini comme partir en reconnaissance de l’avenir. [...] En construisant une représentation de l’avenir, l’être construit sa conscience et, dans le même mouvement, se construit lui-même. »** (*Que sais-je ? La prospective*, Thierry GAUDIN, PUF, 2013, P103).

C’est pourquoi nous avons choisi d’intégrer un studio de création à notre agence de prospective, et que nous avons donc pris la forme d’un « *studio d’anticipation* ». Le but est de proposer tout type de rendu, en fonction des besoins du client, et de la surprise qu’il attend pour l’aider à « *voir le monde différemment* » : websérie, BD, vidéo, animation, jeux de théâtre, présentation, et bien d’autres rendus à penser. Il ne faut pas oublier que la prospective est avant tout une démarche cognitive.

Ici encore, Philippe Méda nous a inspiré pour concevoir cette reconnaissance de l’avenir. Il citait Ken Olsen, CEO Digital Equipment en 1977 : « *There is a little reason for an individual to have a computer in their home* ». Aligné avec Philippe Cahen, il soutient que l’innovation n’accélère rien du tout. Philippe Cahen explique en effet que les « *signaux faibles* » sont définis comme étant des « faits paradoxaux portant à la réflexion » (Cahier des signaux faibles), Hugues de Jouvenel (membre fondateur de Futurible international) lui les qualifie de « *faits porteurs d’avenir* ». Pour Philippe Méda, ces éléments signalent un problème jusqu’au moment où l’on en « prend conscience » et il est alors trop tard. A ce moment là uniquement, il faut réagir vite, et accélérer la prise de décision. Pour lui comme pour Georges Amar, « *on projette dans le futur avec ce que l’on s’autorise à projeter du passé* » : un signal faible ouvre de nouvelles potentialités et de nouveaux problèmes (à résoudre) pour le grand public et les institutions. A côté de la méthode dite « *rétrospective* », nous employons la méthode dite de l’intuition, et donc naturellement pétrie de design. C’est également là que le studio de production intégré intervient : alimenté par des profils « créa » et surtout designers, il relance le processus de maturation des possibles et la créativité.



Nous cherchons à ne pas nous limiter par autocensure, et cherchons à rendre visibles au groupe l'ensemble des signaux faibles dont nous discutons avec les prospectivistes, et à en trouver d'autres avec nos équipes de décalés et de pourquoi(s) : nous ne travaillons pas nécessairement dans le domaine du logique, et évitons la prévision par planification. Nos scénarios dynamiques, ou utopies, sont des « capacités ouvertes » sur le futur, en influençant le présent. Ici également, le studio de production intervient : il nous aide à mobiliser différents imaginaires, qui sont du ressort des professionnels de la production. Gilles par exemple s'intéresse beaucoup à l'image, que ce soit à travers la science fiction ou la photographie.

Par exemple, de nombreux usages présentés par la science fiction ont été livrés. Livrés, mais souvent « *un tout petit peu à côté* », comme le disait Philippe Méda : c'est là que se fera le marché. Le regard et les sources d'inspiration de Gilles viennent donc nourrir le groupe pluridisciplinaire dans l'élaboration de son intuition de départ, et alimenter également la thématique que nous sélectionnons pour entrer dans chaque dossier. Sa culture de l'image nous permet aussi de « donner à voir » avec justesse les notions que nous construisons : étant conceptuelles et futuristes, elles sont parfois difficiles à traduire, et c'est ici également que le studio de production et sa capacité à « *produire des interfaces* » - auxquelles nous réfléchissons collectivement - a tout son intérêt.

Nous mettons donc le studio de production au même niveau que l'activité de consulting. L'aller-retour permanent entre le fond et la forme nous permet avec Gilles de nous comprendre, d'avancer le projet en le matérialisant, et d'échanger avec nos clients. Nous cherchons chaque fois à choisir le bon type de rendu.

Et de rester fidèles à l'œil pétillant de Michel Serres, qui dit ces jolis mots :
« les hauts moments de culture commencent par ces grands éclats de gaieté juvénile : la créativité rit » (Le Tiers-Instruit, 1991)





CONCLUSION



CONCLUSION

In fine, ce mémoire m'aura appris beaucoup de choses. Il m'a forcé à faire un travail de prise de conscience, et aidée à « rendre visible » mes intuitions. J'ai compris que le droit n'était pas seulement « une science en soi », mais avait des potentialités de compréhension, et de mise en sens différentes de ce qui fait sa sémiologie propre. Grâce au design, j'ai appris à « *re-lire* » ce que j'avais appris, compris, et trouvé intéressant lors de mes études à Assas. J'ai également pu mettre des mots différents sur des méthodes et des outils de travail, sur le but de ce champ disciplinaire. L'ENSCI m'a aidée à comprendre que le design pouvait « se saisir » d'autres champs, de la même façon que le droit tente de « se saisir » de l'humain, et que les façons d'aborder ces questions dans ces deux disciplines sont complémentaires et se questionnent mutuellement. Établir un parallèle entre ces deux domaines qui s'ignorent m'a beaucoup intéressée, car elle m'a donné un recul et l'occasion d'enrichir ce que j'avais pu apprendre dans l'un comme dans l'autre.

J'ai aussi compris pourquoi, ou plutôt « pour quoi » je m'étais orientée spontanément vers le Centre Michel Serres, et aussi pour quoi j'avais intuitivement adhéré aux méthodes créatives qu'il propose. J'ai fait un travail de prise de recul, qui m'a ouvert les yeux sur le rôle du designer, à la fois créatif et créateur, et sur les différents champs de la créativité. Tout ce nouveau vocabulaire, d'« expérience », « usage », « immersion », « interaction », « humain », « émotions », etc m'a intriguée et déroutée dans un premier temps. Ce flou volontairement maintenu sur la méthode m'a permis de me libérer de ma déformation juridique, pour sortir de ma zone de confort et apprendre progressivement à effectivement voir le projet avec les yeux de l'autre. J'ai en quelques sortes fait ma mue. Et c'est aussi paradoxalement par ce langage - dont l'ENSCI m'a révélé le sens et la portée - que j'ai appris à saisir mes intuitions, et progressivement comprendre le champ que cela formait. Un peu à l'image d'un explorateur, j'ai été déroutée dans ce nouveau pays, et ai de façon à la fois empirique et théorique, grâce aux cours de l'ENSCI, appris à mettre un sens sur les usages de cette peuplade étonnante que sont les designers.

Ces expériences, ainsi que mon stage chez 3DS et l'ouverture d'esprit d'Anne, avec qui j'ai passé de nombreuses heures à échanger, assise par terre dans la brandroom, m'ont prouvé par la pratique que le design n'était pas seulement du design, mais un « *rapport au monde* », **une façon d' « être au monde »**, qui cueille et accueille de nombreux champs disciplinaires différents, les explore et les met en sens, pour en puiser toute la richesse. Je dirais que le design se nourrit du monde, pour l'aider à se développer, à travers son matériau brut qui est l'usage.

C'est donc naturellement que j'ai eu envie de créer ce studio d'anticipation, et de me rapprocher de la prospective, dans son analyse par le design. Comme le design, la prospective est une science qui vient croiser le regard et la vision d'un nombre incroyable d'autres disciplines, et sans cesse renouvelé.

Georges Amar dit que « **les objets nous servent à forger des oxymores porteurs de futur** » : n'étant pas designer industrielle, j'ai trouvé que cela faisait sens par rapport à mon parcours et ma personnalité de m'orienter vers le design prospectif, en tant que « service à utopies », pour mettre en sens et dessiner ces oxymores de futur. Je suis heureuse aujourd'hui d'avoir eu l'occasion d'apprendre autant de choses par le design, et celle que je retiendrai le plus est sûrement celle de la fameuse « *plasticité cérébrale* ». Cette ouverture de la pensée, qui consiste à ouvrir le futur, à en réitérer en permanence la narration, se maintient grâce à la vision, aux méthodes et aux outils du design. Car il faut avoir conscience que, comme mon référent préféré le soulignait, « **la vie a le sens du futur** ».







TABLE DES MATIERES

INTRO	6
CH 1 LE DROIT, UN DESIGN DE SERVICE LITTERAIRE ?	12
1.1 <i>Qualifier les faits, un travail de designer ?</i>	16
1.2 <i>Evaluer les faits, un travail de « design thinking de situation »</i>	26
1. « Ouvrir le champ des possibles » ou « explorer la pensée »	26
2. « Construire une vision » ou figer « une lecture des possibles »	32
3. Le processus créatif, un « jeu de regards »	37
4. La finalisation du projet, ou le « dénouement » juridique	39
1.3 <i>Le juriste, quelle forme de design du vivre-ensemble ?</i>	40

CH 2 LE CMS, UN DESIGN DE L'INVISIBLE	52
<i>2.1 Le design, un univers inconnu mais pressenti</i>	54
<i>2.2 Le CMS, un parcours aveugle</i>	62
1. La beauté de la sérendipité	62
2. Voyage dans un nouveau monde : mes premiers pas sur la Lune, entre pesanteur et apesanteur	64
- une pédagogie active	64
- une pédagogie pluridisciplinaire	72
<i>2.3 Après le bac à sable, la découverte progressive et empirique du design</i>	76
1. Le designer « créatif »	76
2. Le designer « créateur »	92

CH 3 LE DESIGN PROSPECTIF	116
<i>3.1 La prospective à l'ENSCI</i>	118
1. Retour vers le futur avec Georges Amar	118
2. Un stage à horizon 20 ou 30 ans	124
<i>3.2 Le mythe de Protée</i>	128
<i>3.3 Un « DT » du DT</i>	130
1. Les « zones aveugles » de l'innovation, une stratégie radicale selon Philippe Méda	130
2. L'apport du design aux outils de la prospective	135
3. « Designer de l'invisible »	146
<i>3.4 Un studio création intégré pour aider à « re – connaître » Protée</i>	157
CONCLUSION	166
REMERCIEMENTS	174
B I B L I O G R A P H I E	176
ANNEXES	180

Remerciements

Je profite de cette page pour remercier Stéphane Hugon, mon directeur de mémoire, également intervenant en IBD et dont le cours a été marquant pour moi lors du Master. Sa vision et son analyse ont été d'une grande portée dans ma compréhension du monde du design – que je regrette de ne jamais avoir assez de temps pour explorer.

Je tiens également à remercier le Centre Michel Serres pour l'innovation, et parmi les acteurs de cette structure, Marc Le Coq, Sandrine Auger, Bernard Moïse, Antoine Berr et Fernand Manzi. Grâce à eux, j'ai pu découvrir un nouvel espace de travail, et une première approche du design. Nos discussions quotidiennes et soutenues sur ce qu'était le design, comment faire du design, et qui était le designer, le bon designer, m'ont inspirée, déroutée, portée et c'est grâce à eux que je suis aujourd'hui devant vous. Ils ont su avoir suffisamment de patience, d'écoute, d'humour et de force dans leur vision à chacun, pour me donner envie de postuler en IBD. J'espère qu'après ce diplôme, ils me regarderont - un peu plus - comme un des leurs !

Je voulais aussi remercier Gilles, sans qui l'aventure de notre projet d'entreprise n'aurait jamais été possible. Son regard, sa culture créative, ses réflexions, son aide, sa rigueur et ses méthodes de travail m'ont inspirée chaque jour, et ont nourri notre studio d'anticipation. Le binôme d'archi-juriste que nous formons a su prendre sa place et créer un espace de travail commun grâce à l'ENSCI et au CMS, dont nous avons toujours partagé nos impressions. C'est aussi grâce à la valeur forte que nous nous sommes donnés comme objectif perso-professionnel : la résilience. J'espère que nous saurons le rester tant que l'aventure durera !

L'ENSCI également, évidemment. Mon parcours en IBD n'a pas toujours été facile et je suis consciente de vous avoir causé des tracas. J'ai mis du temps, mais j'ai appris aujourd'hui et grâce à vous à développer un recul sur mon parcours qui me sert de « plancher » nouveau dans mon orientation vers le design, une « culture design », mais aussi des méthodes et outils de travail qui sont devenus essentiels pour mon projet d'entreprise. J'y ai rencontré des personnes merveilleuses, qui continueront à me marquer longtemps. Je suis heureuse aujourd'hui d'avoir tenu le cap et fière d'être bientôt diplômée. Je remercie en particulier Philippe Méda et Georges Amar, pour leur pensée clairvoyante et éclairante, qui ont été de véritables repères dans le développement de ma propre vision.

Ce mémoire a également été l'occasion de me remémorer de longs et passionnants échanges avec Anne Asensio, qui est d'une grande culture et représente un esprit très libre. Elle a également été une figure marquante pour moi.

Enfin, mes ami-bédés, pour nos discussions interminables, notre bonne humeur de chaque jour, notre Poulailier à nous, et le partage de nos compréhensions individuelles de cette fameuse question autour de laquelle s'est articulée l'année : « Mais au fond... Qu'est-ce que le design ??! ». Je suis curieuse de lire vos mémoires, pour comprendre comment chacun a apporté sa réponse.

BIBLIOGRAPHIE

2013 Thierry GAUDIN, Collection Que sais-je ?, La prospective, PUF, 2ème édition,

Georges AMAR, Aimer le Futur, FYP éditions, 2013

2010 Georges AMAR, Homo mobilis – Le nouvel âge de la mobilité, Fyp éditions,

Georges AMAR, cours IBD 5 « une poétique du sensible »

Philippe MEDA, cours IBD 5

Philippe MEDA, Merkapt

Philippe CAHEN, Notre futur anticipé par les signaux faibles, 2016

Philippe CAHEN, Signaux faibles, mode d'emploi, édition Eyrolles

Philippe CAHEN, Le marketing de l'incertain, édition KAWA

Philippe CAHEN, La lettre des signaux faibles, Cahier de prospective

Philippe J. BERNARD, J. ATTALI, M. RIOT-SARCEY et A. TOURAINE, Les utopies, moteurs de l'histoire : les rendez vous de l'histoire, Pleins feux, 2001

M.GODET, R.MONTI et F. ROUBELAT, Manuel de prospective stratégique. 1 : une indiscipline intellectuelle, 1997

Noémie LESARTE en IBD

Mathias BEJEAN et Andrée Ehresmann, Action publique, prospective et innovation collective, *Séminaire «Modernisation de l'action publique»*, IGPDE/SGMAP 2013-2014, Ministère de l'Economie et des Finances, 11/02/2014

Mathias BEJEAN, cours IBD

Thèse de Stéphane HUGON: Circumnavigation : la construction sociale d'une identité en ligne, 2007

Patrice FLICHY in Edutechwiki objets frontière

Dominique VINCK in Edutechwiki objets frontière : De l'objet intermédiaire à l'objet-frontière, Revue d'anthropologie des connaissances, 2009/1 (Vol. 3, n° 1), S.A.C.

Etienne WENGER in Edutechwiki objets frontière : Communities of Practice : Learning, Meaning and Identity, NY, Cambridge University Press, 1998

SOTTASS

Bernard MOÏSE, projet de diplôme de l'ENSCI sur le mobilier en milieu carcéral

H. BECKER, Outsiders, Free Press Of Glencoe, 1963

www.hesam.eu/expofrance2025/2014/02/06/entretien-avec-gerorges-amar/

Article CMS Bernard MOÏSE : regarder avec les yeux de l'autre, « innovation mon amour », publié sur le blog que nous avons créé autour du projet d'Expo universelle 2025 (<http://www.hesam.eu/expofrance2025/2014/04/03/innovation-mon-amour-2/>)

ITW Chloée SERSIRON génie du corps : <http://www.hesam.eu/expofrance2025/2014/02/23/presentation-n9-chloee-sersiron-juriste/>

Le Génie du Corps, Tomes 1 & 1, Centre Michel Serres pour l'innovation, 2014

ITW de prospectivistes, Projet d'Exposition universelle 2025, CMS pour l'innovation

www.2100.org/w_Utopies.html

www.admirabledesign.com

www.trademarkride.com

www.ladidom.com

Richard SLAUGHTER

Gaston BERGER

Les conspirateurs du Futur

Futurible international

Sami Consulting avec Gill RINGLAND, *La méthode des 7 questions de Sami*

Gill RINGLAND, Scenarios in Business et Scenarios in Public Policy, John Wiley & Sons, 2002

T. MORE, Utopia, 1517, Flammarion, 1987

Michel SERRES, Le Tiers-Instruit

Usbek & Rica, ITW G. AMAR, 24 octobre 2014, Société, par Matthieu Vergote

Arthur George TANSLEY, 1935 notion d'écosystème

L'AFNOR, 2012, projet de norme, P14-010-1 sur l'« Aménagement durable des Quartiers d'affaires », tome un

Yves LECERF & Edouard PARKER, Les Dictatures d'intelligensias, 1987

Harold GARFINKEL, Recherches en ethnométhodologie, PUF, 2007.

Philippe J. BERNARD, J. ATTALI, M. RIOT-SARCEY et A. TOURAIN, Les utopies, moteurs de l'histoire : les rendez vous de l'histoire, Pleins feux, 2001

Thierry GAUDIN et F. L'YVONNET, L'avenir de l'esprit, Albin Michel, 2002

Thierry GAUDIN et F. L'YVONNET, Discours de la méthode créatrice, Le Relié, 2003

ANNEXES

1. IINNOVATION MON AMOUR

Dans un monde qui se transforme et subit une rupture sociétale, industrielle, technologique et humaine à l'échelle de la planète, les modes d'enseignement qui forment la pensée et les pratiques des générations à venir sont violemment chahutés, interrogés et mis à l'épreuve.

L'innovation n'est pas ici un vain mot ; elle est le point de départ d'un « changement, d'un renouvellement » * 1 du modèle de transmission du savoir et de la connaissance tel que construit à l'époque des Lumières puis, au 19e et 20e siècle à l'école de la IIIe République.

Avant de penser la question de l'innovation en lien avec le projet, il nous faut porter un regard introspectif sur nos pratiques pédagogiques dans l'enseignement supérieur. Quand le monde est (re)défini par les « Petites Poucettes »* 2, quelle place accorder au « Professeur » au 21e siècle ? Quelle est sa légitimité, sa raison d'être et de faire ? Comment s'organise l'apprentissage ? À quelles fins ? Peut-on encore parler de transmission des connaissances ? Comment valoriser les savoir-faire et les savoir-être ? Qu'est-ce qu'une pédagogie innovante ?

Ce travail réflexif sur nos pratiques est difficile parce qu'il touche à notre tradition française de la transmission verticale du savoir, parce qu'il change les rôles de chacun – enseignant et apprenant -, parce qu'il induit des rapports horizontaux de collaboration et finalement parce qu'il demande imagination et création. Toutes les Grandes écoles et Universités sont engagées aujourd'hui dans cette transformation nécessaire. Certaines avec plus de facilité et de succès que d'autres. La rupture est toutefois en marche. Qu'on en soit acteur ou qu'on la subisse, elle est désormais incontournable.

Mais alors que fait et que propose de plus (ou de moins) le Centre Michel Serres en regard des approches existantes ?

A priori pas grand chose d'exceptionnel si ce n'est de former des groupes d'étudiants provenant de l'ensemble des écoles de heSam Université* 3, de les enfermer dans un bocal durant 5 mois et de leur en donner la clef, sans restriction et en toute confiance, pour qu'ils réalisent ensemble un projet ambitieux qui les dépasse.

Cette description pourrait être simpliste si elle n'était pas associée à une démarche pédagogique innovante, soigneusement étudiée, assez éloignée des règles et principes d'enseignement posés dans nos établissements d'Enseignements Supérieurs. Cette démarche pédagogique peut se résumer en trois points :

1 – Réinventer l'apprendre ensemble

L'innovation réside plus dans le concept de réapprendre à travailler ensemble que dans le fait de réinventer mécaniquement ce qui a déjà été produit. Nous devons nous tourner vers ceux qui nous connaissons peu et mal. Ceux qui travaillent sur des mêmes sujets avec des approches, des temporalités, des cultures, des définitions et des vocabulaires différents.

Dans une société où le choix d'un parcours d'enseignement est internationalisé, la compétition entre établissements en France et dans le monde est souvent vécue comme un moteur de réflexion et de développement. Mais si ces rapports de pouvoir ne sont pas très productifs quand ils s'exercent entre des établissements d'une même discipline, ils ne le sont pas davantage quand ils visent des disciplines différentes. Il s'agit plutôt d'essayer de tirer le meilleur de la diversité et de la pluralité de nos enseignements et de nos structures (universités et Grandes Ecoles) pour capitaliser autour des multiples compétences et complémentarités.

Le Centre Michel Serres fait l'expérience d'étudiants et d'intervenants originaires des établissements de heSam Université*3 et donc de formations très diverses : droit, gestion, marketing, philosophie, architecture, histoire de l'art, tourisme, ingénieur, design, ... Cette expérience, malgré son évidence affirmée parce qu'elle permet le croisement des champs, s'avère assez complexe dans la mise en œuvre. Or c'est dans la complexité que réside la richesse d'une démarche. Quand des notions telles que « concept », « projet », « définition », par exemple, s'actualisent différemment selon les disciplines, à la moindre aspérité et résistance, les acteurs du projet peuvent s'arc-bouter sur leurs certitudes pour

défendre des modèles d'expérimentation et de connaissance propres. Travailler ensemble est alors un processus personnel où l'expérience et l'envie d'apprendre et de construire deviennent les moteurs d'un projet individuel et collectif.

2 – Prendre du plaisir – Eveiller les émotions – Réenchanter l'apprentissage de la connaissance et des pratiques

Afin de favoriser l'apprentissage de nos étudiants, motivation et plaisir doivent retrouver une place centrale et se substituer à l'hégémonie de la performance et de l'efficacité où seul compte la réussite individuelle.

La dimension socio-affective de l'enseignement-apprentissage est alors indissociable des aspects strictement cognitifs de la transmission, quand les rapports à soi, au savoir, au savoir-faire et au savoir-être reposent sur des relations de confiance et d'assurance, de soi avec soi, de soi avec l'enseignant. Ainsi, la réussite d'un parcours et d'une éducation passe par le développement de la curiosité, du goût et de l'envie d'apprendre en faisant.

L'envie et le plaisir contribuent, en effet, à la bonne réalisation d'un projet, qui permet de se surpasser pour aller vers de nouveaux défis, sources eux-mêmes de plaisirs, de connaissances et d'expériences. Car la réussite d'un bon apprentissage est un équilibre entre le cheminement à travers des étapes d'un projet et le but à atteindre, son résultat.

Nous devons aussi prendre en compte les compétences singulières de chaque apprenant, son rapport à la connaissance, sa propre sensibilité et son parcours de vie et professionnel, mais sans jamais lâcher la réalisation collective. Pour cultiver le plaisir d'apprendre, l'élève doit apprécier chaque étape du projet, le comprendre et le maîtriser à son rythme dans l'espace collectif. Pour que chaque étudiant puisse avoir l'intérêt de poursuivre l'effort tout en y prenant du plaisir, il doit s'inscrire dans la vision et la lecture du projet global. La réussite du projet collectif devient alors l'objectif individuel qui apporte la motivation et l'envie de se surpasser. Le projet de l'Exposition Universelle 2025 est un exemple remarquable dans cette expérience individuelle et collective. Chaque étudiant, avec ses connaissances, sa culture et son exigence, a accepté de se mettre en danger dans une expérience et une construction d'un projet collectif. Un projet unique où

chacun a su apporter ses envies et ses désirs. Où chacun a su, avec beaucoup de passion et de conviction, accepter le regard et la critique de l'autre pour construire ensemble un projet qui appartient à tous.

3 – Eveiller son sens créatif – Le design comme support pédagogique

Nos étudiants acquièrent au cours de leur formation des connaissances denses et diverses en apprenant des pages de définitions, de formules et de cours. Depuis l'enseignement primaire, notre système d'éducation a valorisé l'acquisition intensive des connaissances scientifiques au détriment des sciences humaines et sociales et des matières artistiques qui, pourtant, éveillent le sens critique, développent un regard personnel et aiguisent la créativité. Nos étudiants ont des têtes bien faites et bien remplies mais il leur manque parfois la dextérité créative et les modes de pensée qui leur permettraient d'être plus innovants, plus pro-actifs, plus indépendants dans leurs matières respectives.

Pour le projet de l'Exposition Universelle 2025, le Centre Michel Serres a souhaité mettre en place un accompagnement avec des designers professionnels, enseignant à l'Ensci-Les Ateliers (de heSam Université* 3). Cette discipline mal connue, située à la frontière de l'art et de l'industrie, permet, de par sa conception même, de développer une pédagogie active originale, entre créativité par l'imaginaire et principe de réalité. Elle ne représente pas un champ de spécialité mais elle fédère des compétences plurielles et éveille les potentiels créatifs. Elle est celle aussi qui donne le souffle, le rythme, l'intensité et la puissance du collectif, quand ses modèles de réalisation ne peuvent exister que dans la coopération et au croisement des disciplines. Ainsi, le design manipule et jongle avec les concepts, crée des scénarii originaux, formalise des pensées, impulse des innovations et donne du sens aux projets. Il expérimente, propose de nouvelles formes de communications et de liens, de nouveaux modes d'organisation, de nouvelles formes de langage et d'écriture. Le design crée un lien invisible entre tous les acteurs du projet de toutes les disciplines, toutes les sensibilités. Il étudie et pense en permanence la rupture des usages et les évolutions des pratiques, des objets et des modes de vie. Cette discipline, dans cette époque conjoncturelle, a cette capacité optimiste de s'extraire du présent pour mieux se projeter dans l'avenir. Les étudiants sont invités à se mettre alors en distance pour porter un regard décalé et original sur leur propre parcours, leurs propres certitudes.

Et puis, repenser l'enseignement s'est mettre en sommeil le « Professeur ». Celle ou celui qui a théoriquement la connaissance et maîtrise le savoir ; celle ou celui qui a la légitimité et le droit d'orienter et de diriger. Celle ou celui qui décide et donne la ligne à suivre. Ici, le « professeur » est un « chef de projet », un tuteur qui balise le chemin de l'apprentissage. Le « professeur » est un designer, un artiste, porteur d'une vision créative, décalée, impertinente parfois. Il n'apporte pas le savoir et la réponse mais aide les étudiants à trouver le savoir-faire. Il les accompagne dans l'apprentissage de leurs connaissances. Le design envisage la pédagogie dans une dynamique d'innovation. Il est celle ou celui que permet de réveiller les désirs et les envies de chaque étudiant.

Les étudiants sont invités à bâtir le projet ensemble et à être acteurs de leur propre parcours. Ils sont responsables de l'organisation et de la gestion du projet. C'est à eux que reviennent les choix et les décisions à chacune des étapes de réalisation jusqu'au résultat final. Ils doivent en assurer la conduite et la restitution pour le meilleur et pour le pire.

Bernard MOÏSE,

Chef de projet Exposition Universelle 2025 au Centre Michel Serres

et Directeur de projets à l'Ecole Nationale Supérieure de Création Industrielle (Ensci-Les Ateliers).

* 1 Du latin *innovatio* « changement, renouvellement »

* 2 Les «Petites Poucettes »* est le titre d'un ouvrage du philosophe français Michel Serres. Ce terme est pour son auteur le nom qu'il donne, avec tendresse et affection, à ses jeunes étudiants qui « poussent » leurs doigts sur leurs claviers de téléphone portable.

* 3 Les 15 établissements de heSam Université: Conservatoire national des arts et métiers (Cnam) – Ecole des hautes études en sciences sociales (EHESS), – Ecole française d'Extrême-Orient (EFEO) – Ecole nationale des chartes (ENC) – Ecole nationale

supérieure de création industrielle (ENSCI-Les Ateliers) – Ecole nationale supérieure d’arts et métiers (ENSAM) – Ecole pratique des hautes études (EPHE) – ESCP Europe – Fondation Maison des sciences de l’homme (FMSH) – Université PARIS I Panthéon-Sorbonne (UP1) – Ecole du Louvre – Ecole nationale d’administration (ENA) – Institut national d’études démographiques (INED) – Institut national d’histoire de l’art (INHA) – Institut national du patrimoine (INP)

2. ENTRETIEN AVEC GEORGES AMAR SUR LA MOBILITE DU FUTUR

Georges Amar est consultant en mobilité et prospectiviste, chercheur associé de la chaire d'innovation de l'Ecole des Mines ParisTech. Il fut directeur de l'unité « prospective et conception innovante » de la RATP. Georges Amar est également l'auteur de : Homo mobilis – Le nouvel âge de la mobilité (Fyp éditions, 2010).

Au commencement de nos recherches sur le Génie du Corps, Georges Amar nous a fait l'honneur de venir prendre le temps de nous expliquer les enjeux pour la mobilité dans le futur. Retour sur une première rencontre du troisième type...

“Comment s'adresser au Futur ? Comment traiter les questions de Mobilité dans le Futur ?” Voilà de quoi entrer en matière pour introduire le rapport qu'entretient Georges Amar avec le Futur et l'Innovation, à travers sa profession de prospectiviste. Nous devons aujourd'hui “penser les mutations plutôt que les continuités (...), c'est le passage qui est intéressant”. Mais alors qu'est-ce donc que la « Prospective » ? Qu'est-ce que la prospective dans ses domaines d'expertise que sont la mobilité, le transport et la ville?

Pour Georges Amar le futur n'est pas simple car il fait autant appel à des passions humaines qu'à certaines inquiétudes dans l'imaginaire collectif. Tout l'intérêt de la prospective est d'orienter à “penser les ruptures” ou plutôt à s'intéresser aux “bouversements paradigmatiques” plutôt qu'aux tendances que l'on pourrait croire pérennes.

“Aujourd'hui nous vivons des crises conceptuelles”, nous affirme Georges Amar avec un grand sourire. Pour illustrer ces bouleversements, il choisit de nous exposer la crise conceptuelle du smartphone : l'iPhone, objet sans concept. “Ceci n'est pas un téléphone”, il s'agit d'un smart/phone; « smart », adjectif appliqué à tout et n'importe quoi dans le langage commun, et « phone », qui crée un paradoxe parce que ce n'en est plus un. On connaissait le mobile/phone mais ici il ne s'agit même plus d'un « phone » comme on l'entend. Il s'agit d'autre chose. Ceci n'est donc pas un téléphone et il suffit pour s'en persuader de regarder qui est à l'origine de cette innovation : Apple, et non pas Nokia par exemple, fabricant de « phone ».

“Qu’est-ce qu’un humain? une voiture? une chaise?” Aujourd’hui, peut-on penser que la plupart des objets contemporains n’ont plus de concepts ? Ou tout du moins, pourquoi ne pas poser l’hypothèse selon laquelle nous devons définir de nouveaux concepts qui soient davantage en adéquation avec notre époque ? “C’est ça la prospective ! S’intéresser aux concepts en mutations !”.

Nous sommes à une époque où notre rapport au futur est paradoxal. D’un côté, nous faisons la course à l’innovation, “à l’armement technologique” ce qui produit une forte pression pour nos sociétés. Et de l’autre, nous voyons parfaitement qu’il y a là une « insoutenabilité » à ce développement que nous recherchons, par le système actuellement en place. Mais il est difficile pour la prospective même de définir ces mutations, ces innovations car “la vraie innovation n’est pas prédictible”. Sévère paradoxe pour la prospective elle-même qui doit à la fois être critique vis-à-vis des paradigmes figés (ceux du passé) et formuler des paradigmes émergents (ceux du futur).

Il y a alors “crise”. Il y a un vide conceptuel, le besoin d’un autre rapport au futur: sans prétention de maîtrise et sans rejet ou résignation, tout sauf un « no future ». “Le souci de la prospective c’est l’amour du futur !”. Pour produire une prospective du neuf (qui ne dépende pas du passé), pour développer de nouveaux concepts, il y a deux points essentiels.

Tout d’abord il faut “libérer le futur”, le sortir de l’emprise des modèles établis passés et des langages figés. Le second point sur lequel il faut insister c’est “ouvrir le futur”, c’est-à-dire de viser d’autres horizons, d’imaginer des langages nouveaux, une nouvelle manière de dire, d’exprimer ces “hybrides conceptuels” (voir Deleuze et le bégaiement). L’enjeu majeur de la prospective est de “donner les mots avec lesquels les acteurs puissent produire leur propre récit”. Il s’agit pour lui d’imaginer des récits prospectifs, des nouvelles histoires de futurs.

En ce qui concerne la prospective dans la Mobilité, prenons l’exemple des “TPI” (Transports Publics Individuels comme par exemple le Vélib’). Il est question d’un nouveau paradigme, d’un hybride conceptuel, car il met en opposition dans la même notion le Transport Public et le Transport Individuel. C’est à la prospective de “révéler” que ces deux concepts purs deviennent caduques quand ils sont mis ensemble et il devient alors possible de “critiquer”, dans notre époque, la notion de Transport pour observer des mutations à venir. Plus largement encore que le Transport, quelles sont les mutations de la « Mobilité » ?

Le temps de la mobilité n'est plus un temps perdu

Ces mutations sont triples. Tout d'abord il s'opère une mutation dans les usages : nos comportements changent, notre représentation, nos attitudes, nos valeurs ou même nos compétences face aux transports. Il y a également une mutation au niveau des outils de la mobilité : évolution des services, nouvelles offres et nouveaux produits, développement de matériels et d'un immatériel, création de nouveaux systèmes de gestion ou de contrôle... La dernière mutation à s'exécuter modifie les acteurs : les stratégies, compétences et professions évoluent comme pour les entreprises Vélib', JCDecaux, ou encore Bolloré et l'Autolib'. Qu'est-ce que "VIVRE MOBILE" aujourd'hui quand le transport ne représente qu'environ une heure par jour alors que la mobilité est en réalité un mode de vie complet ?

Ce qu'il importe de bien comprendre c'est que "vivre mobile" ne signifie plus seulement nous déplacer d'un point A à un point B. La Mobilité englobe dans une vie mobile, une personne mobile qui évolue dans un univers mobile, ce n'est rien de moins que cela : "Un humain avec des baskets, un smartphone et un cerveau !" Nous sommes devant le nouveau paradigme de "la vie en mobilité", devant nous s'ouvre une nouvelle existence à envisager. Nous sommes face à une révolution de l'Espace et du Temps (comme avec la montre par exemple). Le Temps premièrement parce qu'avant, dans le cas du transport, l'objectif était de raccourcir le temps perdu alors qu'aujourd'hui il nous faut développer de nouvelles manières de remplir tout ces interstices de temps utile. "On ne parle plus de temps d'attente mais de temps de transition". De même que pour l'Espace avant, les lieux précédaient le mouvement (je vais du point A jusqu'au point B), aujourd'hui c'est le mouvement qui précède les lieux. C'est-à-dire que les lieux deviennent des interactions dans la trajectoire, ils résultent d'intersections des mouvements et nécessitent de moins en moins de bâtis et à l'inverse de plus en plus de services (internet...).

"Mobilis in Mobile" comme disait Jules Verne. Pour Georges Amar, "(Mobility)²", comme un surfer sur une vague en mouvement. Pour simplifier: une personne mobile

dans une vie mobile, en une mobilité personnelle. C'est cette mobilité personnelle qu'il convient d'imaginer dans le futur en tant que compétence personnelle, en tant qu'outil de développement personnel. "La prospective doit accroître les compétences des personnes" à développer une "mobilité intelligente" et à se saisir de "la vie mobile". Comme un moyen d'imaginer de nouvelles logiques d'innovation, les nouveaux paradigmes des transports prennent en compte un développement du confort et du territoire, avec non plus des outils figés mais une gamme hybride d'appareils.-Une Exposition Universelle devient alors une excellente occasion prendre le temps de penser ce "Corps Mobile" comme une expérience de rencontres, de continuités dans cette vie mobile et de proposer à chacun de trouver les outils de sa mobilité.

Pour aller plus loin : Georges Amar sur « Le génie du corps » : vidéo

Antoine BERR

Pour le Centre Michel Serres, Projet d'innovation ExpoFrance2025

A Paris, le 6 février 2014

3. TEXTE DE MAURICE MERLEAU PONTY

« Qu'est-ce donc que la liberté ? Naître, c'est à la fois naître du monde et naître au monde. Le monde est déjà constitué, mais aussi jamais complètement constitué. Sous le premier rapport, nous sommes sollicités, sous le second ouverts à une infinité de possibles. Mais cette analyse est encore abstraite, car nous existons sous les deux rapports à la fois. Il n'y a donc jamais déterminisme et jamais choix absolu, jamais je ne suis chose et jamais conscience nue. En particulier, même nos initiatives, même les situations que nous avons choisies nous portent, une fois assumées, comme par une grâce d'état. La généralité du rôle et de la situation vient au secours de la décision, et, dans cet échange entre la situation et celui qui l'assume, il est impossible de délimiter la part de situation et la part de liberté. On torture un homme pour le faire parler. S'il refuse de donner les noms et les adresses qu'on veut lui arracher, ce n'est pas par une décision solitaire et sans appuis ; il se sentait encore avec ses camarades, et, encore engagé dans la lutte commune, il était comme incapable de parler ; ou bien, depuis des mois ou des années, il a affronté en pensée cette épreuve et misé toute sa vie sur elle ; ou enfin, il veut prouver en la surmontant ce qu'il a toujours pensé et dit de la liberté. Ces motifs n'annulent pas la liberté, ils font du moins qu'elle ne soit pas sans états* dans l'être. Ce n'est pas finalement une conscience nue qui résiste à la douleur, mais le prisonnier avec ses camarades ou avec ceux qu'il aime et sous le regard de qui il vit, ou enfin la conscience avec sa solitude orgueilleusement voulue, c'est-à-dire encore un certain mode du Mitsein*.»

* états : supports, soutiens ; Mit-sein : Etre avec autrui.







ALLO ?

OUAÏS TRANQUILLE ...

EN FAIT J'AI UNE QUESTION.



EN FAIT J'AI INVITÉ
TOUTE L'ENTREPRISE
DANS UNE SÉANCE DE
CRÉATIVITÉ.

OUAÏS UN FOCUS GROUPE LÀ...



MAIS ...

C'EST NORMAL QU'ILS
ONT TOUS DES IDÉES
DE MERDE ?

VCHMT
DESIGN