

# L'amateur contribue-t-il à pousser l'innovation ?



Marie-Laure Even Moreau  
Sous la direction de Sophie Coiffier  
Mastère Spécialisé Innovation by Design  
ENSCI Les Ateliers Février 2020

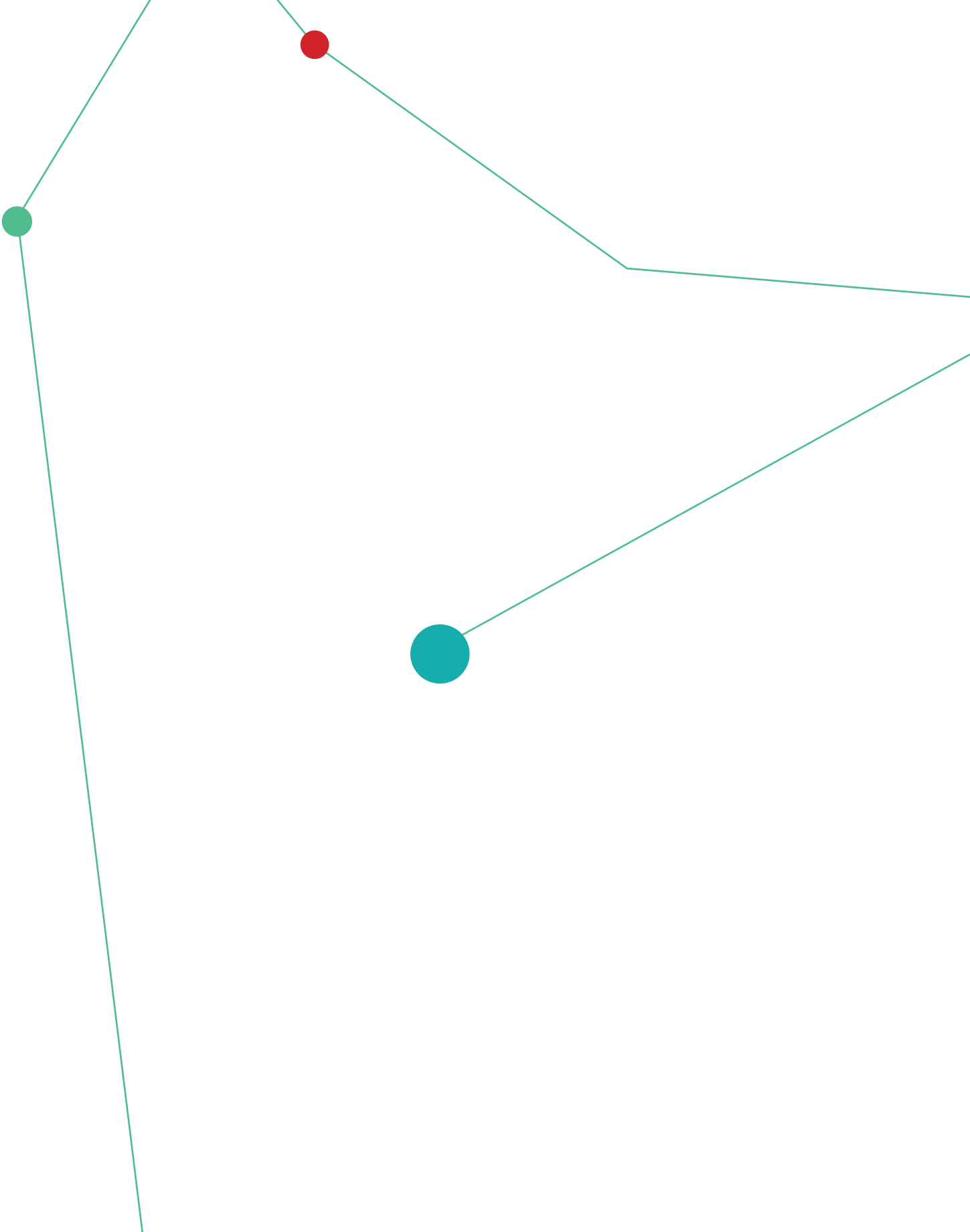


# L'amateur contribue-t-il à pousser l'innovation ?

Marie-Laure Even Moreau  
Sous la direction de Sophie Coiffier

Mastère Spécialisé Innovation by Design  
ENSCI - Les Ateliers  
Février 2020





*“Dans la nature humaine, il n’y a pas pour l’effort d’autre source d’énergie que le désir.”  
Simone Weil*



## INTRODUCTION



Explorer par le projet notre rapport actuel à l'innovation

sur les mutations impactant notre rapport au monde  
sur le projet comme antidote à l'incertitude  
sur la valeur du travail et la production de soi



Faire projet en laissant place à l'amateur

sur la figure de l'amateur  
sur la posture volontaire d'amateur, de non expert  
sur le fait d'associer des amateurs à ses projets



Reconnaître les effets de l'amateur

sur la transmission  
sur la coopération  
sur la médiation et le rôle du design dans l'intermédiation

## CONCLUSION

## BIBLIOGRAPHIE

## REMERCIEMENTS





Il a fallu que je me pose la question de l'accomplissement individuel par le travail pour en venir un jour à sonder la figure de l'amateur. J'étais alors salariée d'une entreprise de service, c'était en 2010. Le poste que j'occupais au sein d'une direction de la communication m'apportait peu d'occasions de connaître le contentement du travail abouti. C'est sans doute le propre des sociétés de service ; les salariés sont quotidiennement confrontés à l'immatériel et à l'inachevé. Peut-être n'est-ce qu'un *sentiment* d'inachevé. Je produisais du contenu, je gérais des projets transverses pour répondre aux besoins des entreprises clientes - que pour ma part, je voyais très rarement, et j'organisais des événements. Pour l'essentiel, mon activité produisait des résultats quasiment jamais tangibles. De surcroît, je travaillais pour un organisme de gestion de la formation professionnelle, secteur extrêmement règlementaire et technique tant du point de vue des dispositifs de formation que des financements. J'estimais que mon rôle était de rendre ce vocabulaire technique compréhensible pour les entreprises et de faciliter, de fait, l'accès à la formation de leurs salariés. Il fallait faire preuve de créativité pour rendre intelligible un sujet abscons et j'appréciais plutôt me prêter à l'exercice. Mais il m'arrivait fréquemment - face à l'expertise de mes collègues en matière de dispositifs de financement - de me sentir défaillante techniquement, de percevoir une limite à ce rôle de médiation. Cela a eu l'effet de me mettre en doute sur la valeur de mon travail - utilité intrinsèque, pertinence de mes réponses et manière d'exercer mon métier de communicante, en doute aussi sur mon professionnalisme et par là, sur ma valeur au travail.

Plus tard, j'ai demandé une mobilité professionnelle à la direction du Développement pour me rapprocher du coeur de métier et collaborer plus étroitement avec les équipes au contact des entreprises. Bien que toujours un peu complexée sur mon expertise, je suis devenue responsable de l'offre de services aux entreprises. Un vrai défi à plusieurs titres : il y avait une mutation profonde du modèle économique des organismes paritaires collecteurs agréés (OPCA), la nécessité de clarifier rapidement notre offre et de rassurer les équipes sur la valeur de leur expertise, et en parallèle, sur le plan personnel, la volonté de montrer ma capacité à être pertinente et efficace sur la mission. Lors de cette période de mobilité, j'ai senti plusieurs changements dans le fonctionnement de l'entreprise, reflets des mutations en cours dans la société : des interférences croissantes avec l'écosystème amenant la structure à se penser comme partie d'un tout, une injonction à innover expressément face à la menace de pertes financières liées au nouveau modèle économique et une tendance douce de bon nombre de collaborateurs à renforcer la promotion de leurs projets en interne et en externe. Rendre son travail visible pour justifier sa place ? Peut-être. De toute évidence, il n'était pas simple pour les équipes de s'engager sur le chemin de l'innovation alors que le modèle économique semblait ne plus être en mesure de garantir la stabilité d'autrefois. Avant la route était connue et sécurisée, cette fois, le virage s'annonce radical. Sur le papier et dans les discours de la direction, c'est *le moment*, l'opportunité d'un grand changement. Dans les faits, toute la structure sent passer un vent de panique, quel que soit le poste occupé et le statut. Le changement stimule une poignée d'individus, il en pétrifie beaucoup d'autres ; soit parce qu'ils craignent plus de précarité économique, soit parce qu'ils pressentent que cela peut affecter leur représentation sociale.

Quoiqu'il en soit, je m'interrogeais sur ma place (et ma valeur) dans cette entreprise de service. En lisant à cette époque *L' éloge du carburateur*<sup>1</sup>, je découvris la réflexion du philosophe américain Matthew Crawford sur la nécessité de solliciter et d'entretenir son intelligence pratique. Cela me fit prendre conscience que mon insatisfaction au travail tenait pour partie à l'absence du sentiment d'accomplissement devant un objet fini. Si j'avais passé trois mois avec des groupes de travail à peaufiner la présentation de notre offre de services, il en restait au mieux des pages Internet, un fichier au format PDF et quelques plaquettes. Des traces en grande partie immatérielles. Rien d'étonnant à ce que je fantasme le travail manuel... J'avais envie de tester d'autres modes d'interactions au travail. Je voulais éprouver ma capacité à concevoir un objet, me confronter à la réalité physique de la matière et aux procédés de fabrication.

J'ai imaginé plusieurs choses : suivre des cours de maroquinerie pour être au contact du cuir - une matière qui me fascine, être capable de créer des formes et de leur donner vie ou bien combiner une activité de service et la rénovation de meubles. Je me suis vite découragée, par la moquerie d'un bottier que je voulais observer travailler et plus encore par la difficulté financière de reprendre des études et d'assumer un bas salaire pendant plusieurs années. Dans le fond, je rêvais d'un objet fini qui eût été le point final d'un projet et, idéalement, le témoin de ma capacité à bien faire. Un objet capable à lui seul (et mieux que moi) de prouver la valeur de mon travail et de légitimer ma manière de faire. Cette dernière formulation laisse entendre deux choses : d'abord qu'à mes yeux, la valeur du travail ne peut être reconnue pleinement qu'à travers un objet, en évaluant sa qualité ; ensuite, que mon doute sur la manière de faire et sur la conformité de mon travail aux attentes des récepteurs (collègues, employeur, clients) était franchement envahissant. C'est un peu comme si je prêtais à l'objet la capacité de réunir physiquement ce qui était disjoint : ma relation au client (satisfait ?), ma relation à ma hiérarchie (satisfaite ?) et mon plaisir au travail (satisfait ?). Il est évident pour moi que j'avais besoin de réconcilier l'ensemble et que je me sentais finalement assez démunie pour trouver des repères au travail.

En cela, je n'étais pas seule. Travailler aujourd'hui implique d'être capable de comprendre ce qui se passe à l'échelle macro (i.e. : l'interdépendance entre écosystèmes), d'accepter le fait que l'on doive en permanence faire un effort d'actualisation de ses connaissances pour s'approprier les nouvelles façons de fonctionner, et en parallèle, d'accepter d'agir à l'échelle micro, dans le périmètre qui nous est confié - ou que l'on choisit si l'on travaille en indépendant. La difficulté qui est la nôtre, en tant qu'actifs, est de réconcilier l'effort et le désir pour accroître notre capacité de mouvement et notre satisfaction à le faire. Ce n'est aisé ni à l'échelle individuelle pour un "auto-entrepreneur" par exemple, ni à l'échelle d'un collectif, en entreprise notamment. Il me semble que c'est en tout cas le coeur de la question.

Faire avec la complexité du monde et l'incertitude quotidienne rend difficile la projection ; dans le présent d'abord, parce qu'il est trop plein de tout (d'offres et de sollicitations) et dans le futur ensuite, parce que même proche, il est flou... Dans pareil contexte, innover, c'est-à-dire introduire quelque chose de nouveau à l'existant paraît une gageure ; à moins qu'on accepte de laisser place à une forme de tâtonnement, à moins que l'on fasse en sorte de rendre l'environnement (de travail notamment) capable de compenser la prise de risque individuelle - le recul de l'Etat-providence nous fait immédiatement en douter. En lisant l'ouvrage du philosophe Michel Serres,

1 Matthew B. CRAWFORD, *Eloge du carburateur*, Paris, La Découverte, 2010.

*Petite poucette*<sup>2</sup>, on se dit que découvrir par soi-même et par l'errance reste un jeu d'enfants et, dans le même temps, que notre époque ne nous incite plus beaucoup à jouer ni à flâner. Il évoque les nombreuses situations de navigation à vue qu'il a connues, comme autant de sources de découverte. Des situations qui se raréfient puisque l'incertitude actuelle ne nous incite pas à jouer avec l'inconnu ; pire, par peur de l'impasse, nous allons jusqu'à confier nos cheminements - intellectuels comme géographiques - à l'intelligence artificielle. *"D'erreurs en erreurs, quelle chance, nos calculs nous menaient à bon port. Petite poucette ne se perd jamais. Plus besoin de se tromper."*<sup>3</sup> Et peut-être insidieusement, cela nous pousse-t-il à avoir de moins en moins envie d'altérité, et de plus en plus de réticence à la prise de risque. Il y a, dans le même temps, ce paradoxe : l'injonction de la société à innover. Mais, franchement, comment y parvenir en limitant les temps d'exploration, de flânerie et en décourageant la prise de risque ?

La question de l'innovation se situe peut-être dans le fait de redessiner le projet. Dessiner, c'est représenter le sujet imaginé, en tracer le contour. C'est donc laisser une trace qui a un début et une fin, imaginer le sujet pas à pas et, de fait, permettre une vue d'ensemble. A partir du dessin, on peut concevoir un modèle. A partir du dessin, on peut esquisser par le geste la forme de quelque chose. Le dessin est le moyen d'exprimer une intention. Jusqu'au XVIII<sup>e</sup> siècle, le terme évoquait d'ailleurs à la fois le geste et le projet. S'il exprime une intention, qu'il permet le projet, il est de fait subjectif ; il *"se fonde sur des critères personnels, il dépend de la conscience du sujet"*.<sup>4</sup>

Proposer de re-dessiner le projet, c'est suggérer de tenter le projet différemment pour améliorer la première expérience : par exemple, en modifiant la méthode et/ou en renouvelant les profils associés au projet. C'est ici selon moi que se pose la question de la place de l'amateur. Prenons le temps avant cela de reposer la définition du terme "projet". Selon le dictionnaire du Centre national de ressources textuelles et lexicales<sup>5</sup> (CNRTL), le projet est *"ce que l'on a l'intention de faire et l'estimation des moyens nécessaires à la réalisation."* Etymologiquement, c'est une idée que l'on met en avant et le plan proposé pour la réaliser. J'ai souvent eu dans les dernières années de mon parcours professionnel l'impression que la manière dont j'approchais les sujets n'était pas attendue - même pour des initiatives très simples comme celle de travailler à la modélisation de notre offre de service avec des équipes de conseillers. Cela m'a amenée à devoir légitimer ma démarche, ce qui était difficile à faire : des gages de réussite étaient exigés alors même que le travail n'avait pas débuté. Je me sentais principalement portée par mon intuition et de fait, j'étais en situation de risque face à l'organisation ; ce qui m'a encore confortée dans le sentiment de passer pour une amatrice, au sens péjoratif du terme. Comment, en entreprise, prendre sur soi d'avouer que l'on ne sait pas exactement où l'on va ? Et pourtant, pour peu qu'on parvienne à assumer cette prise de risque, c'est précisément le doute qui nous incite à rester curieux à des idées extérieures, à redoubler d'efforts pour parvenir à un premier résultat, et par là, à atteindre un point d'arrivée qui surprend tout le monde. J'ai par conséquent des raisons de penser que les pratiques d'un amateur apportent de la valeur au travail fourni car il y a dépassement de soi.

2 Michel SERRES, *Petite poucette*, Paris, Le Pommier, Manifestes, 2012.

*Petite poucette* est une figure inventée par Serres pour incarner la génération digitale native.

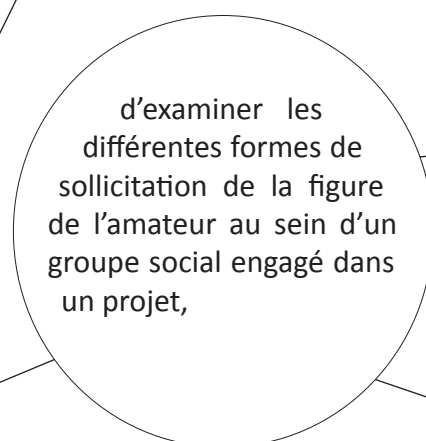
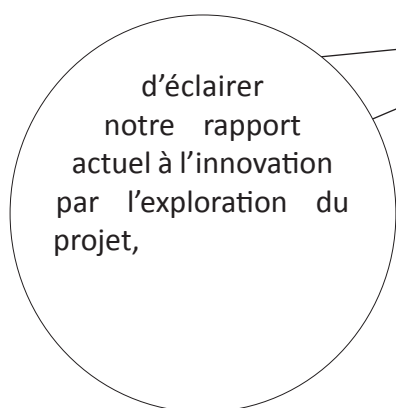
3 Michel SERRES, *Petite poucette*, Paris, Le Pommier, Manifestes, 2012, p. 39.

4 CNRTL : précisions sur le sens usuel de subjectif

5 CNRTL : définition du projet

Je distingue clairement le doute personnel de la mise en doute ; celle-ci met en péril l'estime de soi et l'image que l'on a de sa valeur professionnelle. J'aimerais explorer dans ce mémoire la place que les amateurs prennent dans les projets ou celle qu'on leur confie, examiner les tentatives ou formes de travail qui peuvent contribuer à dépasser le connu (le champ plutôt maîtrisé de l'expert) et enfin, exposer les éléments à convoquer par les organisations qui souhaitent créer les conditions propices au partage de connaissances et à l'innovation. Je veillerais aussi dans ma réflexion à tenir compte des impacts du numérique sur ces nouvelles formes et organisations du travail dans les projets.

Ce travail a donc pour objectif :



de mesurer  
les effets induits par  
de nouvelles relations de  
travail, en particulier les effets  
des pratiques amateurs sur  
le partage de connaissance et  
l'expérimentation, toutes deux  
propices à l'innovation sociale.

## EXPLORER PAR LE PROJET NOTRE RAPPORT ACTUEL À L'INNOVATION

● Sur les mutations impactant notre rapport au monde et au travail

Lorsque l'on évoque la réalité de la société moderne, philosophes, sociologues, essayistes convoquent inmanquablement trois notions : la complexité, l'incertitude et l'isolement. Nous sommes comme condamnés à vivre avec, à les apprivoiser. Et cela s'apprend. C'est en tout cas le point de vue développé par le sociologue et philosophe Edgar Morin pour qui une refondation de l'éducation s'impose. *“Le XXe siècle a produit une nouvelle cécité aux problèmes globaux, fondamentaux et complexes, et cette cécité a pu générer d'innombrables erreurs et illusions. (...) Pourquoi ? La parcellarisation et la compartimentation des savoirs rendent incapables de saisir “ce qui est tissé ensemble”. (...) Il ne s'agit pas d'abandonner la connaissance des parties pour la connaissance des totalités, ni l'analyse pour la synthèse ; il faut les conjuguer.”*<sup>6</sup> Cette cécité est anxiogène et elle entrave potentiellement notre capacité à agir quand bien même il y a urgence - écologique en particulier.

*“Le futur est laissé en jachère intellectuelle et libidinale  
(...) Victime de notre vacuité projective, il nous est  
devenu très difficile de le penser, donc de le construire.”*  
Etienne Klein <sup>7</sup>

La volonté de dissimuler la technique remonte au milieu du XIXe observe-t-on à la lecture de la publication *L'art du design*<sup>8</sup>, qui parle de syndrome du caméléon, a priori en premier lieu pour des raisons esthétiques : *“Les différents fabricants de ce type de machine [à coudre] ont tous été confrontés, depuis 1850, au même problème : comment rendre présentable un engin fait de fonte noire et d'acier, un objet assez complexe comportant roues et engrenages, toutes choses qui évoquent l'atelier, l'usine. Il fallait tout à la fois assurer la sécurité des usagers et gommer l'aspect ouvrier technique de cette machine destinée à prendre place dans des intérieurs de plus en plus confortables. (...) Un travail d'ébénisterie coiffant un bâti de fonte suffira à habiller l'objet et à le «raccorder» au style de l'intérieur. Il en ira ainsi de nombre de «nouveau-tés» domestiques atteintes du syndrome du caméléon, comme les phonographes ou les postes de radio de la firme Edison, dissimulés dans de petits meubles richement ouvragés et recouverts de loupes de différentes essences de bois, ou encore les aspirateurs gainés de faux cuirs colorés. L'objet «technologique» domestique, qui fait encore référence au monde du travail, est donc en 1910 caché derrière un décor.”*

Le choix à partir des années 30 de cacher la technique par le capotage a pu dans un premier temps être perçu comme un bienfait. Pour les non spécialistes, ne plus avoir sous les yeux la limite de

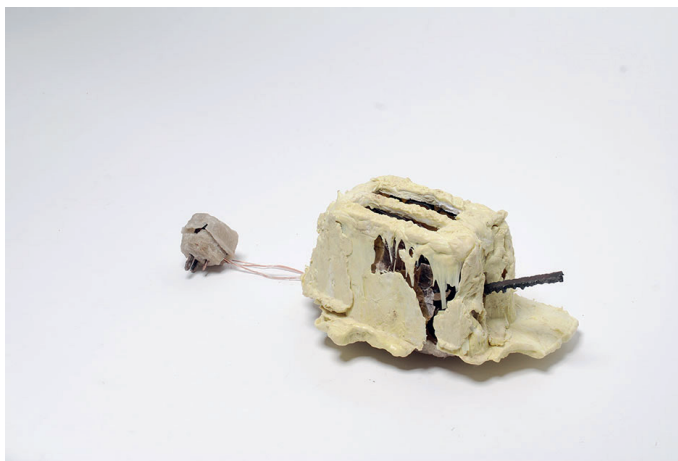
6 Edgar MORIN, *Les sept savoirs nécessaires pour l'éducation du futur*, Paris, Points, Essais, 2000, p. 52.

7 Etienne KLEIN, *Sauvons le progrès*, dialogue avec Denis Lafay, Paris, MIKROS, 2017, page 19

8 Publication collective *L'art du Design*, sous la direction de Dominique FOREST, Paris, Citadelles et Mazenot, p.10

leur connaissance de l'objet était bienvenu, l'idée de déléguer à d'autres le souci de comprendre et de régler les mécanismes techniques pouvait être confortable, voire même dans l'esprit de certains, cela pouvait attester de leur appartenance à un niveau social plus élevé. Pendant ce temps, la coque des appareils - le Kitchen aid d'Egmont Arens, la radio Patriot de Norman Bel Geddes ou le taille crayon de Raymond Loewy - les éloignait surtout, progressivement, de toute possibilité d'observer et de comprendre les mécanismes techniques, décourageant franchement les plus curieux de s'aventurer dans une réparation hasardeuse.

On mesure mieux aujourd'hui les effets secondaires de cette mise à distance de la technique : une très forte dépendance économique du plus grand nombre envers ceux qui détiennent l'expertise et délivrent des produits sophistiqués. Tandis qu'une majorité d'entre nous se résigne au fait d'être empêchée de savoir et d'agir, une poignée résiste - je pense par exemple aux collectifs de réparateurs de vélo ou bien encore aux ingénieurs improvisés comme l'étudiant en design Thomas Thwaites et son *Toaster project*<sup>9</sup>. Son expérience de fabrication d'un grille-pain ex-nihilo, par ses propres connaissances et moyens - il a assuré toutes les phases d'élaboration du produit (notamment la recherche des matières premières où qu'elles soient dans le monde...) - met en évidence un autre inconvénient de notre distance à la technique : notre ignorance quant à l'impact écologique des produits achetés. Outre cette incitation indirecte à garder nos consciences éveillées, elle est en soi une démonstration de la puissance d'agir de chacun. On pourrait dire qu'à travers son acte qui ne manque pas de panache, Thomas Thwaites exerce son "privilège", au sens où l'entend Corinne Morel Darleux, femme politique française, à savoir "*une recherche tenace, par l'action et les passions joyeuses, d'un accroissement de sa puissance d'être, en un mot : d'affirmation de soi.*"<sup>10</sup>



[The toaster projet -©Thomas Thwaites-2010]

9 Thomas Thwaites s'est lancé un défi en 2010 alors qu'il étudiait en design pour tester la limite de ses compétences pratiques en démontant un grille-pain et en essayant d'en fabriquer un par lui-même. Cf. Thomas THWAITES, *The Toaster project, Or a heroic attempt to build a simple electric appliance from scratch*, USA, Princeton Architectural Press · New York, 2011.

10 Corinne MOREL DARLEUX, *Plutôt couler en beauté que flotter sans grâce*, Paris, Libertalia, 2019, p.33



Certes, nous devons constamment revoir notre rapport au monde mais nous en sommes capables. Philosophe et essayiste, Pierre-Damien Huygues reconnaît le caractère légitime de l'inquiétude contemporaine face à l'incertitude de l'avenir ; il entrouvre toutefois une porte rassurante en affirmant que notre modernité réside dans notre puissance de modification. *“Nous pouvons considérer comme essentiel à notre être la possibilité de modifier et de renouveler sans cesse les conditions dans lesquelles nous vivons”*<sup>11</sup>. Nous sommes capables de modification ; Huygues semble même signifier que cela est constitutif de la nature humaine. Ayant pris acte de la complexité et de l'incertitude de notre quotidien, l'être social et doué de logique que nous sommes pourrait tenter d'allier ses forces à celles des autres pour surmonter ces défis d'envergure...

Rien n'est moins sûr. Si l'on suit la pensée d'Eloi Laurent, économiste et chercheur à l'Observatoire des conjonctures économiques : *“la crise contemporaine de la coopération affaiblit la résilience commune, c'est-à-dire, la capacité collective à faire face aux chocs.”*<sup>12</sup> Cette crise s'exprime sous trois formes selon lui, il les définit ainsi : la montée de la solitude (*“le monde du travail ne prémunit pas contre l'isolement, ne répond pas au besoin de socialisation”*), l'avènement de *“nouveaux passagers clandestins qui maximisent leurs bénéfices et socialisent leurs pertes”* et, la guerre contre le temps. Selon lui, l'affaiblissement *“des institutions actuelles (famille, monde du travail, service public) contribue à un isolement des personnes qui sape les fondements de la coopération sociale et la perspective d'horizons collectifs. (...) Les traits de la vie sociale - réseaux, normes, confiance - qui facilitent la coopération et la coordination pour un bénéfice mutuel”* sont désormais atrophiés. Enfin pour lui, *“la guerre contre le temps libre déclarée à travers la transition numérique est aussi une guerre contre le temps long”*, celui qu'exige la coopération.

Son constat rejoint celui de Stéphane Gauthier, designer industriel et conférencier, quand il revient sur les diverses mutations des usages dans notre société. Il observe en effet un nouveau rapport au temps : *“le temps court et le présent sont sacralisés, au détriment de la réflexion à moyen et long termes”*. Cela crée un risque majeur pour l'entreprise, celui de ne plus réussir à consacrer une partie de son énergie à poser sa vision, sa stratégie pour organiser son activité. Stéphane Gauthier évoque aussi un nouvel usage de l'espace qui est peu, voire plus du tout défini par la fonction et qui, de surcroît, est modulable. Cela peut avoir pour effet que l'individu se questionne sur sa place dans l'organisation, voire aussi sur la pérennité de sa mission ou de son activité. Se pose également la question de l'identité, avec une tendance actuelle à la socialité exacerbée qui peut conduire à ne plus percevoir nettement sa singularité. *“L'enjeu est de mettre en évidence (...) cette rythmique de l'être qui nous travaille, qui nous organise, nous met au monde et nous fait de la sorte contemporains les uns des autres.”*<sup>13</sup> Enfin, le nouvel usage de l'autorité avec la crise des experts et des organisations pyramidales - au profit de l'expertise de communautés, de modèles d'organisation plus horizontaux...- pose la question du management, en particulier celui de la connaissance. *“Toutes ces mutations sont à l'oeuvre dans le travail”, selon Stéphane Gauthier qui ajoute que “cela se traduit dans le langage avec l'omniprésence du “co” : codesign, travail collaboratif, coopération, corpworking, etc.”* La langue révèle une aspiration à la mise en commun que la réalité ne reflète que partiellement. On n'échappe pas si facilement en entreprise, comme en société du reste, à l'esprit de la course à l'échalote. Pour observer plus avant notre *“puissance*

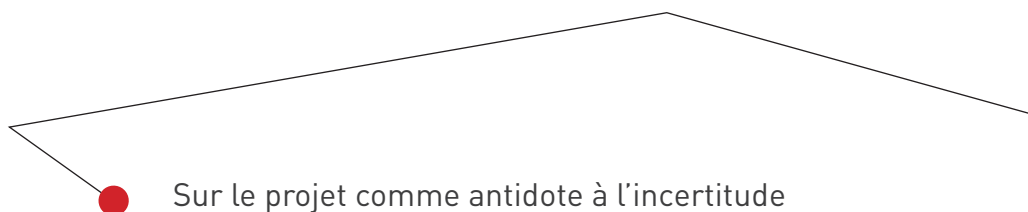
11 Pierre-Damien HUYGUES, *Faire place*, Paris, MIX, 2009, p. 22.

12 Eloi LAURENT, *Impasse collaborative, vers une véritable économie de la coopération*, Paris, Rakuten, 2018, pp. 22, 43, 96, 102, 146.

13 Pierre-Damien HUYGUES, *Faire place*, Paris, MIX, 2009, p. 14



de modification” chère à P.-Damien Huygues, nous allons explorer notre capacité à agir à l’échelle du projet.



## Sur le projet comme antidote à l’incertitude

Si, comme l’indique Pierre-Damien Huygues, la volonté de *“renouveler sans cesse les conditions dans lesquelles nous vivons”* est proprement humaine, alors l’être humain est voué au mouvement, destiné à agir, à se projeter quand bien même les perspectives sont floues. L’expression *“Un homme sans projet est un homme mort”* - expression que l’on doit vraisemblablement à François Bon lors d’une interview - ne dit pas autre chose. Face à l’incertitude, nous nous mettons tout de même en mouvement. La volonté de se mettre en mouvement motive le projet. Car qu’est-ce qu’un projet sinon pousser une idée jusqu’à sa réalisation parce que l’on a une vision claire de son utilité sociale ? Un projet c’est la perspective d’une transformation, *«une idée qu’on met en avant et le plan proposé pour réaliser cette idée.»*<sup>14</sup> C’est un modèle d’action qui suppose d’être capable d’intégrer l’inconnu<sup>15</sup> comme moyen de se dépasser et non comme une menace. Cela nécessite par conséquent d’être en mesure d’assumer une prise de risque et de savoir mobiliser les moyens adéquats.

Le terme de projet est omniprésent dans notre quotidien ; le monde du travail n’y échappe pas, en particulier depuis les années 1990 selon les sociologues Luc Boltanski et Eve Chiapello. *“Dans le monde réticulaire de la “cité par projets”<sup>16</sup>, l’étalon à l’aune duquel se mesure la grandeur des êtres et des choses est la capacité à générer de l’activité - à distinguer de la capacité réelle à agir. S’insérer dans des réseaux, impulser des projets, être adaptable, flexible, polyvalent, autonome mais encore doué d’intuition, de compétences relationnelles, savoir prendre des risques ou inspirer confiance sont désormais les qualités requises de celui ou celle qui n’est plus « cadre » (avec tout le côté has been que ce terme recouvre) mais « chef de projets », « manager » ou « coach ». La forme rhizomatique de la « cité par projets » pointe ainsi la connexion temporaire - certes synonyme de perte de fidélité à soi et à autrui, mais que compense la multiplication des contacts et des rencontres anciennement improbables - comme nouvel adage du management. Reste que, «celui qui, n’ayant pas de projet, n’explore plus les réseaux, est menacé d’exclusion, c’est-à-dire en effet de mort dans un univers réticulaire. Il risque de ne plus trouver à s’insérer dans des projets et de ne plus exister.»*<sup>17</sup> Accordant de l’importance à la question du lien, à la connexion plus qu’aux êtres mis en relation, ce nouvel esprit du capitalisme développe une nouvelle normativité *“non plus l’ascétisme rationnel (figure du bourgeois entrepreneur) des premiers temps du capitalisme, non plus la légitimité que conférait le savoir et la position hiérarchique dans l’organisation (figure du directeur), mais la valorisation de l’activité et de sa figure emblématique, le manager.”*<sup>18</sup>

14 Source : <http://www.cnrtl.fr/etymologie/projet>

15 Voir le rapport entre “design” et “inconnu” dans la définition du design par l’AFD

16 J. Michel Bonvin explicitant l’ouvrage *Le nouvel esprit du capitalisme*, Luc BOLTANSKI et Eve CHIAPELLO, éd. GALLIMARD, 1999

17 Luc BOLTANSKI et Eve CHIAPELLO, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, 1999, p. 168

18 idem.

Faire projet est donc exigeant : cela requiert une vision de l'avenir, une capacité d'anticipation, la mobilisation de personnes et de savoirs, et cela vise un résultat concret. C'est sans doute pour cette raison que Francis Tilman affirme qu'il faut "*penser le projet*". Le projet est émancipateur selon lui "*à condition de modifier l'ordre existant et d'être lui-même discutable entre les participants.*"<sup>19</sup> En introduisant la dimension collective comme capitale pour le projet, il rejoint le point de vue de l'architecte Hannes Meyer pour qui le projet va naître de frictions, de jargons interdisciplinaires ; ce qui l'amena à repenser la pédagogie de l'architecture à l'école du Bauhaus qu'il dirigea de 1928 à 1930. Il fit entrer les sciences (notamment les sciences sociales) dans le projet de design.

Pour Tilman, c'est d'autant plus vrai que l'on s'émancipe par le projet si le porteur a choisi son projet : "*le projet voulu est gage d'émancipation. L'intérêt devient la connaissance quand le sujet veut connaître par quoi et pourquoi il est intéressé.*" Il ajoute ainsi une distinction éclairante entre le "projet action" qui relève de la prise de pouvoir et le "projet formation" qui donne accès au savoir. Et il conclut qu'un "*bon usage du projet veut que sa visée productive (le résultat matériel) ait une portée formative (apprentissages formels ou informels).*"<sup>20</sup>

Un projet c'est aussi une part de subjectivité - a fortiori lorsque l'on a la possibilité de maîtriser la totalité du projet, de la conception à la réalisation - qui s'exprime plus ou moins dans le périmètre qu'on lui donne (officiellement ou officieusement), dans la constitution de l'équipe et dans la manière de produire. Dans le monde du travail, c'est aussi un commanditaire, une équipe mobilisée pour ses connaissances, son expérience et son envie ; des étapes à définir dans le temps et à valider par le commanditaire ; des certitudes et des incertitudes qui font évoluer le projet et les connaissances du groupe (apprentissage par le projet). Pour Tilman, le projet est une tâche définie et réalisée en groupe ; issue d'une volonté collective ; aboutissant à un résultat concret, matérialisable et communicable ; présentant une utilité sociale. "*Le projet s'oppose à la division du travail pour s'apparenter davantage à une organisation concertée du travail*", défend aussi l'enseignante en didactique des langues, Marie-Alice Médioni.<sup>21</sup>



Sur la valeur du travail et la production de soi

C'est lorsque j'ai la perspective d'apprendre, de progresser à travers le projet que je me mobilise pour. Guillaume Foissac, responsable du laboratoire R&D d'EDF, le dit de façon éloquente à l'occasion de la biennale de Design de St-Etienne 2019 : "*La compréhension est le déclencheur de notre capacité d'action.*" Or, ce raisonnement de bon sens n'est pas une évidence dans le monde du travail ; pour des raisons externes à l'entreprise - complexité du monde, incertitude et hyperconnectivité qui créent un climat davantage propice à l'anxiété qu'à la réflexion et à la compréhension, et pour des raisons internes - projet d'entreprise inexistant ou non partagé, fiches de poste plus ou moins précises, mise en place de chantiers transversaux qui font bouger les

19 Francis TILMAN, "*Penser le projet*", Concepts et outils d'une pédagogie émancipatrice, Ed. Chronique sociale, 2004.

20 Francis TILMAN, "*Penser le projet*", Concepts et outils d'une pédagogie émancipatrice, Ed. Chronique sociale, 2004.

21 Marie-Alice Médioni, enseignante en espagnol et en didactique des langues auteur de l'article du GFEN (Groupe français d'éducation nouvelle) "Pour une Pédagogie de Projet émancipatrice" [consulter](#)

rôles ponctuellement ou durablement, etc. Difficile dans ce cadre, complexe à plusieurs égards, de situer sa contribution individuelle. Comment faire alors pour qu'à travers le projet chacun se sente augmenté par les savoirs qu'il va assimiler et mesure qu'il prend progressivement sa place ?

*“J’ai besoin de comprendre la globalité du projet, de la conception à la réalisation, de saisir les enjeux au-delà de ce qui se passe ici à l’atelier.”*

Laurent ROUSSEL, chef d’atelier, Tactile studio

Nous sommes peut-être empêchés de penser qu’une progression de nos connaissances individuelles est possible par le seul fait que ces dernières sont surabondantes aujourd’hui et que jamais nous ne les contiendrons toutes. *“Désormais, le savoir est distribué partout”*, indique Michel Serres<sup>22</sup> précisant toutefois que si la jeune génération dispose comme elle le souhaite des informations, elle n’accède pas pour autant de manière aussi automatique à la connaissance. En écho à ce propos, Arthur Lochmann explique l’impact d’Internet et de nos équipements contemporains sur la diffusion (et non l’appropriation) des savoirs : *“Le mouvement d’extension du savoir, initié par l’écriture, est aujourd’hui exacerbé par le développement des nouvelles technologies et l’accessibilité permanente des savoirs offerte par celles-ci.”*<sup>23</sup> L’abondance peut créer l’égarement. L’un des moyens de redonner du sens à l’action au sein des entreprises, c’est de reposer des repères simples : l’environnement dans lequel on agit, la raison pour laquelle on agit en tant qu’entreprise et la contribution (le rôle) de chacun pour que ce collectif progresse jusqu’à un point convenu (ensemble idéalement). Il faut donner à voir un point, un début de chemin, là où la densité de signes (et leur obsolescence) finit par effacer les repères qui nous donneraient la force d’agir. A nous de renouveler notre manière d’agir sur le monde, d’innover par le projet, sans doute plus modestement, mais avec plus d’allant.

*“Dans la nature humaine, il n’y a pas pour l’effort d’autre source d’énergie que le désir, indique la philosophe Simone Weil. Et il n’appartient pas à l’homme de désirer ce qu’il a. Le désir est une orientation, un commencement de mouvement vers quelque chose. Le mouvement est vers un point où on n’est pas.”* La philosophe écrit ces mots dans les premières pages de son ouvrage<sup>24</sup> sur la condition ouvrière au milieu des années 1930, condition qu’elle a partagée au quotidien dans les usines Alstom et Renault. Selon elle, s’il n’y a pas de désir dans le travail, on détourne l’homme de la poésie de sa vie. 100 ans plus tard, le propos trouve un écho certain, bien au-delà de l’usine. Nombreux sont les articles de presse à exposer la crise de sens au travail, dans les sociétés de service en particulier. Il y a donc une sorte d’injonction de la société à prendre des initiatives, à se prendre en main, à donner de soi, à devenir entrepreneur sans pour autant, me semble-t-il disposer du temps suffisant pour se connaître et cerner ses aspirations profondes - celles-là mêmes qui nous mettent en action précisément. Pour aller sereinement “vers un point où on n’est pas” - pour reprendre les mots de Weil, soit on est doté d’un caractère insouciant, soit on est prêt à prendre un risque mesuré. Mesuré est le risque quand il ne met pas en péril notre équilibre, économique dans ce cas précis. Cela m’incite à regarder de plus près l’amateur : cette figure dispose-t-elle d’une plus grande liberté pour se mettre en mouvement vers un point qu’elle ne connaît pas encore ?

22 Michel SERRES, *Petite poucette*, Paris, Le Pommier, 2012, page 61.

23 Arthur LOCHMANN, *La vie solide*, Paris, Payot, 2019, page 99.

24 Simone WEIL, *Conditions premières d’un travail non servile*, Paris, L’Herne, 2014, page 9.

## FAIRE PROJET EN LAISSANT PLACE À L'AMATEUR

Sur la figure de l'amateur

Les acceptions du terme d'amateur sont nombreuses. Aussi, avant de l'étudier, vais-je poser l'angle depuis lequel je regarde l'amateur. Il ne s'agit pas de creuser la notion d'amateur au sens de "celui (ou celle) qui manifeste un goût de prédilection pour quelque chose ou un type de choses (plus rarement de personnes) représentant une valeur"<sup>25</sup> ou encore "de celui qui aime les arts sans les exercer". Il s'agit ici de se demander ce que l'amateur - étymologiquement celui qui aime, qui marque l'affection qu'il a pour les choses - contribue potentiellement à faire avancer un projet dans une discipline donnée sans avoir a priori la compétence, l'expertise nécessaire pour la pratiquer.

L'amateur dont je parle n'est pas l'amateur au sens de celui qui fait mal ou moins bien que le professionnel ; ce n'est pas celui dont on qualifierait le travail "d'amateur". Ce n'est pas non plus l'amateur au sens de fin connaisseur d'un art ou d'une technique sans la pratiquer. C'est celui qui ne met pas l'expertise au-dessus du plaisir simple de faire, de donner et de partager ensuite ses connaissances et ses acquis.

L'amateur ici, c'est celui qui n'est pas expert de la discipline mais qui est prêt à s'investir pour agir, seul ou avec d'autres, sur un projet. C'est celui qui découvre avec un esprit curieux et une générosité de coeur. Il a envie de découvrir, d'explorer, d'apprendre et il est prompt à transmettre son énergie et ses savoirs. C'est sans doute son moteur premier. Désir d'être relié aux autres et de relier (pour ne pas dire connecter) ce qui a un intérêt à l'être. Désir de mettre de l'énergie là où il faut et, idéalement, d'en épargner la perte inutile à soi et aux autres en mettant son expérience à profit.

*"L'amateur a une capacité que l'expert a rarement :  
s'investir émotionnellement dans le débat."*

Patrice Flichy<sup>26</sup>

En questionnant l'amateur, je vais également analyser son jeu avec l'expert et clarifier, je l'espère, la réalité de ce jeu. Je tâcherai, chaque fois que c'est possible, d'étayer mon point de vue avec des éléments collectés lors des rencontres ou explorations de ces derniers mois. J'ai tenu en effet à observer la friction amateur-professionnel dans différents domaines que sont le design de service et d'objet, la danse et l'architecture.

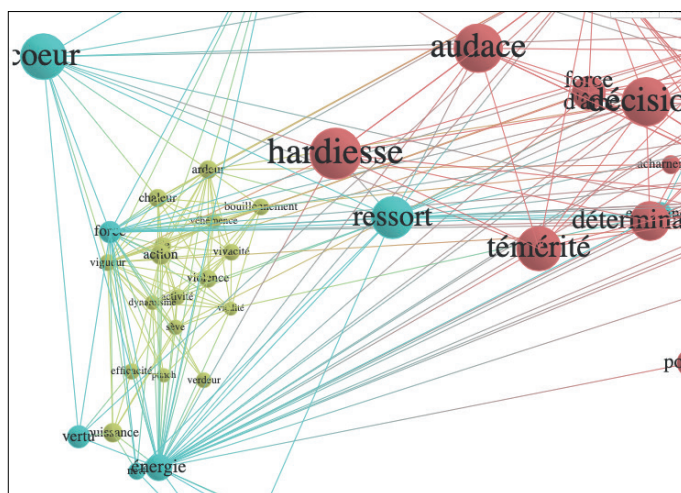
Si on met de côté l'amateur comme connaisseur, je dirais de l'amateur qu'il est, à première vue, celui qui fait avec le coeur et spontanément. Il expérimente de nouvelles façons de faire ; il va peut-être même jusqu'à en inventer. Et ce, pour un certain nombre de sujets car il est curieux et

25 Extrait de la définition de l'amateur issu du dictionnaire en ligne du CNRTL :  
<https://www.cnrtl.fr/definition/amateur>

26 Patrice Flichy, *Le sacre de l'amateur*, Paris, Seuil, 2010, page 12.

autodidacte. Il ne compte pas son énergie ; il donne spontanément, parfois au risque de s'épuiser. Il ne perçoit pas l'effort puisqu'il est nourri par le projet auquel il contribue.

Alors qu'on oppose régulièrement l'amateur à l'artiste dans les encyclopédies, je vois pour ma part au moins une correspondance avec l'acception du terme *artiste* tel que le designer et architecte britannique William Morris le qualifie : *"l'artiste met tout ce qu'il peut de lui dans ce qu'il crée. (...) Il ne se soucie pas du marché mais de ce que son talent le presse de faire."*<sup>27</sup> À mes yeux, Morris nous parle du désir : celui qui pousse à créer spontanément (pour l'artiste) et à agir généreusement (pour l'amateur). *"De même que se nourrir serait une corvée sans l'appétit ou le plaisir de manger, la production de biens utilitaires sans art ou sans le plaisir de créer est fastidieuse."*<sup>28</sup> Il est question du don de soi, valable dans les deux cas et, en creux, de l'emploi que l'on fait de son talent ou, plus exactement, que l'on aspire à faire de son talent. C'est, je crois, ce qu'il nous dit dès 1877 : *"l'espoir de mener une vie ennoblie par un emploi agréable de nos énergies n'est pas mort, même si nous l'avons un peu oublié."*<sup>29</sup> J'entends (140 ans plus tard) : la satisfaction de placer l'effort où cela me semble juste, et grâce à cela, obtenir un regain d'énergie. L'énergie, "principe d'action qui rend une personne apte à agir",<sup>30</sup> est le fil tendu par Weil entre l'effort et le désir. Est-on plus libre dans l'emploi de ses talents lorsque l'on se revendique amateur et de fait, plus énergique ? Je l'ignore mais il me semble déceler à travers ses propos une incitation de chacun et chacune à rechercher une interstice de liberté pour choisir la direction de nos efforts. Et je dois dire que, plus d'un siècle après, je juge sa proposition bien désirable.



[Proxémie du terme **énergie** - source CNRTL<sup>31</sup> ]

Enfin, l'amateur me paraît potentiellement isolé dans l'univers professionnel car on peut difficilement lui attribuer une qualité particulière dans un domaine précis. Or, dans la société française, cela reste une habitude de rapprocher l'identité professionnelle (et son crédit) d'une expertise particulière. Ce qui n'est pas sans créer des situations paradoxales puisque l'on observe

27 William Morris, *L'Art et l'Artisanat*, Paris, Rivage, Poche, 2011, p. 36

28 William Morris, *L'Art et l'Artisanat*, Paris, Rivage, Poche, 2011, p. 20

29 William Morris, *L'Art et l'Artisanat*, Paris, Rivage, Poche, 2011, p. 43

30 Définition de l'énergie, source CNRTL : [consulter](#)

31 Source CNRTL : [consulter](#)

en parallèle que la polyvalence (récemment requalifiée d'adaptabilité) fait partie des critères de sélection des recruteurs en matière de compétences comportementales.<sup>32</sup> Difficile de se définir comme amateur (de tout) ? Difficile en tout cas de définir l'amateur.

Pour le sociologue Patrice Flichy qui observe la démocratisation des compétences depuis l'avènement du numérique, l'amateur *"qui apparaît aujourd'hui à la faveur des techniques numériques y ajoute la volonté d'acquérir et d'améliorer des compétences dans tel ou tel domaine. Il ne cherche pas à se substituer à l'expert professionnel ni même à agir comme un professionnel ; il développe plutôt une "expertise ordinaire", acquise par l'expérience, qui lui permet de réaliser, pendant son **temps libre**, des activités **qu'il aime et qu'il a choisies.**"*<sup>33</sup> Il détient un savoir issu de pratiques et d'expériences, et Internet joue un rôle crucial dans l'accès aux informations et aux réseaux nécessaires à sa progression. Le sociologue définit l'amateur comme un "entre deux" ; il est entre l'homme ordinaire et le professionnel et il développe son activité dans un environnement "non marchand" dans trois domaines (les arts, la chose publique, la connaissance). A juste titre, Flichy observe que cet amateur-là n'est pas seul (ah !) : au-delà de la possibilité de partager des connaissances en ligne, il peut livrer des expériences voire des productions. *"La photo est une pratique expressive, et c'est justement cette dimension qui intéresse les grands utilisateurs de Flickr. Ces amateurs constituent des groupes en ligne sur différentes thématiques. (...) Ils constituent à la fois une galerie thématique et un dispositif coopératif d'évaluation réciproque, d'entraide, d'avis. Les thèmes sont des objets, des lieux, des techniques, mais aussi des exercices de style. Enfin les photos peuvent servir à l'élaboration de jeux. On retrouve ainsi la tradition des clubs amateurs qui se fixent des défis collectifs."*<sup>34</sup> Dans cette figure-là de l'amateur posée par Flichy, les caractéristiques de l'artisan - qui crée et réalise - et celles du connaisseur - qui apprécie et explique de manière argumentée - se croisent et se complètent plus qu'elles ne s'opposent, contrairement au monde de l'art. Plus on avance dans la définition de Flichy, plus il rend l'amateur désirable. Principalement parce qu'il le définit comme plus libre que le professionnel, à la fois dans le choix du projet et dans la portée de son engagement. L'amateur *"définit librement un projet individuel et agit pour le plaisir, en fonction de ses passions et de ce qui compte pour lui."*<sup>35</sup>

*"Ce qui distingue l'amateur du professionnel, c'est moins sa plus faible compétence qu'une autre forme d'engagement dans les pratiques sociales"*

Patrice Flichy

La lecture de Flichy fait apparaître plusieurs facettes du rôle de l'amateur dans les projets : la **contre-expertise** par le partage de connaissances, la **médiation** (entre le profane et le virtuose), la **coopération** et la création de liens stimulée par des jeux collectifs et des défis au sein d'une communauté, **l'accomplissement de soi** par le fait de pouvoir être un récepteur créateur et la fonction de **transmission**. Avec Internet advient le sacre de l'amateur : *"Internet reconnaît l'investissement des amateurs et la valeur de l'expertise acquise par l'expérience"*.<sup>36</sup>

33 Patrice Flichy, *Le sacre de l'amateur*, Paris, Seuil, 2010, p.11

35 ibidem.

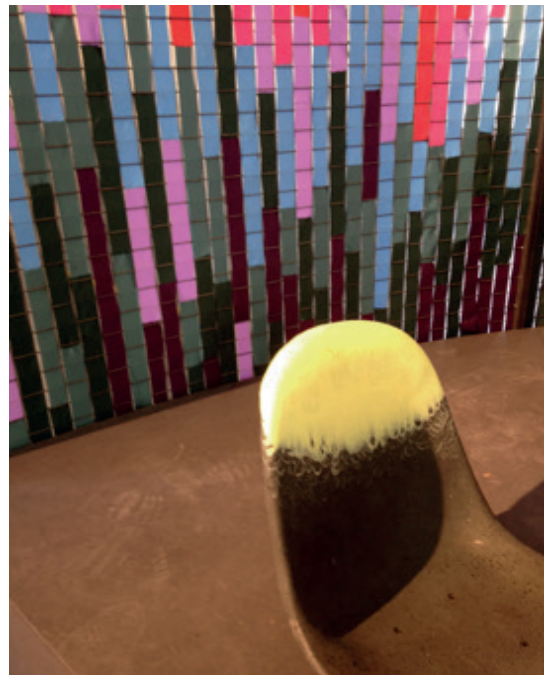
36 Patrice Flichy, *Le sacre de l'amateur*, Paris, Seuil, 2010, p. 85.



On peut prendre le parti d'assumer la posture d'amateur en situation professionnelle, ou plutôt se reconnaître a posteriori dans cette figure sans forcément la revendiquer in situ. Celles et ceux qui le font, entendent pour la plupart l'amateur comme celui qui n'est pas expert de la discipline mais qui aime suffisamment les découvertes, qui est libre d'esprit et autonome pour chercher des ressources personnelles afin d'agir - seul ou avec d'autres - sur un projet. La manière dont le designer Simon d'Hénin se présente en entreprise est instructive tout comme le sont les réactions qu'elle suscite : son discours produit un effet, il fait partie de son approche de designer, de sa volonté de mettre à distance toute expertise établie. *"Quand tu essaies de porter le design à des endroits où il n'y en a pas (dans les grosses boîtes, etc), tu arrives et on te demande "T'es spécialiste de quoi ?" et tu réponds "Je ne suis spécialiste de rien". Ce discours-là, il est suffisamment déroutant pour que l'on puisse enchaîner non pas sur la discipline mais sur la méthode. Tu décales l'échange d'un contenu - théorisé, validé - à une méthode. Ça, c'est intéressant."*<sup>37</sup>

Simon d'Hénin souscrit à l'approche du design telle qu'elle est enseignée à l'ENSCI ; il y a étudié, il y enseigne. C'est le parti-pris de l'école d'encourager la pluridisciplinarité dans la conduite des projets des étudiants et aussi de démontrer une capacité à ajuster sa méthode de travail au fur et à mesure des observations et de l'évolution du projet. Elle rejoint en cela une des affirmations aperçues à la Biennale de design de Saint-Etienne : *"Un designer expert dans un seul domaine sera désavantagé au regard d'un amateur en différents types de Design "* (auteur anonyme)... Invitation claire à regarder un projet non par le prisme de la discipline que l'on maîtrise mais sous le maximum de facettes pour explorer et découvrir d'autres voies que celles imaginées à première vue.

*"Un designer expert dans un seul domaine sera désavantagé au regard d'un amateur en différents types de design".*



[Biennale de design de St Etienne © ML Even-2019]

37 Simon d'Hénin, entretien du 11 juillet 2019 à l'ENSCI

Quand on découvre, plus loin dans l'entretien avec le designer, les limites qu'il voit au statut d'expert, on comprend qu'il ait envie de s'en départir : *"Plus tu es expert, plus c'est difficile de te débarrasser de tes outils parce que ta montée en expertise, c'est la maîtrise de l'outil et les certitudes qui vont avec, et le temps que tu vas gagner avec certaines choses. "Ca, c'est pas la peine de le faire parce que ça ne va pas marcher, donc on va faire comme ça..."* et en fait, tu construis des schémas de pensée préférentiels - très liés à ce que tu sais mettre en oeuvre. Or, des fois - ça marche dans le design aussi, quand tu dessines une lampe par exemple, tu sais qu'il y a des formes qui ne marchent pas, plus exactement, que tu ne peux pas modéliser sur l'outil avec lequel tu travailles. Donc tu vas avoir un vocabulaire formel qui s'adapte à l'outil et il faudra qu'à un moment, un stagiaire ou un nouvel employé arrive pour te dire *"mais cette forme-là, on pourra la faire sur tel logiciel de modélisation qui est plus récent que celui que vous utilisez"*. Et en fait, c'est là que tu vois la puissance de l'outil qui t'a contraint - à moins de fournir des trésors d'inventivité et de formes, d'énergie et de sueur - à des formes qui sont celles que tu es capable de modéliser mathématiquement mais qui ne sont pas forcément celles auxquelles tu aspirais. Ca, ça restreint l'exploration. (...) *L'ère moderne a construit des outils qui sont une forme d'autoréalisation. C'est-à-dire que quand tu appliques les outils, tu es dans la rationalisation et la perpétuation aussi de la méthode.*"<sup>38</sup> On comprend aussi la richesse et l'importance de pouvoir mener des travaux avec des étudiants de sa discipline car il constituent finalement une belle réserve d'amateurs et donc a priori de découvertes - dans le sens où être amené par un oeil extérieur à regarder un sujet ou un objet sous un nouvel angle, c'est potentiellement reconsidérer son propre point de vue.

*"L'important c'est pas tant le dessin de ton plan que les questions que le concepteur est obligé de se poser. C'est pour ça qu'on gommait ; on projetait dans le dessin beaucoup plus que le trait. Ca, ça n'existe plus. On est tellement confiants dans les outils que l'on a... parce que le résultat est tout de suite propre."*

Simon D'Henin

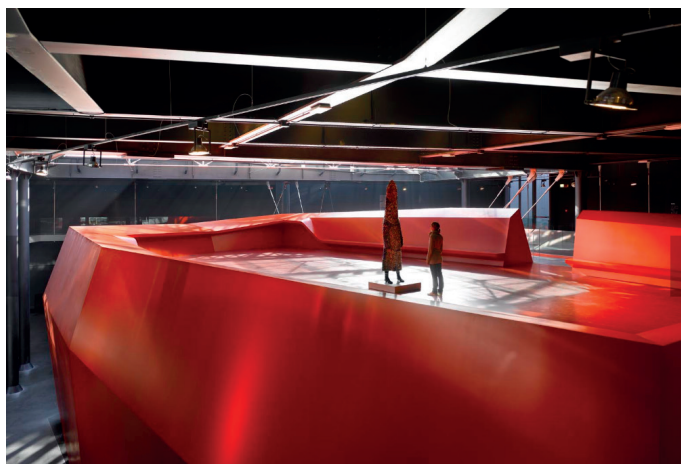
Prendre le temps de regarder pour mieux concevoir, c'est aussi ce que défend l'architecte et urbaniste Odile Decq. Elle ne parle ni d'amateur, ni d'expert mais de l'exigence à laquelle elle se tient et qui consiste à aborder son travail de conception comme une aventure, avec des inconnues et des hésitations. Les distinctions nationales et internationales n'ont rien modifié de sa pratique, ils l'ont en revanche reconnue : *"Aucun projet ne commence de la même façon : tout dépend des conditions dans lesquelles on l'a. (...) Dans tous les cas de figure, je m'organise pour aller sur le site. (...) Je vais voir l'endroit, rencontrer les gens pour qui c'est ou les personnes qui l'organisent pour comprendre ce qu'ils veulent, ce qu'ils disent par rapport à tout ça et pour me familiariser avec l'environnement. (...) Ca m'intéresse beaucoup de découvrir ces endroits-là. Ensuite, les idées peuvent arriver, parfois sur place, parfois dans l'avion de retour, et parfois, c'est plus long. A l'agence, je fais travailler au moins deux personnes dessus et je leur raconte ce que j'ai vu, entendu, compris, on discute et parfois, on commence à faire des maquettes d'études (...) ou bien ce sont des dessins - quelquefois des dessins à l'ordinateur, mais c'est plus rare. Je tiens toujours à ce que l'on commence par regarder, expérimenter, tatonner sur quelque chose qui est assez manuel, assez physique parce que l'aller retour est plus compliqué, plus lent. La distance entre le bout de sa main, l'hésitation du bout de sa main et le cerveau est un certain temps alors que la distance entre l'écran et l'oeil est très, très courte. (...) L'avantage de la main, c'est qu'elle peut se tromper, elle hésite et, en se trompant et en hésitant, on trouve d'autres choses alors que l'ordinateur, ça doit être précis. C'est pour ça que j'aime ce temps du travail à la main qui est juste de la manipulation pour expérimenter des idées. (...) On pense mal quand on*

38 Simon d'Hénin, entretien du 11 juillet 2019 à l'ENSCI



*travaille directement sur ordinateur. Moi-même, je suis malhabile pour dessiner avec la machine, je me mets derrière l'épaule de quelqu'un. C'est un travail de workshop, d'allers-retours qui sont parfois plus lents. C'est une adaptation, qui est toujours variable (...) L'architecture pour moi, est une aventure. Je l'assimile au voyage en bateau vers l'horizon. (...) Pour naviguer à la voile, à l'inverse de la navigation à moteur, vous devez négocier. Vous négociez avec le vent, avec le soleil, avec l'orientation et vous ajustez votre voyage. Et vous arrivez à un point que vous avez défini à l'avance mais qui est à nouveau devant vous puisque l'horizon se déplace en permanence devant vous. Donc c'est une aventure qui ne finit jamais et qui fait qu'une fois que vous êtes arrivé à votre point de destination, vous ne faites que continuer pour **aller au-delà**. C'est ça qui m'intéresse, j'assimile le principe de conception à une aventure, à une découverte.”<sup>39</sup>*

En plus de décrire les temps de latence comme moyen de nourrir un projet, Decq nous expose ses étapes de conception parfois lentes, parfois chaotiques, et la nécessité selon elle d'accepter les hésitations comme des étapes en tant que tel du processus créatif. Elle utilise fréquemment le terme *assimiler* car il lui importe de laisser le cerveau s'appropriier les informations pour faire des connexions nouvelles et être en mesure de créer ; le CNRTL dirait *assimiler* pour “*intégrer l'objet de la connaissance dans ce qu'on a déjà acquis*”. C'est sa façon à elle d'accueillir la découverte et de la faire sienne pour proposer une innovation de plus grande qualité.



[MACRO 2010 - Odile Decq ©Rolland Halbe]

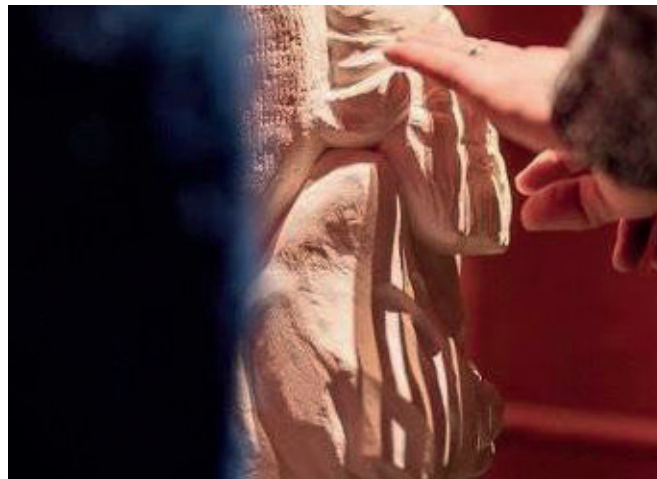
La posture d'amateur est une des voies pour “aller au-delà” ou tout au moins tenter d'atteindre une certaine maîtrise technique jusqu'à rivaliser avec des niveaux d'expertise qui, jadis, nécessitaient des années d'apprentissage. Les propos de Philippe Moreau, Président de Tactile Studio,<sup>40</sup> agence de design, attestent de cette réalité pour leur atelier de fabrication de dispositifs tactiles à destination des musées : “*On fabrique du meuble, des objets tactiles, des interfaces, des illustrations mais l'équipe n'a pas de spécialité : l'un a une maîtrise de Japonais, l'autre un bac, le 3e est non diplômé d'une formation en design. Ce qui a fait la différence au moment du recrutement, c'est l'appétence pour la fabrication de formes, de volumes et d'objets. C'est l'énorme apport du numérique sur nos pratiques. Par exemple, pour faire un pied tourné du 19e siècle, il y a 40 ans, il y avait une seule manière de le faire, avec un tour à bois. C'était une forme symétrique. Aujourd'hui, on fabrique un pied tourné au moins de cinq manières différentes dans notre atelier : en 3D, sur une 4 axes, en deux parties sur une 3 axes... C'est ça*

39 Odile Decq, L'architecture comme une aventure, podcast France culture, 1'06 à 5'20, 20 juin 2019 : [consulter](#).

40 Philippe Moreau, entretien, 2 décembre 2019 à Paris. Tactile studio est une agence de conception et de fabrication de dispositifs tactiles et sensoriels pour rendre la culture accessible à tous, dans les musées notamment.

*pour tous les objets, ce n'est plus lié à une pratique d'apprentissage - la parfaite répétition des gestes des maîtres - mais au contraire à la réinvention de la fabrication qui ne devient qu'un choix d'efficacité." On prend ses distances avec le geste ancestral et les potentiels accidents d'exécution qui laissent une trace du travail artisanal, certes, mais on obtient un résultat équivalent voire supérieur du point de vue de la rapidité et de la précision de l'ouvrage.*

Chez Tactile studio, être amateur signifie rester ouvert aux inspirations extérieures : *"Pour le bon exercice de notre métier, on doit être dans cette position d'amateurs, de découvreurs, d'observateurs de pratiques : aussi bien vis-à-vis des professionnels du secteur [muséal] que du public [des musées]. C'est une manière décomplexée de regarder une problématique, qui n'est pas enfermée dans un carcan théorique. Ça peut faire perdre du temps, on réinvente quelque chose de déjà inventé mais ensuite, on le possède d'une manière moins distanciée que si on l'avait appris par la théorie, par l'expérience des autres. On forme son propre corpus qui du coup est plus hétéroclite sur des sujets qu'on n'a pas forcément l'habitude de voir ensemble. Par exemple, en ce moment, sur le digital, mon expérience de gamer m'aide énormément. Les mécaniques de jeu que j'ai pu observer dans ma pratique personnelle peuvent alimenter la pédagogie d'un jeu qu'on est en train d'inventer sur un sujet scientifique lié à l'art."*



[Gruutchus Museum, Bruges © Tactile Studio - 2019]

L'architecte Wang Shu, premier Chinois lauréat du Pritzker Prize en 2012, place les amateurs et les professionnels sur un pied d'égalité. Quand il commente la conception de l'immeuble Vertical Courtyard Apartments à l'entrée de la ville de Hangzhou, il donne sa vision de l'architecture amateur : *"J'ai construit une maison, pas un immeuble. La maison est l'approche infiniment spontanée de l'architecture amateur. Construite spontanément, hors réglementation et de façon temporaire, l'architecture amateur est l'égal de l'architecture professionnelle. Mais l'architecture amateur n'est tout simplement pas reconnue. Un des problèmes de l'architecture professionnelle est qu'elle pense trop l'immeuble. Une maison, qui est proche de notre vie simple et triviale est bien plus fondamentale que l'architecture. L'attitude de l'architecture amateur (...) peut avoir une signification plus globale et fondamentale que l'architecture professionnelle. Selon moi, toute activité de construction sans réflexion globale sera insignifiante."*<sup>41</sup>

Dans ses réalisations, Shu parvient à saluer l'héritage architectural chinois sans convoquer directement la tradition. Il lui semble juste de tenir compte du contexte historique et du savoir

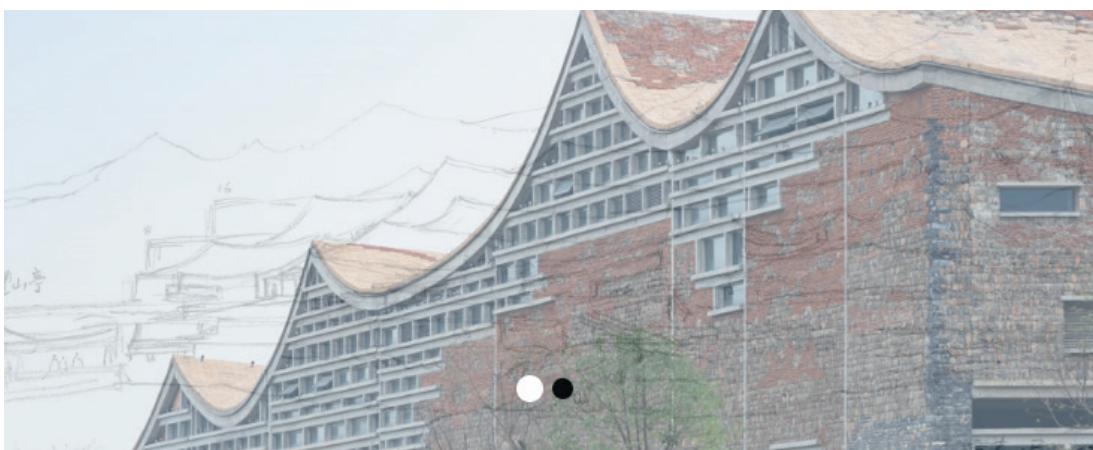
41 Wang Shu, architecte, fondateur de Amateur Architecture Studio : [consulter](#)

vernaculaire en terme de construction, a fortiori dans un pays soumis à une énorme pression immobilière depuis le développement des villes ces dernières années, au détriment de villages. Jusqu'au boutiste, il a par exemple, avec son épouse et associée, conditionné la réalisation du complexe culturel de Fuyang, à proximité de Hangzhou, au fait de pouvoir également travailler à la préservation du village voisin de Wencun<sup>42</sup>. Avec des étudiants en arts, ils ont étudié les techniques et les matériaux de la construction traditionnelle - bambou, des pierres et de la terre battue - des maisons de plusieurs villages aux alentours pour les restaurer, à côté d'autres constructions contemporaines adaptées aux nouveaux besoins des habitants.

Parmi les commentaires du jury du Prix Pritzker sur l'oeuvre de Shu, je retiens celui-ci parce qu'il décrit la réception des réalisations de l'agence AAS et que cette dernière s'approche sensiblement de l'effet recherché par le couple : *"Wang Shu's works that use recycled building materials, such as roof tiles and bricks from dismantled walls, create rich textural and tactile collages. Working in collaboration with construction workers, the outcome sometimes has an element of unpredictability, which in his case, gives the buildings a freshness and spontaneity. As in all great architecture, he does this with naturalness, making it look as if it were an **effortless** exercise."*<sup>43</sup>



[ Fuyang Cultural Complex - année - © Yueki Jazzy Li]



[ Fuyang Cultural Complex © Yueki Jazzy Li ] + [ accident de capture d'image ! ]

42 Wang Shu, article sur le Fuyang Cultural Complex, DeZeen magazine, 7 novembre 2018 : [consulter](#)

43 Wang Shu, article d'Amy Frearson pour Dezeen, 27 février 2012 : [consulter](#)

Parmi celles et ceux que la figure de l'amateur au travail séduit, il me semble y avoir une affinité partagée avec l'idée de placer l'énergie où il y en a besoin ou plus précisément, pour reprendre les termes de William Morris, où le *"besoin est authentique"*. Ce qui fait que la générosité de l'amateur, son naturel à donner, potentiellement à donner beaucoup, ne cause pas pour autant d'épuisement. Tous au contraire témoignent plus ou moins explicitement du fait que cela leur procure un regain d'énergie. Gardons ce bénéfice à l'esprit à une époque où le travail tend à créer de plus en plus d'usure professionnelle.



Sur le fait d'associer des amateurs à ses travaux

Prendre l'identité de l'amateur à la table des professionnels, comme nous l'avons vu, quelques uns le font. D'autres intègrent la démarche par procuration, je veux dire qu'ils font en sorte que des amateurs leur tiennent compagnie pour qu'ils influent sur tout le processus de création, de la phase d'inspiration jusqu'à la réception de ce qui a été produit. Pour comprendre plus finement l'intention initiale et tenter de mesurer les effets de ces combinaisons de sensibilité et de talents, j'ai regardé de plus près des projets associant des amateurs et ce, dans deux directions différentes : la chorégraphie et le design.

*Hard to be soft* (ou combien il est difficile de se montrer vulnérable) est un spectacle de danse écrit en 2019 par l'Irlandaise Oona Doherty qui s'inspire des comportements qu'elle observe dans la rue, à Belfast, en particulier ceux des garçons. Il implique donc un groupe d'adolescents puissants ("sugar army") recrutés localement, dans toutes les villes et qui défient les attentes féminines. Observations, collecte d'images et collecte de son, dictaphone en poche, Doherty invente un langage corporel urbain. Salomé Kiner, journaliste pour Mouvement, parle ainsi des mécanismes de création propres à l'Irlandaise : *"Elle isole des fragments d'interviews réalisées avec les détenus et les intègre à des bribes de poèmes, de dialogues imaginaires et de notes personnelles. (...) La chorégraphe déroule son échauffement, convoque la liberté et le chaos, implore les tempêtes. (...) les personnages s'esquissent à la faveur du lâcher-prise. [Les danseurs] qui reviendront tous les jours seront retenus pour le solo final. (...) Pour les danseurs professionnels, cette approche n'est pas évidente. Il faut accepter de perdre le contrôle, oublier la performance, renoncer à leurs gestes-signatures."*<sup>44</sup>

La danseuse et chorégraphe revendique le fait de travailler avec des non-professionnels parce qu'elle considère que la danse est plus authentique ainsi. Elle le dit : *"j'essaie d'insuffler de la sincérité des danseurs grâce à leur propre vie."*<sup>45</sup> Elle fait place sur scène à l'expression quotidienne des corps, probablement parce qu'elle considère que la valeur de ce témoignage amateur est plus forte. Probablement parce que son parcours l'influence aussi dans le jugement qu'elle porte sur les lieux d'enseignement académique. Elle s'est forgée une écriture de la danse par ses expériences qui la convainc davantage : *"J'ai de bonnes bases techniques en ballet mais je ne pense*

44 Oona Doherty, article de Salomé Kiner, Mouvement : [consulter](#)

45 Oona Doherty, interview 21 mars 2019 pour Entrée libre : [consulter](#)



*pas que mon style chorégraphique vienne de mes études. J'ai tout appris avec Kristen van Issum et Guillerm Mioto de T.r.a.s.h. aux Pays-Bas. Cette compagnie a un style punk, très agressif qui vous pousse à dépasser vos limites.”*<sup>46</sup> Pour Doherty, faire l'expérience de son corps devrait être plus répandu. Ces spectacles sont des manifestes en ce sens, censés déclencher l'envie d'expression corporelle de chacun et chacune, libres danseurs. Rien d'étonnant à ce qu'elle défende le travail d'amateur sur scène, elle va au bout de sa logique : « *À chaque fois que je le peux, je vais montrer Hope Hunt dans les prisons. J'espère toujours que le public puisse profiter de ce miroir positif pour commencer son travail de reconquête personnelle. Un monde où les corps ne peuvent pas s'exprimer est voué à s'écrouler.* »<sup>47</sup>

*“La chorégraphe permet à ce que d'autres corps, plus jeunes et plus vieux, et peut-être plus maladroits, aient un espace pour performer la poésie d'un quotidien violent, et ainsi convoquer l'énergie pour y résister.”*

Leslie Cassagne<sup>48</sup>

Travailler avec des non professionnels corrige le travail de conception, modifie l'exécution et change aussi le regard posé dessus. Et au-delà de la qualité du rendu collectif (professionnels et amateurs sur scène ou amateurs seuls) que l'on juge augmentée si l'on adhère au point de vue de Doherty, on peut aussi imaginer que cela stimule la liberté de chacun de tenter de s'exprimer personnellement. Je pense que cette démarche converge vers l'idée de partage de savoirs exposée par le sociologue Michel Serres lorsqu'il décortique la notion d'autorité, annonçant l'avènement d'une nouvelle démocratie du savoir : *“Si vous n'êtes pas décidé à augmenter autrui, laissez toute autorité au vestiaire. L'autorité doit être une forme de fraternité qui vise à tous nous augmenter.”*<sup>49</sup>

Doherty rejoint le cercle des chorégraphes ouvertement amateurs de danseurs non professionnels. La chorégraphe allemande, Pina Bausch (1940-2009), qui a tout fait pour être à l'écoute de la créativité du corps de chaque danseur et non pour imposer son écriture aux capacités des corps, a lancé le mouvement en 1978 avec la pièce *Kontakhof*. Elle trace un sillon pour ses successeurs. En 2012, Anna de Keersmaeker, danseuse et chorégraphe belge, en plus d'associer elle aussi régulièrement des amateurs à l'interprétation de ses pièces, va jusqu'à mettre en ligne un tutoriel de son spectacle *Re/Rosas* : *“la chorégraphe avait découvert une vidéo YouTube de quatre jeunes filles en train de danser la deuxième partie de Rosas au son de « Like A Virgin » de Madonna - et donc décidé d'enseigner le passage en question aux internautes.”*<sup>50</sup> Ce projet participatif invitait les volontaires à poster les vidéos du résultat. On pourra toujours se demander si, au-delà du caractère plaisant de cette initiative “open-source” de la chorégraphe il y a aussi la volonté d'accroître la notoriété de son nom et de son école sur les réseaux. Quoiqu'il en soit, cela offre la liberté à chacun d'assimiler et de prendre possession de techniques dont la diffusion n'a que rarement été aussi largement partagée. Invitant chacun à rendre compte de son travail, cela apporte également une forme de reconnaissance aux danseurs non professionnels, légitimant de fait les tentatives, même isolées, de ces amateurs. Indéniablement, on leur fait une place

46 ibidem

47 Oona Doherty, article de Salomé Kiner, Mouvement : [consulter](#)

48 Hard to be Soft – A Belfast Prayer, Oona Doherty, article de Leslie Cassagne, 2018 : [consulter](#)

49 Michel SERRES, article sur l'autorité, 21 septembre 2012, les Echos : [consulter](#)

50 Anne Theresa de Keermaeker, article d'Etienne Menu, 30 oct. 2018, Vanity Fair, : [consulter](#)

aujourd'hui, quel que soit le secteur professionnel. C'est le cas aussi dans certaines projets de design industriel. A la question "Chez Proofmakers, côtoyez-vous des amateurs ?", Stéphane Gauthier m'avait répondu par l'affirmative. *"Et même, de plus en plus ; par exemple, avec Decathlon et les communautés pour co-tester. Ce sont des passionnés qui rentrent dans le projet. Ça produit ce fameux décalage : ils n'ont pas d'expertise, ils ont la possibilité de regarder différemment. Ça crée une ouverture : ce questionnement un peu naïf mais qui devient extrêmement intéressant. Ils remettent sur la table le bon sens que les experts ont totalement oublié."*<sup>51</sup>

C'est comme reprendre le sujet au point de départ, revenir aux fondamentaux, oser poser des questions s'il y a incompréhension - on ne se sent pas toujours en confiance dans l'univers professionnel pour se le permettre, encore moins peut-être entre experts - s'en tenir au réel besoin, celui qui tombe sous le sens quand on se limite au fait de répondre à ce que le besoin a d'essentiel pour l'utilisateur final.

Parfois, la rencontre entre amateurs est un peu crispante car ils ne sont pas amateurs au même titre. Je pense à une expérience que m'a rapportée Simon d'Hénin : il a confronté sa pratique à celle de professionnels du secteur immobilier qu'il amenait sur le terrain d'expérimentation du design. Amateur par son ouverture d'esprit et sa capacité à regarder une question naïvement, c'est-à-dire, sans apprêt, le designer rencontrait des professionnels prêts à s'engager dans une démarche de changement de leurs pratiques comme des amateurs selon lui, sans se poser des questions de bon sens au préalable. *" Ils te disent "Nous, on connaît deux métiers : l'assistant à maîtrise d'oeuvre et l'assistant à maîtrise d'ouvrage... Et on veut intégrer un troisième métier qui est l'assistant à maîtrise d'usage." C'est un des sujets pour lesquels on doit se demander "C'est quoi l'apport du terrain ?" On leur a conçu un jeu qui s'appelle l'aventure territoriale. On a découvert qu'ils travaillaient sur des macro lots de promotion immobilière, sur les dimensions habitat, services, mobilités, gestion de l'eau. (...) Et en fait, tu te rends compte que les gens responsables de ça ne vont même pas sur le terrain [avant de proposer des scénarios d'investissement en terme d'aménagements et de services aux particuliers et aux collectivités]. Ils étaient en train de répondre à un appel d'offres pour un lot immobilier de 44 ha et ils n'avaient pas mis les pieds sur le terrain... Donc, on a fait ce jeu : dès qu'ils envisagent un projet, ils ont un jeu comme un serious game, avec des cartes pour les obliger à se rendre compte de la réalité du terrain, à y aller, à se demander "qu'est-ce que j'observe ?" et à sortir de "j'ai mon relevé topo, j'ai ma carto, je peux le faire depuis mon PC". Mais plutôt, je fais une carte sensible du territoire parce que ce n'est pas parce qu'il y a une proximité géographique qu'il y a une proximité sémantique ou une proximité d'usages. Des fois, tu vas faire 5 kms de plus car ça te correspond plus que le truc qui est à 2 kms de l'autre côté. Ça, tu ne peux pas le capter sur une carte IGN, en fait."*<sup>52</sup> Ce que j'ai compris de son expérience, c'est qu'il a dû créer un objet de médiation - le choix d'un jeu permet un changement de comportement en douceur et non stigmatisant, afin de remettre les professionnels du secteur en condition de délivrer un travail approprié et de qualité : un travail qui soit issu d'un minimum d'observations personnelles, sur le terrain, avant de se lancer tout azimut sur ordinateur dans la conception d'un produit ou d'un service.

51 Interview de Stéphane Gauthier réalisée le 24 avril 2019 : [consulter](#).

52 Simon d'Henin, interview à Paris, 11 juillet 2019



Théoriciens comme praticiens de la figure de l'amateur nous parlent de l'importance de la transmission de connaissances dans le travail. Je crois que ce partage de connaissances est rendu possible par deux penchants a priori assez naturels de l'amateur : l'envie de connaître et le réflexe de partager. Morris évoque l'apprentissage au sein des corporations de l'époque médiévale comme l'antichambre des communautés de connaissances décrites par Flichy. *“La tradition coopérative, nous dit-il, place un artiste au commencement de sa carrière, dans une position qui lui permet d'échapper au pensum de devoir apprendre une foultitude de petites choses, difficiles, voire impossibles à apprendre autrement : le lopin qu'il doit creuser n'est pas un bout de prairie printanière, mais un sol fertile et sain grâce au travail d'innombrables générations qui l'ont précédé. En résumé, c'est par l'apprentissage des siècles qu'un artiste naît dans l'atelier du monde.”*<sup>53</sup> Ce mode de transmission, joliment nommé l'apprentissage des siècles, porte l'idée d'un don de savoirs à ceux qui choisissent la même activité, sans conditions de la part de celui qui offre ses connaissances et sa pratique. Le donneur est motivé par le seul fait qu'il en a lui-même bénéficié. Si l'on a pu mesurer le plaisir d'apprendre de l'autre, de gagner en satisfaction du travail effectué et en efforts, alors, on éprouve de la joie à transmettre à d'autres pour avoir l'occasion de donner à éprouver ces mêmes sentiments et, peut-être aussi, de les revivre par procuration, ou encore, de s'offrir simplement la possibilité d'apprendre en retour. Sans doute aussi parce que l'on se sent grandi par ce geste et que l'on pense que l'acte généreux fera aussi grandir l'autre. Convié à s'exprimer sur son expérience de la transmission à l'occasion d'un débat public, le médecin et chercheur français Jean-Claude Ameisen, également Président du comité consultatif national d'éthique l'a définie ainsi : *“[la transmission] c'est la relation qui est première dans l'accès à l'humanité. Ce qui est en jeu dans cette relation, c'est la vie que j'ai reçue et que je transmets à d'autres après l'avoir réinterprétée.”*<sup>54</sup> Arthur Lochmann le rejoint. Philosophe travaillant régulièrement comme charpentier, il a bénéficié des connaissances des équipes avec lesquelles il a cheminé car il y a une sorte de code moral des compagnons de transmettre impérativement le savoir reçu. Il partage un récit passionnant de son parcours initiatique et des savoirs qui lui ont été transmis dans *La vie solide : la charpente comme éthique du faire*.

*“Pour dessiner les fermes et les assemblages de leurs pièces, il y a un outil propre à la charpente (...) tellement complexe et raffiné qu'il a été inscrit en 2009 au patrimoine culturel immatériel de l'humanité de l'Unesco : le trait. Un mot simple et beau qui désigne l'accumulation depuis le XIIIe siècle de méthodes de représentations dans l'espace.”*  
Arthur Lochmann<sup>55</sup>

Selon Lochmann, le regain d'intérêt constaté pour l'artisanat n'atteste pas d'un élan conservateur admiratif de la tradition et de ses valeurs. Au contraire, chacun fait son expérience des savoirs transmis, les intériorise et les transforme par sa pratique, capable de réinventer ce que la tradition a transmis : *“C'est précisément la répétition qui permet de développer la conscience des interactions*

53 William MORRIS, *L'art et l'artisanat*, Paris, Rivages, 1893, p. 39

54 Jean-Claude AMEISEN, débat de novembre 2017 sur l'éloge de la transmission, organisé par la Cité de la réussite : [consulter](#)

55 Arthur LOCHMANN, *La vie solide*, Paris, Payot, 2019, page 67.



*entre le corps et le matériau, et par là même d'intérioriser les gestes du métier. [La répétition] est la source d'une qualification émotionnelle.*"<sup>56</sup> Pour cette raison, il défend l'idée d'un lien ténu entre la transmission et l'expérience qu'il décrit comme un "processus d'appropriation par le vécu."<sup>57</sup>

*"En développant un rapport productif à la matière, en apprenant à inscrire mes actions dans la durée, en adoptant l'éthique artisanale du bien faire, j'ai trouvé des clés pour m'orienter dans notre époque frénétique."*

Arthur Lochmann<sup>58</sup>

La transmission amène Lochmann à parler des conditions d'appropriation individuelle : la répétition du geste, avec application, la question essentielle de prendre le temps nécessaire pour atteindre un résultat à la hauteur de l'excellence requise et intérioriser la connaissance. Expérience intime et silencieuse car l'observation attentive fait partie du processus. Et enfin, l'évolution du corps, quel que soit l'âge de l'apprenti : *"le corps s'habitue aux nouveaux gestes et se développe pour les assurer."*<sup>59</sup> Lochmann évoque à la fois l'accumulation de connaissances et de techniques qui sont transmises aux nouveaux ouvriers mais aussi les "petites combines" et le caractère empirique du travail de charpentier : *"Chaque toit est un laboratoire grandeur réelle : on peut s'instruire des erreurs et des réussites de tous les siècles passés."*<sup>60</sup> Au cœur de l'activité qui relève de la transmission de ce savoir-faire ancestral, il reste une place pour l'appréciation individuelle et l'imaginaire des ouvriers. *"La confrontation en situation réelle, à des tâches qu'on ne maîtrise pas encore est au cœur de l'apprentissage. L'erreur est un mode d'acquisition privilégié des savoir-faire"*.<sup>61</sup> *"Ce jeu constitue une excellente méthode d'apprentissage parce qu'il corrige dans le moment même de l'action ; l'erreur et sa correction en temps réel contribuent de manière décisive à l'intériorisation du rapport à la matière et des savoir-faire."* Une compétence se transmet silencieusement, nous dit-il, expliquant plus loin qu'un "geste est un ensemble complexe de postures, de mouvements, de rythmes et de forces exercées difficiles à décrire par le langage. C'est pourquoi un métier s'apprend par contact en voyant faire, en essayant de faire."

*"La vertu d'inverser le processus, de passer au faire, c'est que ça installe de façon douce l'idée qu'on a le droit d'échouer. Quand tu passes à l'acte, tu peux le mesurer. La culture de l'échec est un élément essentiel dans l'innovation, ou plus exactement l'acceptation de l'échec."*

Stéphane Gauthier

Alors que le terme d'*expérience* est omniprésent médiatiquement, pour Lochmann, en réalité, notre époque n'est pas propice à l'expérience, dans le sens où elle ne laisse pas le temps à chacun de faire des expériences constitutives de changements personnels. *"Lorsque les horizons d'attente sont en constant changement et que les espaces d'expérience se reconstruisent en permanence*

56 Arthur LOCHMANN, *La vie solide*, Paris, Payot, 2019, page 51

58 Ibidem, prologue

57 Ibidem, page 105

59 Arthur Lochmann, intervention lors d'un débat sur "la transmission et la crise", Mardis des Bernardins, mai 2019 [consulter](#)

60 Arthur LOCHMANN, *La vie solide*, Paris, Payot, 2019, page 138

61 Ibidem, p120

*on ne peut qu'assister à une progressive perte d'expérience.*"<sup>62</sup> C'est sans doute parce qu'elle manque autant, dans le sens expérience sensible exprimé par le charpentier, qu'elle est autant fantasmée dans le discours.

Il y a de nos jours une modification majeure des modes de transmission. Le chef de guilda a muté en tutoriel, c'est une voix, accompagnée parfois du geste, parfois simplement d'une flèche sur l'écran qui guide la compréhension et l'action. La transmission se perpétue de nos jours mais, comparée à celle du Moyen-âge, elle n'est plus systématiquement individualisée ni aussi aboutie - dans le sens où l'apprenti "*apprenait son métier de A à Z et devenait par la force des choses un maître dans cette branche*".(...) A l'époque, nous dit Morris, "*l'univers de travail était un homme intelligent. La production faisait appel à l'homme dans son entier et non à de petites fractions de plusieurs hommes*."<sup>63</sup> La transmission est aujourd'hui assurée à travers des supports de plus en plus virtuels, dans des formats plutôt courts, à la fois segmentée (en micro-savoirs et en micro-actions) et concentrée (sur un seul média), à la fois adaptée à une concentration de très courte durée qui devient la norme en Occident<sup>64</sup> et ouverte à une consommation illimitée. Autrefois, et ce, encore au siècle dernier, le savoir était morcelé, localisé et à distance, circonscrit à des lieux (écoles, bibliothèques, laboratoires, universités). Il est aujourd'hui concentré sur les réseaux internet et disponible en permanence, dans la sphère publique comme privée. Dans l'absolu, le savoir est potentiellement largement plus accessible. Ce qui ne signifie pas qu'il le soit pour tous, ce qui ne signifie pas non plus qu'il suffise pour que l'individu soit entièrement autonome dans son chemin vers la connaissance et sa capacité à faire.

*"Les makers c'est ça, un réseau d'amateurs éclairés. Ma seule école, c'est les amateurs. Grâce aux forums, c'est comme si j'avais fréquenté le club de l'informatique, des amateurs d'électronique, des gens qui font de l'usinage numérique. J'ai tout appris sur usinage.com..."*  
Philippe Moreau, Président de Tactile studio

Les innovations pédagogiques doivent demeurer au service de l'homme et profiter à tous, via Internet si c'est le meilleur canal et non juste pour des raisons économiques. Interrogé par Denis Lafay sur la mise en tension de la société par l'avènement des robots et de l'intelligence artificielle qui va de pair avec une externalisation de la connaissance, Etienne Klein s'appuie sur les évolutions de l'enseignement pour indiquer qu'il ne faut pas tant remettre en cause le progrès que ses conséquences sociales. Très critique sur l'usage des cours en ligne qu'il juge opportuniste, il replace la société - en particulier sa gouvernance politique, face à la responsabilité de ses choix : "*Plutôt que d'affecter physiquement un professeur à une classe (...), on pourrait filmer un enseignant dispensant son cours, ainsi diffusé simultanément dans le monde entier... sauf à considérer, comme moi, que l'interaction entre le professeur et les étudiants participe de manière fondamentale à la diffusion par le premier et à l'appropriation par les seconds de la connaissance, que l'enseignant et son auditoire sont liés dans une sorte de corps-à-corps, par une interdépendance qui profite à chaque partie et par une relation de réciprocité que tous construisent ensemble dans leurs regards respectifs et dans leurs échanges parlés.*"<sup>65</sup> Alors que la

62 Arthur LOCHMANN, *La vie solide*, Paris, Payot, 2019, p. 102

63 William MORRIS, *L'art et l'artisanat*, Paris, Payot, 1893, p. 70

64 Selon une étude Microsoft de 2015 auprès de 2000 Canadiens : les jeunes d'aujourd'hui accordent en moyenne 8 secondes à chaque nouvelle information, contre 12 secondes en 2000, pour juger de sa pertinence. Source [Huffpost](#)

65 Etienne KLEIN, *Sauvons le progrès*, dialogue avec Denis Lafay, éd. MIKROS, Paris, 2017, p.56

transmission est étymologiquement le passage d'une connaissance d'une personne à une autre, Klein introduit la relation de réciprocité comme une condition nécessaire. Réciprocité qui n'est effective selon lui qu'en maintenant le contact humain.

Arthur Lochmann partage ce constat de distanciation : *“Le mouvement d’externalisation du savoir initié par l’écriture est aujourd’hui exacerbée par le développement des nouvelles technologies et l’accessibilité permanente des savoirs. Le rapport aux savoirs s’en trouve modifié. La connaissance devient périphérique tandis que ce que l’on fait sien, ce que l’on intériorise, c’est la capacité à la retrouver et surtout à la traiter.”*<sup>66</sup> Là où l’écriture et le dessin de plans servait la transmission de savoir-faire par des jeux d’allers-retours entre le cerveau, la main et l’œil et le développement d’une intuition par cette expérience, selon lui, l’écriture informatique de la connaissance, sa numérisation et le développement de l’intelligence artificielle en particulier, va jusqu’à “externaliser non seulement le stockage des connaissances mais également une partie de leur traitement analytique”. Il oppose les deux processus d’externalisation de la connaissance et d’intériorisation - il va jusqu’à dire incorporation - des savoir-faire tout en martelant que la dimension intuitive des savoir-faire n’est pas “une aptitude magique innée mais bien au contraire, une conquête intellectuelle” opérée par la “répétition des opérations qui joue un rôle décisif en permettant d’établir des liens cumulatifs entre les situations vécues et les solutions retenues”. Le fameux apprentissage des siècles de Morris.

Je voudrais enfin évoquer une autre forme de transmission. Au-delà de la transmission de l’information ou de la connaissance, il me semble primordial d’évoquer l’importance de la transmission de l’envie. Je pourrais tout aussi bien parler d’énergie (encore !), de feu, d’ardeur. Je crois reconnaître cet aspect spécifique de l’amateur dans le témoignage de Simon d’Hénin, de manière un peu détournée : *“Pour moi, il n’y a pas de frontières claires entre ce qui fait partie de ton domaine d’expertise professionnel et ce qui fait partie de ton domaine d’expertise d’amateur. C’est extrêmement visible dans le design mais ça devient aussi visible dans plein d’autres champs professionnels. Ce que tu portes à l’extérieur, si tu es très attaché à une cause... les thématiques qui te sont chères en tant qu’individu, il y a une porosité plus forte et que l’entreprise a beaucoup de mal à accepter.”* “Ca devient visible” ou bien sommes-nous en train de redécouvrir le fait a priori naturel d’être soi-même au travail ? Et donc par là aussi, en train d’accepter le fait qu’on n’oublie pas ce qui constitue notre individualité en passant la porte de notre lieu de travail ? A trop porter de costumes, on aurait peut-être travesti une part de notre humanité...

Au-delà de la transmission en tant que telle, il y a les conditions propices à la transmission. Pour Lochmann, le caractère *“hétérogène de l’équipe en fait une structure de transmission permanente.”* Hétérogène de par la spécialité des uns et des autres et/ou de par leur maturité respective sur la discipline concernée, l’équipe progresse car les individus se transmettent leurs connaissances. Faire (en) équipe. La notion de transmission est naturellement voisine de la coopération. Elle joue son rôle dans le processus qui consiste à comprendre pour agir au mieux. Transmettre, c’est prendre le risque (ou accepter) de **perdre le pouvoir** d’être le seul à détenir une information ou une connaissance. Il faut donc être en **confiance** pour transmettre... et être désintéressé par ce pouvoir. Cela fait écho - c’est compatible - avec la nature de l’amateur, qui n’est pas aux prises avec la recherche d’un statut, d’une position sociale, mais aux prises avec la découverte parce que c’est bon pour lui et pour les autres. Ou bien, considéré autrement, transmettre c’est saisir l’occasion d’augmenter l’autre en partageant l’autorité. On saisit mieux alors le glissement vers la coopération. *“Le partage [de connaissances], explique Michel Serres, symétrise l’enseignement,*

66 Arthur LOCHMANN, *La vie solide*, Paris, Payot, 2019, pages 99-100.

les soins, le travail ; cela favorise une circulation à double entente. Le collectif (...) devient le connectif, virtuel vraiment.”<sup>67</sup> Ca y est, il est temps de parler de coopération.



Sur la coopération et la nécessité tenace de faire oeuvre collective

*“La coopération humaine est sans équivalent dans le monde du vivant, nous dit l’économiste et chercheur Eloi Laurent, parce qu’elle est une quête de connaissance partagée plus qu’une simple collaboration limitée à l’accomplissement en commun d’une tâche nécessaire. Les humains coopèrent effectivement pour un bénéfice, mais ce bénéfice est le savoir et son utilité comme son efficacité lui sont étrangers au moment où il décide de coopérer. (...) L’oeuvre collective que vise la coopération est la connaissance commune, le plus précieux des biens humains.”<sup>68</sup>*

*“L’oeuvre est la pensée et l’acte qui enrichissent la connaissance. L’oeuvre bouleverse celui qui invente comme celui qui en est l’interlocuteur. Elle développe, par le commun, l’humanité dans l’homme. Un monde désœuvré est un monde sans avenir.”  
Roland Gori <sup>69</sup>*

Coopérer, c’est apprendre à connaître ensemble nous explique Laurent. *“La coopération transforme les humains en pédagogues les uns pour les autres”*. Ou encore *“La coopération, c’est un choix libre dont l’objet est l’acquisition de connaissances.”* C’est en cela qu’elle est le propre de l’homme. L’animal lui, est doué comme l’homme d’une qualité de solidarité envers son espèce et de capacités à collaborer pour sa survie, mais il ne peut coopérer. Laurent met en garde contre les tentatives d’externalisation de la coopération aux machines : *“bon nombre d’innovations numériques visent à déléguer aux machines la fonction même de lien social. (...) or, il est impossible de mécaniser l’intelligence collective (...) les nouvelles technologies de la communication induisent un désapprentissage collectif en sonnante la fin du tâtonnement. L’horizon de la connaissance commune s’éloigne car la connaissance apparaît comme déjà là. [Pour lui], derrière le rideau de l’hyper-collaboration, l’économie numérique est donc le théâtre d’une atrophie de la coopération.”<sup>70</sup>*

Selon Morris aussi, un système qui contraint à une ambition individuelle ôte toute opportunité de coopération avec d’autres. Morris oppose l’ambition individuelle à la coopération artistique. *“L’artisan du Moyen-Age, les guildes entraient rarement en compétition. La production répondait à la consommation domestique.”* Morris dit aussi *“l’ouvrage [des ouvriers] sera l’expression de leur coopération harmonieuse et du plaisir qu’ils y ont pris. Aucune intelligence (...) n’y a été écrasée ; au contraire, elle a été plutôt subordonnée et utilisée afin que personne, du maître au plus modeste ouvrier, ne puisse s’écrier “c’est mon oeuvre”, mais afin que chacun puisse dire sincèrement : “C’est notre oeuvre”, déplorant plus loin : “la pleine expression de cet esprit du*

67 Michel SERRES, *Petite poucette*, Paris, Le Pommier, 2012, P 67

68 Eloi LAURENT, *L’impasse collaborative : Pour une véritable économie de la coopération*. Paris, Actes sud, 2018, page 15

69 Roland GORI, *Manifeste des ouvriers*, Paris, Actes sud, 2017, page 9

70 Eloi LAURENT, *L’impasse collaborative : Pour une véritable économie de la coopération*. Paris, Actes sud, 2018, page 148- 150

travail commun et harmonieux n'est donnée que dans la période relativement courte du Moyen Âge, époque de l'association parfaite des artisans dans les guildes de l'art."<sup>71</sup>

Fort heureusement, le récit de Lochmann nous redonne espoir : il atteste d'un vécu similaire au sein de l'équipe qu'il a constituée avec d'autres charpentiers. *"Dans ce petit collectif qu'est l'équipe, chacun peut donc reconnaître sa contribution à l'ouvrage commun."*<sup>72</sup> La description de la coopération prenant corps sous les yeux du jeune charpentier Lochmann est tout à fait sensuelle ; elle rappelle aussi le socle qui la conditionne, à savoir une combinaison de confiance totale et d'attention aiguë à soi et aux autres. *"Dans ces espaces à la fois contraignants et privilégiés que sont l'échafaudage et le toit, on apprend à former une équipe comme un grand individu composé de plusieurs corps. (...) Quand le rythme est pris, on peut répéter ce geste pur, aérien jusqu'à atteindre une sorte de chorégraphie éphémère dont les ardoises ou les tuiles sont le régulateur. On trouve ces moments de grâce dans de nombreuses tâches des chantiers. C'est l'immense plaisir de l'anticipation collective des étapes de travail à venir. Quand tous connaissent les routines à mettre en oeuvre et que chacun parvient à y trouver sa place, il s'instaure dans certaines équipes une fluidité symbiotique que je n'ai jamais retrouvée nulle part ailleurs."*<sup>73</sup> *"À l'inverse de ce cliché du chirurgien tendant la main en ordonnant qu'on lui donne un bistouri, les charpentiers attentifs les uns aux autres peuvent se passer les objets sans même avoir besoin de les demander. Les gestes s'enchaînent, les outils passent d'une main à l'autre, on sait que l'autre comprend le mouvement que l'on est en train de faire, on sait que l'autre sait et on savoure le silence qui vient couronner cette compréhension mutuelle dans le travail."* (...) Cette coordination est une question d'attention et d'anticipation, par une sorte de présence active et attentive, à soi et aux autres, de tous les instants."<sup>74</sup>

*"Le travail peut être un plaisir, l'essence du plaisir réside dans le travail s'il va dans la bonne direction. (...) En d'autres termes, si l'entraide est son principe moteur."*  
William Morris<sup>75</sup>

Roland Gori aussi milite pour la persistance de l'oeuvre collective. Psychanalyste et professeur émérite de psychologie et de psychopathologie, il est l'auteur du Manifeste des oeuvriers paru en 2017. Il y pose la question de l'identité de l'ouvrier au XXI<sup>e</sup> siècle : *"ceux qui sont à l'oeuvre, artistes, soignants, éducateurs, chercheurs (...) sans qu'ils aient éprouvé le besoin de le proclamer ? Ceux qui le seraient déjà sans le savoir ? Ces ouvriers qui, pour leurs loisirs, font du "beau". (...) Il n'y a pas de définition. (...) L'ouvrier, pourtant, existe. Il est celui, aujourd'hui, "au travail", dans sa vie, est disposé à faire oeuvre. (...) Mais l'ouvrier n'est pas répertorié dans les catégories de l'INSEE. Il n'a pas d'existence sociale. Donc pas de reconnaissance."*<sup>76</sup> Il peut pour autant être reconnu selon Gori *"à ce qu'il manifeste dans ses actes et dans ses intentions"*. Par le propos autant que par l'action, même discrète. Décrit comme un pratiquant, poussé à agir par une forme de nécessité, son ouvrier me rappelle l'amateur de Morris. Lorsqu'il étudie plus loin dans son ouvrage l'expression de la colère des salariés de structures privées comme publiques face à la gestion "austéritaire", Gori note la résurgence du mot "métier" et avec elle, le fait que "les termes du sensible sont remontés du fond à la surface dans un monde où le professionnel a toujours eu la pudeur sociale de ses sentiments : la notion de "cœur de métier" développée par

71 William MORRIS, L'art et l'artisanat, Paris, Payot, 1893, page 26.

73 Arthur LOCHMANN, *La vie solide*, Paris, Payot, 2019, p. 113

74 Ibidem, p. 114

75 William MORRIS, L'art et l'artisanat, Paris, Payot, 1893, 45

76 Roland Gori, Manifeste des oeuvriers, Paris, Actes Sud, 2017 page 16



la philosophe Barbara Cassin, et même “l’amour du métier”, a priori si désuets, sont de retour.” Selon lui, “si la revendication corporative est toujours là, le besoin de refaire oeuvre, personnelle et collective, frappe à toutes les portes”.<sup>77</sup> Il applique le concept d’ouvrier à un groupe de jazz et nous invite à accepter d’être désorientés par l’improvisation. “Le free jazz libère et oblige à délibérer”. J’y vois en creux, vu la mise en perspective de l’ouvrier depuis le début, une incitation à accepter la désorientation, la découverte telle que la vie se présente finalement, pour nous dire en creux : “dans l’improvisation, il faut se faire sa place, il faut faire sa place à l’autre. Il faut “devenir”.<sup>78</sup> “L’oeuvre “à l’oeuvre” qui par définition, refuse l’interdit, la crainte de se risquer, la peur de la norme, de la convention (...) Qui a encore le droit de transgresser le carcan, d’avoir le courage qu’on saluera plus tard.”<sup>79</sup>

Faire oeuvre collective et laisser place à l’initiative entre amateurs contribuent sans doute à consolider le lien au sein d’un groupe social. L’expérience de travaux de réfection réalisés en interne par l’équipe de Tactile studio semble en rendre compte : “Nous avons réalisé l’isolation des combles du 1er étage. Aucun de nous ne l’avait déjà fait. Le défi était ne pas acheter d’outils. On a mis 8 jours à trouver les infos : quel type d’isolation ? quelle technique ? Merci au tuto de monsieur machin qui a une chaîne Youtube, avec des explications step by step... Ca entretient l’idée que tout est possible. Oui, tu mets plus de temps qu’un pro mais, dans notre pratique, il faut qu’on continue à se dire que si on n’a pas de pro sous la main, on va y arriver nous-mêmes.”<sup>80</sup>

La connaissance et par là, la coopération, est potentiellement saisissable par tous du point de vue du sociologue Dominique Cardon. Spécialiste du numérique et d’Internet, l’auteur de *La démocratie Internet* y rappelle “l’esprit d’Internet”, et le besoin et le contexte qui ont motivé sa création, à savoir un esprit de coopération. Personnellement, il y croit encore ; il le voit comme un espace de création et de diffusion qui supprime l’intermédiation par les experts : “Plus encore, Internet est né des besoins de ses inventeurs, essentiellement des chercheurs et des informaticiens, «valorisant une culture de l’échange et de la **coopération**» au détriment des règles de centralisation, de hiérarchisation et de sélection. Ce n’est alors **pas le statut social** ou professionnel des personnes qui leur donne autorité, mais la **réputation acquise** auprès des autres par la qualité de leur **contribution**”<sup>81</sup> Ce qui fait autorité, c’est avant tout la contribution, la part apportée au collectif et dont lui seul juge de la pertinence et de la qualité pour ce qu’elle est - peu importe d’où elle provient.

Cardon m’inspire une analogie entre Internet qui désacralise (voire sabre) la fonction d’intermédiation de l’expert et l’amateur qui lui aussi le neutralise un peu par sa posture et la manière dont il s’autorise à partager sa connaissance. On peut toutefois se demander, dans le concept développé par Cardon de “mise en conversation de la société” par le biais d’Internet, au-delà de la multitude d’échanges rendue possible par Internet, s’il y a une profondeur dans l’interaction entre individus permise par le net et donc une appropriation. Peut-être la réelle profondeur de l’échange dépend-elle davantage de l’engagement individuel, du désir de coopération et du temps disponible que l’on accepte de libérer pour oeuvrer ensemble ?

Il est amusant de partir du point de vue d’un sociologue critique à l’égard des médiateurs professionnels pour se lancer sur la voie de la médiation. Si comme Cardon, on est enclin à

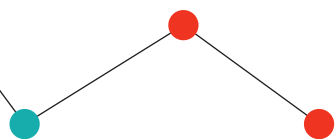
77 Ibidem, page 24

79 Ibidem

80 Entretien avec Philippe Moreau, président de Tactile Studio.

81 Entretien avec Dominique Cardon sur son ouvrage *La démocratie Internet. Promesses et limites*, Paris, Seuil, 2011, source revue CAIRN, [consulter](#)

rejeter le médiateur professionnel, allons-nous pour autant être capable de dire qui peut occuper une place de médiateur - si l'on considère qu'il s'agit d'un individu capable mieux que d'autres d'interpréter une réalité, une connaissance pour la rendre accessible au plus grand nombre ?



Sur la médiation et le rôle du design dans l'intermédiation

*“Un tiers intervient pour faciliter une relation ou la compréhension d’une situation”* et l’on se trouve face à la médiation, nous dit Wikipédia.<sup>82</sup> Dans le même temps, on prend la mesure de la connectivité créée et amplifiée par Internet. On se demande alors aux côtés de Serres, Cardon et Flichy si du fait qu’Internet permette aujourd’hui de “connecter les compétences des amateurs,”<sup>83</sup> il en arrive à abolir la médiation. Flichy pour sa part répond qu’il n’y a pas abolition mais transformation de la médiation : *“cette activité appelée “intermédiation” ou “infomédiation” repose sur un dispositif sociotechnique dont les internautes ne sont qu’une part. On doit plutôt parler de transformation [de la médiation] : elle s’appuie désormais sur l’outil numérique et les médiateurs ont toujours une activité de sélection, mais outillée par l’informatique (...). C’est aussi la situation du lecteur qui se modifie. Il peut aussi prendre ses distances face à l’autorité de l’auteur ou de l’expert ; il peut enfin coproduire le texte, comme sur Wikipédia, ou plus modestement commenter. En définitive, l’amateur ne remplace pas plus l’expert que le médiateur. Simplement, il occupe l’espace libre entre le profane et le spécialiste, et c’est pourquoi il est au coeur de cette démocratisation des compétences.”*<sup>84</sup> On ne parle peut-être pas tant de médiation comme rôle à tenir que de médiation comme espace libre entre soi et le monde, espace qui peut prendre différentes formes que nous décrivons un peu plus bas.

Au détour d’un texte sur la médiation culturelle, je découvre la manière dont Jean Caune, docteur en esthétique et sciences de l’art, la décrit : *“La médiation pose la question des rapports entre les membres d’une collectivité et le monde qu’ils construisent.”*<sup>85</sup> Elle se situe **“dans l’écart entre soi et le monde”** ; elle pose donc la question de ce qui nous lie au monde et à autrui. Caune dit plus loin que le rôle de la médiation réside dans la création du collectif plus que dans l’accès à une certaine conception de la culture que l’on souhaiterait défendre : *“Le sens, auquel notre époque serait, dit-on, particulièrement attentive, n’est pas définition d’un but, d’une cause ou d’une idée. Sa quête ne saurait s’identifier à la recherche d’un principe prédéterminé : elle est de l’ordre d’une construction modeste et exigeante des conditions d’un vivre ensemble. Les relations interpersonnelles – les rapports courts – sont le lieu de l’affirmation de soi dans un rapport à l’autre ; mais comme l’a écrit Lévinas, « les rapports longs nous font marcher ensemble ». Le concept de médiation doit se concevoir dans la mise en rapport entre un axe horizontal, celui des relations interpersonnelles, et un axe vertical, celui d’un sens transcendantal qui oriente les rapports longs. C’est dire que la médiation comme projet social ne peut se contenter de forger des liens éphémères, elle doit aussi participer à la production d’un sens qui engage la collectivité.”* Et, c’est justement là que je situe aussi le point d’observation de la figure de l’amateur, sorte d’instrument à géométrie variable selon le contexte, pour comprendre dans quelle mesure l’amateur peut contribuer à tisser un lien durable et robuste au sein d’un groupe social, à tisser des rapports longs.

82 Wikipédia, définition de médiation : [consulter](#).

83 Patrice Flichy, *Le sacre de l’amateur*, Paris, Seuil, 2010, page 16

84 Ibidem, page 18

85 Jean CAUNE, conférence sur la médiation culturelle : une construction du lien social : [consulter](#)

Au fil du mémoire, en fonction des situations observées, il se dessine au moins trois formes de médiation distinctes : l'oeuvre chorégraphique, la construction (le bâtiment ou l'objet) et le projet. La première forme, la chorégraphie, est augmentée par l'authenticité de la gestuelle des amateurs et de leur sensibilité. Leur manière de faire, spontanée et intuitive, exclut la référence à des codes académiques, elle est l'expression du vécu, hors code, hors règle, expression brute du *coeur à l'ouvrage* évoqué par Gori. Et par le fait qu'on les autorise à prendre cette place lors d'un spectacle, la chorégraphe amène la politique sur la scène publique. Elle invite au débat, autre qu'esthétique. Avec la deuxième forme, la construction - celle des toits dans le cas d'Arthur Lochmann ou bien celle des objets produits avec des amateurs dans le cas de Stéphane Gauthier, l'amateur entretient la nécessité pour une équipe de rester attentive et humble face à la tâche. Il cultive aussi l'esprit curieux du groupe car il met tout le monde à l'aise avec des questions naïves ou bien des erreurs d'appréciation qui présentent le double intérêt de maintenir une culture du tâtonnement et potentiellement de découvrir par quelques détours d'amateur de nouvelles techniques pour obtenir un résultat satisfaisant. Enfin, la troisième forme est le projet. A travers les nombreux exemples cités par Simon d'Hénin ou Philippe Moreau, la collaboration avec des amateurs ou entre amateurs contribue à "déprocesser" le projet, à explorer le sujet pour s'assurer de le regarder sous l'angle le plus enrichissant pour les travaux à mener. Cela crée à la fois une cohésion d'équipe car c'est la reconnaissance que tout point de vue a le droit d'être exprimé et cela renforce aussi la volonté de chacun de contribuer au maximum de ses moyens car il est reconnu comme partie intégrante du projet, peu importe son statut. Le projet est rendu désirable pour la place qu'on y gagne dans le groupe social, il nous y relie à hauteur de notre contribution.

Que faisons-nous de ces occasions de médiation lorsque la possibilité nous est offerte ? C'est aussi sous cette forme que la question de la médiation m'est apparue au cours de mon année de formation à l'ENSCI. Les workshops avec les designers m'ont amenée à me considérer comme un médiateur entre les entreprises souhaitant innover et les designers capables de les guider sur ce chemin. Comme s'il fallait un interprète pour expliquer la raison d'être du design et la valeur ajoutée d'un designer. Les designers n'y parviennent pas seuls ? Leur approche systémique d'un sujet - pour ce qui est des designers de service et d'organisation particulièrement - les prive-t-elle d'une place reconnaissable car impossible à circonscrire ? Cela crée-t-il une crise de légitimité ? Difficile à affirmer pour tous mais j'ai le sentiment qu'il y a une tension certaine pour une bonne partie d'entre eux, comme a pu me le confier Simon d'Henin : *"La valeur du design n'est pas visible au moment où tu fais du design. Donc on a un problème de légitimité. Les gens se disent que finalement ce n'est pas que grâce à nous ou pas grâce à nous tout court, c'est grâce à eux. Sauf qu'ils oublient que le démarrage, les conditions d'émergence si elles n'étaient pas réunies, ils n'en seraient pas arrivés là. Oui, c'est assez ingrat. Il faut être engagé..."*<sup>86</sup> Dans le même temps, je découvrais un point de vue sur le design cité par Stéphane Vial dans son Court traité du design. La phrase en exergue est d'Alain Findeli, théoricien du design d'origine franco-canadienne : *"La fin ou le but du design est d'améliorer ou au moins de maintenir l'habitabilité du monde dans toutes ses dimensions."*<sup>87</sup> La mission est noble, ai-je pensé. Elle est immense aussi. Au moins, ne me suis-je pas trompée de direction et mon envie d'y contribuer est sincère. Mais revient alors la question de la place qui est la mienne à travers cette formation qui nous définit comme médiateur. Vu l'ampleur de la tâche pour rendre au monde son habitabilité, tout amateur de design est le bienvenu. Et il me semble que l'on y gagnerait à démocratiser encore plus fortement la pensée design, comme une des manières d'agir sur les besoins les plus essentiels à l'Homme. Certes, l'engouement pour la discipline donne lieu à des pratiques qui servent possiblement plus

86 Interview de Simon d'Henin du 11 juillet 2019.

87 Stéphane VIAL, Court traité du design, PUF, Paris, 2017, page 5



des intérêts court-termistes qu'elles ne créent des rapports longs au sens où l'entend Jean Caune.

Il est temps de lancer un appel au lien au sein de la communauté des designers et au-delà, et d'incorporer l'enseignement du design à d'autres disciplines. Pour la designer Marie Coirier, le sujet est d'actualité : *"Il faut repenser notre place [de designer]. Comment on se positionne dans le milieu [professionnel] ? Quel travail de tissage un peu long on entreprend et de mise en musique des expertises et des non expertises ? Il faut s'accorder, il faut un lien pour que les projets soient cohérents et puissent passer la barre de l'expérimentation. C'est le plus difficile à faire : faire coexister les deux."*<sup>88</sup> La designer qui s'interroge sur la fonction du design et sa place intégrée à l'institution - dans son cas, depuis le laboratoire Lab-ah qu'elle a co-fondé dans l'hôpital St-Anne - est bien consciente du risque de "surconfiance" du créatif : *"On fonce souvent dans le tas, on s'encombre pas des experts car ça va stériliser notre créativité... Le designer se sent super désiré, il est en sur-confiance et on manque un peu de modestie par rapport à ceux qui ont travaillé sur le sujet."* Elle parle même d'une forme de diktat du design : *"Comme on est transversaux, on risque de les déposséder de leur expertise. Il faut prendre des précautions : rencontrer, construire et faire l'espace pour un projet collectif. Sinon, on est le nouveau donneur de leçon, avec un habit plus créatif mais quand même..."* Par son propos, elle me semble militer et participer à la diffusion d'un autre rapport au projet.

C'est comme ça que je comprends aussi la démarche d'Ezio Manzini : il questionne la place des designers face aux mutations actuelles autant qu'il enjoint ces derniers à créer les conditions d'une innovation sociale durable. Auteur en 2015 de *Design, when everybody designs* qui l'a fait connaître, ce designer italien, enseignant à l'école Polytechnique de Milan, dispense de nombreuses conférences à l'étranger sur le *design émergent* qu'il définit comme *"celui qui s'applique à tous types de situations quand on ne peut séparer "the practical from the cultural"*. Le 10 septembre 2015, lors d'une conférence au sein d'une école de design en Norvège, il explique comment amateurs et professionnels collaborent pour créer des innovations sociales afin de rendre nos sociétés plus résilientes et durables. A propos de personnes qui se sont organisées pour accueillir des réfugiés syriens avant que des démarches publiques ne soient mises en place, il dit ceci : *"Ils ne sont pas designers mais ils utilisent la capacité humaine à concevoir. Plus ce cas de figure va se présenter, plus nous aurons à faire en tant que designers. Or, le design n'est plus lié à l'industrie comme au XX<sup>e</sup> siècle, il est lié à un changement dans l'environnement qui fait que tu ne peux pas être dans la réplication, et c'est pourquoi on peut de moins en moins utiliser le design conventionnel. Toutes les structures de la société doivent designer car tout change sans cesse. Je ne pense pas que nous soyons seuls face au problème, nous sommes seuls dans la manière dont on peut comprendre le problème et c'est à nous de créer la culture de groupe. La force du design est de donner une certaine orientation aux gens qui sont autour de la table et qui ne sont pas d'accord sur les mêmes choses. Par la discussion, on crée un sens commun, c'est la manière humaine de faire. A nous de créer les conditions, le langage et l'engagement (la responsabilité) de chacun de faire."*<sup>89</sup> Il définit le design comme un processus que tout le monde peut s'approprier pour améliorer la situation et je l'en remercie car cette ouverture d'esprit laisse véritablement place à celles et ceux qui sont prêts à faire oeuvre pour un futur soutenable, au-delà des réflexes corporatistes et des statuts sociaux.

88 Interview de Marie Coirier, 16 juillet 2019, [consulter](#).

89 Ezio Manzini, conférence du 10 septembre 2015 "Emerging design" : [consulter](#)

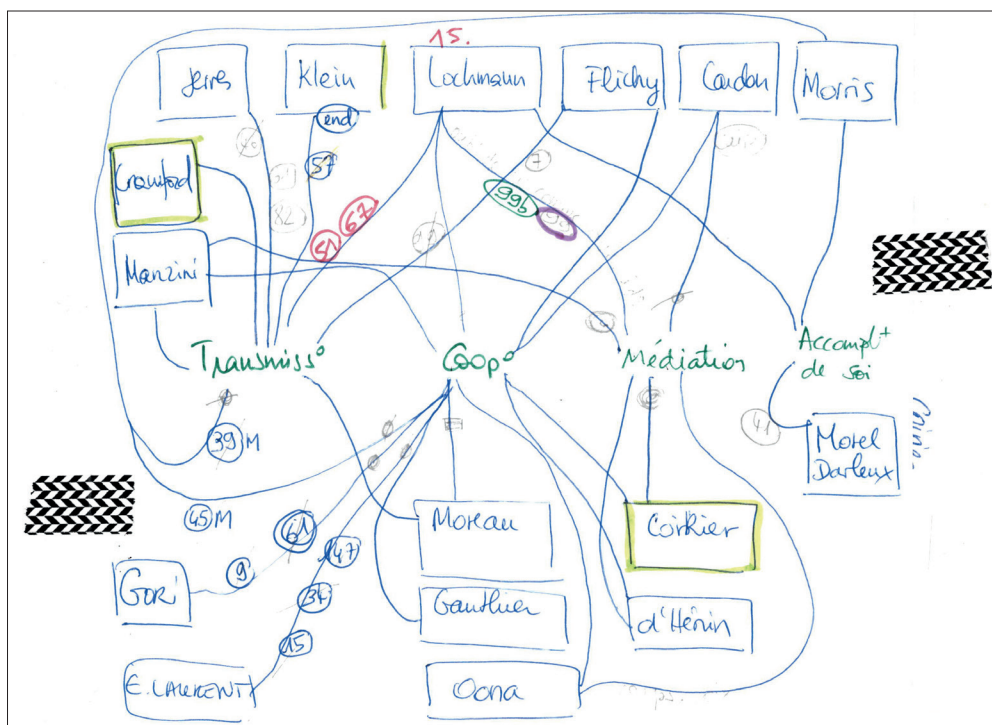
Pour être en mesure d'explorer la figure de l'amateur au début de mes travaux de mémoire, il m'a paru incontournable de resituer ce qui nous traverse tous à l'époque que nous vivons : la complexité, l'incertitude et l'isolement. Comment s'y prendre pour appréhender ce monde ? Parmi tous les signes reçus, peut-on distinguer ceux qui guident nos choix et notre action ? Le projet est-il capable de rassurer notre capacité à agir parce qu'il semble circonscrire un bout de terrain sur lequel nous pourrions jouer ? Ce sont ces questions que j'ai soulevées en même temps que j'essayais de poser l'environnement avec lequel la figure de l'amateur doit se débrouiller. Ce contexte qui conditionne notre capacité à comprendre, à choisir et à agir est-il plus facile à saisir pour un profil amateur qui ne se soucie pas autant de la contingence matérielle et financière d'un projet ? Je crois que oui. Au terme de ce mémoire, je me sens confortée dans l'idée que la complexité et l'incertitude du monde suffisent à militer pour une place légitime de l'amateur dans les projets, du fait de son allant et de sa débrouillardise. L'amateur est porté à agir par une forme de nécessité, avant tout parce qu'il aime ce qu'il fait, mais aussi parce qu'il s'enthousiasme de ses découvertes et de ses avancées au fur et à mesure qu'il progresse sur un sujet. Il représente aussi celui qui sait s'adapter aux contraintes en gardant son cap, parce qu'il se fraie une voie de manière indépendante : *"Avec l'amateur, affirme Simon d'Hénin, il y a une ambition mais il n'y a pas de chemin. C'est un cheminement, un questionnement permanent qui est d'ailleurs assez intéressant."*<sup>90</sup> Parce qu'il est libre de ses choix, il inspire et, potentiellement, il entraîne les autres à agir. Il est donc inclusif par nature, sans même le soupçonner. Il a pour moi des qualités qui le rendent habile à titre personnel dans notre monde contemporain et je crois que sa liberté d'action est une force considérable car s'il est lié aux autres, il en demeure absolument indépendant - notamment du fait qu'il ne cherche pas leur reconnaissance.

Cette capacité de distanciation n'enlève rien à son implication pour le collectif. Parmi les situations observées, le travail de la chorégraphe Oona Doherty me paraît le plus éloquent. Elle fait appel aux jeunes de la rue sur scène pour qu'ils donnent par leurs gestes, à travers leurs corps, une forme sociale au projet. Au-delà de la chorégraphie, c'est un corps social invité au mouvement. Ces danseurs sont pleinement engagés, ils sont passants et passeurs : passants parce qu'ils interviennent sur une partie de la chorégraphie, ils ne font que passer ; passeurs parce qu'ils déposent leur vécu, leurs émotions, exposent leurs gestes poussés par l'intuition. L'amateur qu'ils représentent n'a pas la sécurité de la technique, il est de ce fait doublement exposé. Il assume de faire avec cette incertitude, il accepte l'imparfait, il n'a pour guide que son intuition. Il ne se réfugie pas derrière l'outil ou la technique comme le ferait l'expert, il se fait suffisamment confiance pour danser comme il l'entend. A l'inverse, Arthur Lochmann défend le fait qu'en tant que membre d'une équipe de charpentiers, plus il s'approche de la maîtrise des outils, plus son rapport à la matière sera intuitive. A force de répétition des gestes, il développera une relation plus immédiate et spontanée à la matière. Bien que leurs démarches soient diamétralement opposées, dans les deux exemples, il est bien question de l'intuition comme guide de l'action. L'intuition, cette *"intelligence qui a commis un excès de vitesse"* comme l'a dit le dramaturge Henry Bernstein. J'aime l'idée que l'on puisse considérer l'intuition comme une qualité pour faire projet, comme une première marche de progrès.

90 Simon d'Hénin, Interview du 11 juillet 2019.

L'amateur nous inspire des chemins de traverses, des détours capables de surprendre notre intelligence et de modifier notre (r)apport au monde. "Le disparate a des vertus que la raison ne connaît pas. Pratique et rapide, l'ordre peut emprisonner pourtant ; il favorise le mouvement mais à terme le gèle. Au contraire, de l'air pénètre dans le désordre, comme dans un appareil qui a du jeu. Or le jeu provoque l'invention." <sup>91</sup> nous dit Michel Serres. L'amateur n'amène pas le désordre, il ne désorganise pas, il aide plutôt à revoir l'ordre des choses, leur ordre d'importance, comme par exemple se sentir liés entre êtres humains. Cela fait partie des choses importantes car ce lien crée le désir en nous de faire un effort pour un projet commun, un futur à construire. Amateur et designer en ce point font route commune, en cela qu'ils contribuent l'un comme l'autre à tisser le lien au sein d'un collectif. Mais de manière distincte : le premier le fait de façon inconsciente et sans trop d'efforts me semble-t-il, le second s'efforce de créer les conditions de la production du collectif - comme l'expose Ezio Manzini - et il se porte garant de conduire le projet en respectant l'idée de départ. L'engagement des deux est réel, la responsabilité du second est simplement plus grande car il répond à un commanditaire.

Amateur... Designer... À force de les regarder tout au long de ce mémoire, j'ai cherché à me situer par rapport à eux. Comme l'amateur, je me suis autorisée des détours. Je peux dire que j'ai attrapé beaucoup de sujets, pas toujours justifiés dans le cadre de ce travail mais ils m'enthousiasmaient... C'était drôlement plaisant de prendre le temps de découvrir un auteur, un sujet, même parallèle à mon sujet. C'est devenu tellement rare, c'est un luxe en fait, de prendre ce temps. Je n'allais pas me priver de dériver un peu. Et comme je sentais bien - intuitivement ! - que cette pente douce vers une destination libre pouvait s'avérer aussi plaisante que périlleuse pour l'échéance du mémoire, j'ai, comme le designer cette fois, commencé à construire un support pour m'aider à relier le tout, les sujets proches et les moins proches, les points d'ancrage et les constellations.



Extrait de mon cahier de mémoire - préparation de la rédaction de la partie 3.

91 Michel SERRES, *Petite poucette*, Paris, Le Pommier, 2012, page 46

Réfléchir à l'occasion de ce mémoire sur les moyens d'action de l'amateur dans un projet m'a amenée à me poser plus largement la question de notre capacité réelle à tous, amateurs ou non, designers ou non, à saisir voire à créer des interstices de liberté. J'ai bien conscience que cela appelle un sursaut de taille, comme l'indique Matthew B Crawford dans l'Éloge du carburateur : *“Nous avons trop peu d'occasions de vraiment faire quoi que ce soit parce que notre environnement est trop souvent prédéterminé à distance. C'est justement cette expérience d'une vie vécue par télécommande qui exaspère l'esprit indépendant et qui offense l'orgueil qu'il puise dans ce sentiment d'indépendance (self-reliance). Mais il se peut que ce type de réaction soit de moins en moins fréquent. La personnalité moderne est en train d'être réorganisée à partir des prémisses de la consommation passive, et ce dès le plus jeune âge”*,<sup>92</sup> mais je continue à croire en la puissance de modification de l'être humain, théorisée par le philosophe Pierre-Damien Huygues.

92 Matthew B. CRAWFORD, *Eloge du carburateur*, Paris, La Découverte, 2010, page 84.



## BIBLIOGRAPHIE

### ● Ouvrages

- CRAWFORD Matthew B., *Eloge du carburateur*, Paris, La Découverte, 2010.  
FLICHY Patrice, *Le sacre de l'amateur*, Paris, Seuil, 2010  
GORI Roland, *Manifeste des oeuvriers*, Paris, Actes sud, 2017  
GORZ André, *L'immatériel, Connaissance, valeur et capital*, Paris, Galilée 2003  
HUYGUES Pierre-Damien, *Faire place*, Paris, MIX, 2009.  
KLEIN Etienne, *Sauvons le progrès*, dialogue avec Denis Lafay, Paris, Mikros, 2017  
LALLEMENT Michel, *L'âge du faire*, Paris, Seuil, 2015  
LAURENT Eloi, *L'impasse collaborative : pour une véritable économie de la coopération*, Paris, Les liens qui libèrent, 2018  
LOCHMANN Arthur, *La vie solide : la charpente comme éthique du faire*, Paris, Payot, 2019  
MOREL DARLEUX Corinne, *Plutôt couler en beauté que flotter sans grâce*, Paris, Libertalia, 2019  
MORIN Edgar, *Les sept savoirs nécessaires à l'éducation du futur*, Paris, Point, coll. Essais, 1999  
MORRIS William, *L'Art et l'Artisanat*, Paris, Rivage, 2011  
SERRES Michel, *Petite poucette*, Paris, Le Pommier, Manifestes, 2012.  
TILMAN Francis, *Penser le projet*, Concepts et outils d'une pédagogie émancipatrice, Chronique sociale, 2004  
THWAITES Thomas, *The Toaster project, Or a heroic attempt to build a simple electric appliance from scratch*, USA, Princeton Architectural Press · New York, 2011.  
VIAL Stéphane, *Court traité du design*, PUF, Paris, 2017,  
WEIL Simone Weil, *Conditions premières d'un travail non servile*, Paris, L'Herne, Cahiers, 2014  
Luc BOLTANSKI et Eve CHIAPELLO, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, 1999

### ● Articles / revues / études

- L'art du Design*, publication collective sous la direction de Dominique FOREST, Paris, Citadelles et Mazenot, [consulter](#)  
Les rapports de subordination au cœur de la cité par projets : étude de cas dans l'industrie des machines, Jean-Michel Bonvin, Nicola Cianferoni et Morgane Kuehni, dans *L'Homme & la Société* 2015, [consulter](#)  
Marie-Alice Médioni, enseignante en espagnol et en didactique des langues auteur de l'article du GFEN (Groupe français d'éducation nouvelle) "Pour une Pédagogie de Projet émancipatrice" [consulter](#)  
Entretien avec Dominique Cardon, sur son ouvrage *La démocratie Internet. Promesses et limites*, Paris, Seuil, 2011, source revue CAIRN, [consulter](#)  
"Penser l'emploi autrement", étude du LabHo, Laboratoire des hommes et des organisations du groupe Adecco, Paris, déc. 2016.  
Michel SERRES, article sur l'autorité, les Echos, 21 septembre 2012 : [consulter](#)  
Article de Jean Caune, docteur en esthétique et sciences de l'art, sur l'expérience sensible : [consulter](#)  
Antoine Hennion, sociologue, sur l'art et la musique en particulier : [consulter](#)  
Bernard Stiegler, philosophe, sur l'amateur : [consulter](#)



Anne Theresa de Keermaeker, chorégraphe, article de Etienne Menu, dans Vanity Fair, 30 octobre 2018 : [consulter](#)

Wang Shu, architecte, fondateur de Amateur Architecture Studio : [consulter](#)

Wang Shu, article sur le Fuyang Cultural Complex, DeZeen magazine, 7 novembre 2018 : [consulter](#)

Wang Shu, sur le projet du Fuyang-cultural complex : [consulter](#)

Wang Shu, article d'Amy Frearson pour Dezeen, 27 février 2012 : [consulter](#)

Wang Shu, <https://www.chinese-architects.com/amateur-architecture-studio-hangzhou>

Oona Doherty, article de Salomé Kiner, Mouvement : [consulter](#)

Oona Doherty, interview 21 mars 2019 pour Entrée libre : [consulter](#)

Hard to be Soft – A Belfast Prayer, Oona Doherty, article de Leslie Cassagne, 2018 : [consulter](#)

Oona Doherty, article du Guardian sur Hard to be soft, [consulter](#)

Jean-Claude AMEISEN, débat de novembre 2017 sur l'éloge de la transmission, organisé par la Cité de la réussite : [consulter](#)

Arthur Lochmann, intervention lors d'un débat sur "la transmission et la crise", Mardis des Bernardins, mai 2019 [consulter](#)

## ● Mémoires d'étudiants de l'ENSCI

Mémoire "Amateur", Barbara N'dir-Gigon  
Mémoire « Amateur, designer, manager », Thibault Segura

## ● Sources Audio / Vidéo

Wang Shu - architecte  
[https://www.youtube.com/watch?v=lgSvdJxAy\\_0&feature=youtu.be](https://www.youtube.com/watch?v=lgSvdJxAy_0&feature=youtu.be)  
<https://www.dezeen.com/2016/08/18/video-interview-wang-shu-amateur-architecture-studio-ningbo-history-museum-movie/>

Odile Decq - architecte  
L'architecture comme une aventure, podcast France culture, 1'06 à 5'20, 20 juin 2019 : [consulter](#).

Christoph Ingenhoven - architecte - sur la valeur de l'architecture vernaculaire (Arte / Sciences "Technologies et innovations"  
<https://www.freundevonfreunden.com/video/ingenhoven-architects-sustainable-architecture/>  
<https://www.vitra.com/fr-fr/magazine/details/sit-better-work-better>

Oona Doherty - chorégraphe  
<https://www.youtube.com/watch?v=3gLDiQyI5rQ>  
<https://www.youtube.com/watch?v=hhWChx--jx8>  
<https://www.theatre-contemporain.net/video/Lady-Magma-d-Oona-Doherty-teaser>

Pina Baush - chorégraphe  
<https://www.youtube.com/watch?v=eTCcRutPxZE>  
<http://www.pariscope.fr/base/danse-contemporaine-les-choregraphes-qui-la-font/la-danse-theatre-de-pina-bausch>

Ezio Manzini - designer  
Conférence du 10 septembre 2015 "Emerging design" : [consulter](#)

Il s'agit d'un mémoire notionnel pour l'essentiel et exploratoire pour partie. J'ai questionné la notion de l'amateur en prenant le temps de regarder notre époque pour situer le contexte. De nombreuses lectures m'ont guidée pour définir ce contour. Je suis partie comme en conversation avec l'amateur, pour préciser sa place et ses traces grâce à des entretiens et des contenus extraits de différents milieux professionnels : sociétés de services, milieu de la danse, architecture et agences de design.

Tous ces éléments collectés m'ont permis de définir les notions d'amateurs et d'experts, de recenser des points de vue divers ou complémentaires sur le sujet. J'avais tellement de matière qu'il m'a fallu créer au sein de mon cahier de mémoire une organisation de l'information assez codifiée pour opérer des regroupements et révéler les enseignements les plus intenses.

## ● Guide d'entretien

1. Quel est votre rapport au travail ?
2. En quoi le travail vous permet-il de vous réaliser ?
3. Quelle est votre contribution particulière au sein de l'entreprise/ de l'équipe avec laquelle vous travaillez ?
4. Vous considérez-vous comme un amateur, un professionnel ou comme un expert ?
5. Quelle est votre définition de l'amateur ?
6. Côtétez-vous des amateurs/ des experts ? Si oui, dans quel cadre/ projet ?
7. Quels sont les effets produits ?
8. Voyez-vous des limites ?
9. Y a-t-il des conditions favorisant l'innovation en entreprise ?
10. Comment faites-vous pour continuer à apprendre ?
11. Un projet ou une entreprise vous inspire ? Pourquoi ?

## ● Domaines explorés au travers des entretiens

- Design (d'objet, de service, d'organisation)

Stéphane Gauthier, designer industriel et conférencier. Sur les mutations d'usage au travail, la figure de l'amateur, les makers : [consulter](#)

Marie Coirie, designer spécialisée dans les services et le soin. Sur le design au service de la médiation, sur la place du design dans une institution : [consulter](#)

Simon D'Henin, designer de services, enseignant et directeur de projets à l'ENSCI. Sur le design et l'engagement, sur l'amateur designer ou le contraire : [consulter](#)

Philippe Moreau, président de Tactile Studio, agence de design global en accessibilité. Sur l'apprentissage et le partage de savoirs chez des makers : [consulter](#)

- Architecte : Wang Shu / Odile Decq / Ingenhoven
- Danse : Oona Doherty / Pina Bausch / Anna Theresa de Keersmaker / Olivier Dubois.



## REMERCIEMENTS

Je remercie chaleureusement Sophie pour son exigence dans la direction de ce mémoire, sa constance et la justesse de ses inspirations littéraires et artistiques. Ce mémoire, c'est aussi cette rencontre. Merci de tout coeur Sophie !

Je remercie tout particulièrement celles et ceux qui m'ont donné de leur temps pour partager leurs points de vue et leurs expériences (dans l'ordre d'apparition ou presque) : Laurent, Stéphane, Simon, Marie et Philippe.

Je remercie aussi ma famille pour son soutien dans la préparation de ce mémoire. Philippe, Eva et Juliette, je vous embrasse.

Un grand merci à ma soeur Anne qui a prêté ses talents pour la mise en forme de ce mémoire.

Je remercie l'équipe pédagogique de l'ENSCI, en particulier Stéphane Gauthier et Mathias Béjean pour la qualité de leur programme et de leurs enseignements respectifs, leur grande disponibilité tout au long de ce parcours et la qualité de leur écoute sur les attentes des étudiants. Je salue aussi la qualité des conseils d'Emilie et Françoise qui ont guidé certaines de mes lectures à la documentation de l'ENSCI.

Merci au site du CNRTL qui m'inspire toujours autant, à Hannah Reid, Nina Simone, David Bowie pour leurs merveilles et à toutes celles et ceux que j'ai écoutés d'une oreille distraite mais dont les morceaux m'ont transmis l'énergie nécessaire pour écrire.

