

Place et rôle des imaginaires dans l'innovation

Mastère spécialisé « Innovation by Design »
École Nationale Supérieure de Création Industrielle - Les Ateliers

Mémoire de Joséphine Gautié
Sous la direction de Sophie Coiffier

Janvier 2022

Sommaire

Introduction	3
I. Les imaginaires du futur au service de l'innovation	5
1. Des imaginaires	5
2. ... Aux imaginaires du futur	10
3. Comme matière première de l'innovation	13
II. Pratiquer les imaginaires en entreprise grâce au design	18
1. Au-delà de la prospective	18
2. Comment travailler sur et avec les imaginaires dans l'innovation ?	21
3. Les enseignements issus du terrain	33
III. Quels imaginaires nourrir pour une innovation durable ?	38
1. Les imaginaires du futur dominants ne suffisent plus	38
2. Révéler les imaginaires et orienter l'innovation au service d'un futur désirable	44
Retrouver l'utopie créatrice	44
Cultiver une pluralité de récits	45
Renouer avec le vivant	47
Conclusion	53
Remerciements	54
Bibliographie	55
Annexes	63

Introduction

Ce mémoire répond à une quête personnelle à la suite du mastère *Innovation By Design* de l'ENSCI et en tant que consultante chez Possible Future, un studio d'innovation durable : comment accompagner au mieux les organisations dans leurs pratiques d'innovation afin de soutenir un futur désirable ?

Une première conviction m'habite et m'a guidée vers les pratiques d'innovation par le design, celle que l'innovation ne peut se faire qu'en entremêlant les connaissances techniques et le vaste champ des imaginaires, lié aux représentations collectives, intuitions, émotions, rêves et sensibilité des différents acteurs.

Une deuxième conviction m'habite, celle que nos imaginaires contemporains se voient profondément interrogés par la crise du sens que nous traversons. A y regarder de plus près, il apparaît que nos imaginaires dominants, l'un techno-centré et l'autre lié à l'effondrement climatique, ne portent plus la possibilité d'un futur désirable. Il semble donc qu'il faille interroger profondément nos représentations collectives, nos manières d'être au monde et nos façons d'interagir avec les écosystèmes qui nous entourent. Nous avons besoin de nouveaux récits qui rendent imaginables les mondes dans lesquels nous souhaitons vivre demain et qui facilitent les transitions écologiques et sociales nécessaires.

Ces prises de conscience m'ont amenée à m'interroger sur les pratiques d'innovation durable des organisations : comment modéliser les imaginaires et s'en servir pour créer de l'innovation ? comment les designers y contribuent par leurs pratiques de design fiction ? comment révéler de nouveaux imaginaires afin de penser un futur désirable et faire de l'innovation qui aille dans le bon sens ?

Et à creuser la problématique de la place et du rôle des imaginaires dans l'innovation, à laquelle ce mémoire répond en trois étapes : nous analyserons tout d'abord en quoi les imaginaires sont la matière première de l'innovation, puis nous étudierons les pratiques d'innovation des organisations autour des imaginaires, facilitées par les designers, et enfin nous considérerons quels imaginaires nourrir pour une innovation durable.

Ce mémoire s'appuie sur un corpus documentaire étayé ainsi que sur les interviews¹ de professionnels au cœur de ces pratiques, que je remercie chaleureusement pour leurs éclairages. Tous mènent ou accompagnent des projets en entreprise et la plupart sont impliqués dans l'enseignement et la recherche sur ces pratiques.

Pierre-Baptiste Goutagny, cofondateur de Speculative Futures Paris et consultant Creative Strategy & Positive Innovation chez YouMeO par BearingPoint.

Olivier Wathelet, docteur en anthropologie, cofondateur de Making Tomorrow, un collectif qui fait du design fiction et de Users Matters, agence d'innovation centrée sur les utilisateurs. making-tomorrow.mkrs.fr

Max Mollon, docteur en media studies et design, designer spécialisé dans la création de situations de débat prospectives pour interpeller collectivement les enjeux du présent, il anime le Design Fiction Club en partenariat avec La Gaîté Lyrique. Consultant en design fiction au travers de son bureau whatif.wf et de son collectif politique-fiction.fr. En tant qu'enseignant, Max est responsable du workshop Controverse Contemporaine de Sciences Po Paris. maxmollon.com

Nicolas Pouard, professeur de philosophie de formation. Directeur de la Blockchain Initiative et VP au Strategic Innovation Lab d'Ubisoft.

Marion Legent, designer chez Possible Future spécialisée en design fiction et créatrice d'une méthodologie sur les imaginaires dans l'innovation. marionlegent.com

Jean-François Lucas, sociologue de l'innovation, enseignant du cours "Théorie des imaginaires" dans le master innovation et transformation de l'école du management et de l'innovation de Sciences Po et consultant chez Chronos, un cabinet d'études et prospective spécialisé en projets d'innovation territoriale.

¹ Les transcriptions des entretiens sont jointes dans les annexes.

I. Les imaginaires du futur au service de l'innovation

1. Des imaginaires

Définir l'imaginaire

L'imaginaire "fait partie de ces choses que l'on utilise sans devoir les circonscrire très précisément"². Défini par les dictionnaires comme le "domaine de l'imagination"³, l'imaginaire peut être décrit sommairement comme "le fruit de l'imagination d'un individu, d'un groupe ou d'une société, produisant des images, des représentations, des récits ou des mythes plus ou moins détachées de ce qu'il est d'usage de définir comme la réalité"⁴.

Le terme a connu diverses acceptions au cours de son évolution historico-conceptuelle et renvoie à une multiplicité des sens, selon les auteurs qui l'utilisent ou les champs théoriques qui s'y réfèrent.

En Occident, l'imaginaire a été longtemps déconsidéré. Simple produit de l'imagination, elle-même longtemps rabaissée au rang de faculté secondaire. Chez Platon, l'imagination est source d'illusions. Chez Pascal, d'erreurs et de fausseté. Chez Descartes, elle est au mieux un auxiliaire pour la connaissance. Et Malebranche qualifiait l'imagination de "folle du logis"⁵. La notion d'imaginaire était opposée à celle de réel pour être reléguée dans le domaine de l'irréel et du chimérique. Puis le terme a été considéré comme synonyme d'imagination et de fantaisie, perdant son sens originaire et faisant appel à une représentation fantastique, qui n'a rien à voir avec la réalité⁶. Ainsi, jusqu'au XVIIIe siècle, l'imaginaire a été dévalorisé au nom de la rationalité et de la science, et l'imagination appréhendée comme une activité de production de fictions, trouvant sa légitimité principale dans le domaine de l'art.

² Extrait de l'interview d'Olivier Wathelet

³ <https://www.cnrtl.fr/definition/imaginaire>

⁴ <https://fr.wikipedia.org/wiki/Imaginaire>

⁵ Pierre Musso, Stéphanie Coiffier, Jean-François Lucas, *Innover avec et par les imaginaires*, Collection Modélisations des Imaginaires dirigée par Pierre Musso, Paris, 2014.

⁶ Valentina Grassi. « L'imaginaire », *Introduction à la sociologie de l'imaginaire. Une compréhension de la vie quotidienne*, sous la direction de Grassi Valentina. Érès, 2005, pp. 11-59.

Au cours du XX^{ème} siècle, d'autres théories reconsidèrent cette notion d'imaginaire⁷ au-delà de l'angle réducteur du rationalisme, laissant place à un système dynamique, organisateur d'images, qui prend sens grâce à la relation interactionnelle⁸. "L'imagination est alors étudiée en elle-même, c'est-à-dire traitée telle une faculté positive, une puissance ou un pouvoir de"⁹. L'imaginaire devient un sujet au cœur des recherches philosophiques, anthropologiques, sociologiques, scientifiques ou psychanalytiques.

On notera notamment les travaux de Gilbert Durand¹⁰, disciple de Gaston Bachelard, qui publie en 1960, *Les Structures anthropologiques de l'imaginaire*. Il propose une véritable "métaphysique de l'imaginaire", fondée sur la "liberté de l'imaginaire", créatrice des structures fondamentales de l'homme. Durand affirme que l'imaginaire est "l'ensemble des images et des relations d'images qui constitue le capital pensé de l'homo sapiens"¹¹, qu'il est le dénominateur fondamental où viennent se ranger toutes les procédures de la pensée humaine. L'imaginaire est donc une des clés qui permet de comprendre le psychisme humain et l'organisation sociale. Pour Durand, l'imaginaire n'est ni un monde archaïque, ni un monde d'illusions, ni même le produit d'un refoulement ou d'une régression, mais l'expérience fondamentale de l'humanité¹². L'homo sapiens est donc un homo symbolicum.¹³ Les travaux de Durand fondent ainsi un nouveau champ de recherche : la sociologie de l'imaginaire. Michaël Dandrieux¹⁴, sociologue spécialiste de ce champ de recherche, explique que la sociologie de l'imaginaire cherche à "comprendre la société par les images qu'elle va mobiliser pour se dire".

Dans cette même tradition académique, Jean-Jacques Wunenburger¹⁵ indique que "L'homme produit bien un "imaginaire" fait d'images, d'analogies, de métaphores, de symboles, de récits, de mythes, qui s'insinuent dans son vécu, même à son insu, qui pénètrent ses pensées pour les orienter ou les inhiber, qui inspirent ses actions en leur donnant des mobiles, des modèles ou des fins et qui se retrouvent souvent partagés, transmis, amplifiés par la culture,

⁷ L'utilisation du terme imaginaire "augmente à mesure que le temps s'écoule, la courbe de fréquence se redressant à partir des années 1870, puis plus franchement vers 1920. Mais c'est avec le livre éponyme de Sartre que débute vraiment, en 1940, la fortune savante de « l'imaginaire », désormais pourvu d'un crédit théorique, d'une légitimité philosophique." Pérez, Claude-Pierre. « L'imaginaire » : naissance, diffusion et métamorphoses d'un concept critique, *Littérature*, vol. 173, no. 1, 2014, pp. 102-116.

⁸ Thomas Joël, *Introduction aux méthodologies de l'imaginaire*, Editions Ellipses, 1998

⁹ Ibid.

¹⁰ Gilbert Durand (1921-2012) est un universitaire français connu pour ses travaux sur l'imaginaire et la mythologie. Agrégé de philosophie, successivement professeur de philosophie, de sociologie et d'anthropologie à Grenoble II. Il a été le cofondateur et directeur du Centre de recherche sur l'imaginaire, ainsi que membre du Cercle Eranos et ancien résistant du Vercors.

¹¹ Gilbert Durand, *Les structures anthropologiques de l'imaginaire Introduction à l'archétypologie générale* 12^e édition, Dunod, 2016. p.34

¹² Jacques Natanson. « L'imaginaire dans la culture occidentale », *Imaginaire & Inconscient*, vol. no 1, no. 1, 2001, pp. 25-33.

¹³ Pachter, Michèle. « Gilbert Durand », *Sociétés*, vol. 107, no. 1, 2010, pp. 57-61.

¹⁴ Michaël V. Dandrieux Ph.D est sociologue, dans la tradition de la sociologie de l'imaginaire. Il est co-fondateur du cabinet de conseil Eranos, qui s'engage à réconcilier l'entreprise et la société. Il est enseignant à Sciences Po Paris à l'École de Management et d'Innovation, et Directeur éditorial des Cahiers européens de l'imaginaire. Citation extraite de l'interview de Michaël Dandrieux par l'AFD, le 23 novembre 2021, *Nos imaginaires font ce que nous sommes*, <https://www.youtube.com/watch?v=ZOPkwMFddPo>.

¹⁵ Jean-Jacques Wunenburger, philosophe, professeur émérite de philosophie générale à l'université Jean Moulin Lyon 3 et spécialiste de l'image et du sacré.

ses événements et ses institutions.”¹⁶ L’imaginaire est constitué d’un ensemble de productions matérielles et mentales “à base d’images visuelles (tableau, dessin, photographie) et langagières (métaphore, symbole, récit)”¹⁷. Il affirme ainsi le pouvoir des images sur le sujet : force du fantasme, du symbole et du mythe, capable de supplanter le réel immédiat. D’après Wunenburger, l’imaginaire “se trouve doté d’une fonction performative en ce que les contenus imaginaires enclenchent des comportements (action, rite) d’incarnation et d’externalisation des contenus”.¹⁸ Ce qui fait écho à la formule d’André Breton : “L’imaginaire est ce qui tend à devenir réel”¹⁹.

Pour Pierre Musso, fondateur de la Chaire Modélisation des Imaginaires, Innovation et Création (MODIM)²⁰, l’imaginaire devient le complément et l’envers du réel²¹. Reprenant la pensée du philosophe Gilbert Simondon, il souligne que “L’imaginaire n’est pas l’opposé de réel. Il est un « second réel »”²² et que les imaginaires “se réalisent dans des œuvres, des actions et des objets”. Il affirme que les objets, au sens large, sont une alliance de fiction et de fonction. Réciproquement, si ces objets sont réduits à leurs uniques fonctions, ils sont amputés de leur “fictionnalité”, de toute leur part qui passe par les représentations. C’est ce qui lui permet d’affirmer que “Fiction et savoir forment un ensemble, il n’existe pas d’imaginaires sans connaissances, et simultanément, pas d’imaginaires sans actions ou réalisations.”

L’imaginaire met également en jeu nos expériences sensibles. Pierre Musso souligne que “à l’instar du rêve, ce langage des imaginaires fonctionne en ne respectant pas le principe de non-contradiction, et valorise l’expérience corporelle, les sensations, les émotions et les perceptions.”²³. Il met cette vision en œuvre dans le cadre de la Chaire MODIM en considérant les trois composantes de l’imaginaire que sont les *T.I.C.*, pour Textes, Images, Corps. Les textes ou récits qui composent l’imaginaire ont la portée évocatrice des images et peuvent être modélisés. Les images possèdent des propriétés analogiques et métaphoriques fortes pour faire naître des idées nouvelles. Elles sont ainsi porteuses d’information et de formalisation. Enfin, la notion de corps renvoie aux expériences corporelles (gestuelles, émotions et sensations). En effet, les imaginaires s’incarnent dans des expériences, des personnes ou personnages, des œuvres : “ils font aussi corps car ils sont porteurs d’émotions et de sensations, d’affects”.²⁴

L’imaginaire n’est pas figé, il suit un mouvement dynamique. Pour Hugues Wattebled, “l’imaginaire se manifeste par ses représentations objectives, qui transforment les

¹⁶ Jean-Jacques Wunenburger, *L’Imaginaire*, Que Sais-je ?, Presses Universitaires de France, Paris, 2020, 4ème édition. p. 4.

¹⁷ Ibid.

¹⁸ Jean-Jacques Wunenburger, « Imaginaire et représentation : de la sémiotique à la symbolique », *IRIS*, 35 | 2014, 39-48.

¹⁹ André Breton, *Le Revolver à cheveux blancs*, Edition des Cahiers libres, Paris, 1932.

²⁰ Chaire de recherche de Télécom Paristech avec l’Université Rennes 2, en collaboration avec Dassault systèmes, Orange Labs, PSA Peugeot Citroën et Ubisoft et avec le soutien de la DATAR, de 2010 à 2015. La chaire a relevé le défi de travailler l’imaginaire comme matière première, et de décrypter les archétypes, voire la grammaire des imaginaires à l’œuvre dans les processus d’innovation.

²¹ Pierre Musso, Stéphanie Coiffier, Jean-François Lucas, *Innover avec et par les imaginaires*, op.cit.. p.47.

²² Ibid p.47.

²³ Ibid p.41.

²⁴ Ibid. p.73.

représentations subjectives, qui vont elles-mêmes transformer les représentations objectives à leur tour²⁵. Si l'imaginaire est mouvant, il suit nos actions et nos constructions, pour les influencer en retour. Il "n'est en rien naturel : nous le fabriquons"²⁶. Max Mollon souligne le rôle des designers dans la formation de ces imaginaires : "Ces représentations sociales sont attachées à des esthétiques particulières. C'est pour cela que les designers et tous les métiers de la représentation, les journalistes, les écrivains ont un rôle à jouer ; ils sont créateurs des supports des imaginaires."²⁷ Ainsi, si l'imaginaire est construit, il peut être transformé²⁸, voire renversé : "Le mouvement dynamique de l'imaginaire est la preuve qu'un imaginaire dominant peut être renversé"²⁹.

On comprend que notre imaginaire se nourrit des "rêves ou cauchemars, œuvres, récits, visuels, analogies, métaphores et symboles, souvenirs, mythologies ancestrales ou réinventées, croyances, codes incarnés et archétypes de notre conscient et de notre inconscient"³⁰, qu'il évolue avec eux et qu'il façonne notre réel. L'imaginaire est un mode d'appréhension du monde universel, dynamique et performatif.

En tant que cet "ensemble dynamique de représentations qui façonnent une vision collective du monde"³¹, l'imaginaire est collectif par essence. Il nourrit ce que la philosophie allemande nomme le *Zeitgeist* ou l'esprit du temps. Pour Michaël Dandrieux, "il appartient à nous tous, plutôt que d'appartenir à chacun". Gérard Bouchard, titulaire de la Chaire de recherche du Canada sur les imaginaires collectifs à l'Université du Québec à Chicoutimi³², définit d'ailleurs l'imaginaire collectif comme "l'ensemble des repères symboliques à l'aide desquels une collectivité s'inscrit dans l'espace et dans le temps". Ce processus d'inscription se fonde sur six types de rapport (à l'espace, à soi et aux autres, au passé, à l'avenir, au social, à la vie et à l'univers). L'un d'eux en particulier va nous intéresser dans le cadre de cette étude : le rapport à l'avenir qui, d'après Bouchard, s'exprime dans des utopies ou des dystopies.

L'imaginaire est intrinsèquement lié à la recherche de sens de l'homme. Pour Jean-Jacques Wunenburger, "l'imaginaire représente peut-être cette première structure psychique et cognitive par laquelle et à travers laquelle nous percevons, nous nous souvenons, nous anticipons l'avenir, nous nous relions aux autres et tentons de nous éclairer sur l'origine et la fin de toutes choses, pour exorciser la mort par l'accroissement de sens."³³

À ce titre, l'imaginaire endosse également un rôle sociétal. Présent dans les représentations sociales, il est, pour Cornélius Castoriadis, une composante essentielle des sociétés. D'après l'auteur de *L'Institution imaginaire de la société*³⁴, l'imaginaire est le "ciment" de la société.

²⁵ Socialter, *Le réveil des Imaginaires*, Hors-série n°8 avril-mai 2020, Paris, p.11.

²⁶ Ibid.

²⁷ Extrait de l'interview de Max Mollon

²⁸ Socialter, *Le réveil des Imaginaires*, Hors-série n°8 avril-mai 2020, Paris, Chapitre La Fabrique des imaginaires, p.45.

²⁹ Socialter, *Le réveil des Imaginaires*, Hors-série n°8, op.cit., p.11.

³⁰ Ariel Kyrou, *Dans les imaginaires du futur. Entre fins du monde, IA, virus et exploration spatiale*, ActusF, 2020, p.27.

³¹ Socialter, *Le réveil des Imaginaires*, Hors-série n°8 op.cit., p.10.

³² Chaire de recherche du Canada sur les imaginaires Université du Québec à Chicoutimi <http://www.uqac.ca/portfolio/gerardbouchard/recherche/>

³³ Jean-Jacques Wunenburger, *L'Imaginaire*, Que Sais-je ?, Presses Universitaires de France, Paris, 2020, 4ème édition, p.3.

³⁴ Cornélius Castoriadis, *L'Institution imaginaire de la société* (Esprit), Paris, Le Seuil, 1975

La société s'érige par la création d'imaginaires sociaux, qui relient les hommes et donnent sens à leur action. La religion, les idéologies ou les utopies politiques fournissent des croyances communes qui structurent le lien social³⁵. L'imaginaire est donc un angle d'approche fondamental pour étudier et comprendre nos sociétés, nos actions et nos aspirations.

Des imaginaires au pluriel

Face à la diversité des récits et des symboles relevant du patrimoine collectif, nous comprendrons aisément qu'il est préférable de parler d'imaginaires au pluriel. Pierre Musso indique que les imaginaires représentent "un système de significations en interrelation les unes avec les autres"³⁶. "On peut alors les étudier par thématiques, par objets, par problématiques, en fonction d'aires culturelles et géographiques." On peut aussi observer comment certaines tendances traversent les imaginaires ou envisager leurs liens avec d'autres systèmes sociaux et techniques.

Depuis 10 ans, les Cahiers européens de l'imaginaire, dans la suite des Cahiers de l'imaginaire fondés en 1988 par Gilbert Durand et Michel Maffesoli, proposent d'analyser les imaginaires par thématique. Chaque année, ils étudient un thème présent dans les représentations collectives : le corps, le voyage, la rue, le baroque, le fake, manger ensemble, l'amour, la technomagie, le luxe, la barbarie. Ou encore "les socialités mystérieuses, les révélations politiques, la divinité continue, l'algèbre secrète des rêves, les formes infatigables du quotidien et de la fiction, les époques et leurs magies contradictoires, la fête et l'âme"³⁷. Leur objectif est de trouver les mots "les moins faux" pour dire les imaginaires contemporains, porter et peupler nos mythologies pour accompagner les mouvements de vie de l'Europe.

Au niveau culturel et géographique, les imaginaires doivent être considérés dans leur individualité. Pour Max Mollon, "la notion d'imaginaire est partagée mondialement, mais chaque groupe possède ses propres imaginaires. Ces références permettent qu'un ensemble d'individus se sentent appartenir à un même groupe. On les tisse constamment et les mobilise inconsciemment la plupart du temps. Il faut éviter de penser que nos imaginaires sont partagés mondialement, notamment depuis l'Occident."³⁸

Au niveau des objets, enfin, Pierre Musso considère que "chaque objet condense de nombreux imaginaires"³⁹. Il prend l'imaginaire d'une innovation comme exemple : "Celle-ci regroupe de nombreux imaginaires : ceux des concepteurs, des médiateurs (services de marketing ou de communication, « littérateurs » - romanciers, vulgarisateurs, journalistes, organismes d'études, de sondages, de tendances, d'enquête) et des utilisateurs".

³⁵ Poirier Nicolas, « Cornelius Castoriadis. L'imaginaire radical », *Revue du MAUSS*, 2003/1 (no 21), p. 383-404.
URL : <https://www.cairn.info/revue-du-mauss-2003-1-page-383.htm>

³⁶ Stéphanie Coiffier, Jean-François Lucas, Pierre Musso, *Innover avec et par les imaginaires*, op.cit.

³⁷ <http://www.lescahiers.eu/>

³⁸ Extrait de l'interview de Max Mollon

³⁹ Pierre Musso, Stéphanie Coiffier, Jean-François Lucas, *Innover avec et par les imaginaires*, op.cit. p.47.

2. ... Aux imaginaires du futur

Dans le cadre de notre étude, nous allons plus particulièrement nous intéresser aux imaginaires du futur. Les imaginaires du futur sont ceux qui permettent d'anticiper les pratiques individuelles et collectives de demain et de les concrétiser. Pour Olivier Wathelet, ces imaginaires sont "une représentation de ce qui pourrait arriver". "Les imaginaires du futur qui m'intéressent sont ceux qui ont déjà été exprimés dans différents médias et supports. Chaque imaginaire constitue déjà une petite expérimentation en soi, il y a une idée qui se déploie, une narration d'une spéculation de ce qui pourrait arriver, des potentialités représentées".

Si le futur semble avoir intrigué l'homme à toutes les époques, imaginer le futur ne semble pas aller de soi. Selon Naomi Alderman, l'homme ne s'est pas toujours intéressé à écrire son futur⁴⁰. Pendant une grande partie de l'histoire de l'humanité, si les gens imaginaient le futur, ils l'imaginaient comme étant essentiellement en lien continu avec le passé et le présent. On peut penser aux héros homériques qui se tournaient vers le passé pour comprendre leur vie, de même que les personnages bibliques faisaient référence à leurs pères et aux pères de leurs pères pour déterminer la bonne façon de vivre.

Imaginer le futur consiste à se donner une capacité pour le penser, c'est-à-dire se placer dans un rapport au monde qui commence à être moins passif, orienté sur l'idée de progrès. Alderman affirme que le futur tel que nous le concevons a probablement commencé avec les Lumières, de 1685 à 1815, à une époque de découvertes scientifiques et de changements politiques rapides. La Révolution française puis la guerre d'indépendance américaine ont apporté avec elles la conviction que les anciens ordres pouvaient être balayés par la volonté de se battre pour un avenir meilleur. C'est alors que l'idée de progrès a pris son essor : les choses ne continueraient pas simplement à être ce qu'elles avaient toujours été et ne relèveraient pas non plus inévitablement d'un âge d'or mythifié. Le siècle des Lumières a donné à l'humanité l'idée que nous pouvions améliorer les choses, que nous pouvions trouver de meilleures façons de vivre et finalement construire une sorte de paradis, sans Dieux pour le soutenir.

Nous sommes aujourd'hui les héritiers de cette vision du futur comme d'une matière à inventer pour forger notre avenir commun. Bernard Cazes dans son *Histoire des futurs*⁴¹, montre que le XXème siècle a donné naissance à la prospective dans l'intention de s'armer contre l'incertitude d'un avenir discontinu. Pour le designer et plasticien Alain Bublex⁴², ce qu'on appelle le futur "c'est l'infinité des possibles imaginés que l'on peut activer ou non, qui

⁴⁰ Naomi Alderman, *Why We Write About This Thing Called the Future*, Lithub, June 7, 2019, <https://lithub.com/why-we-write-about-this-thing-called-the-future/>

⁴¹ Bernard Cazes, *Histoire des Futurs, les figures de l'avenir de Saint Augustin au XXème Siècle*, Editions L'harmattan, 1986.

⁴² Alain Bublex, Elie During, *Le futur n'existe pas : Rétrotypes*, éditions B42-43, 2014

deviendront ou non du présent. Le futur, ce n'est pas ce qui sera, c'est ce qui pourrait être, et c'est à nous de le faire. Le réel de demain est imprévisible. Il ne peut pas être deviné, il doit être construit"⁴³. De même, dans la récente exposition-laboratoire Sens Fiction⁴⁴, le futur est présenté comme "un moyen de capitaliser sur le rêve et l'imaginaire, de s'évader des contraintes du présent, d'imaginer un monde meilleur."⁴⁵ Philippe Vion-Dury, dans son édito en ouverture du Socialter sur *Le réveil des imaginaires*, confirme la portée sociétale de ces imaginaires du futur : "L'imaginaire est ce monde intérieur invisible qui se déverse dans l'inconscient collectif de nos sociétés pour forger notre devenir commun. Il est ce qui suscite l'adhésion et provoque la répulsion, ce qui mobilise nos désirs et enrichit nos raisonnements, modèle l'altérité, incarne l'espoir."

Les imaginaires du futur sont portés et partagés par les mythes et œuvres fictionnelles qui façonnent nos représentations collectives. L'exposition Sens Fiction précise que "raconter le futur c'est s'engager sur la position délicate que prennent les hommes dans leur environnement. Les récits d'anticipation spéculent sur un monde qui pourrait être, ils ne sont donc pas de simples divertissements sans conséquence. Ils inspirent et forgent des trajectoires collectives, l'histoire le prouve"⁴⁶.

Parmi ces récits d'anticipation, la science-fiction s'est imposée en Occident comme un genre narratif majeur d'exploration de ces imaginaires. La science-fiction donne en effet à voir et à imaginer des univers, des voyages et des futurs inédits. Qui sont exprimés sous toutes les formes, à savoir la littérature et le cinéma principalement, mais également les arts graphiques, les jeux vidéo, la musique, le design et des phénomènes culturels divers. Pour Yannick Rumpala, les œuvres de science-fiction "racontent des histoires, elles proposent des récits dans des univers plus ou moins éloignés des plans de réalité connus. Mais pas seulement. Par touches plus ou moins appuyées, elles proposent aussi des visions du futur."⁴⁷

Si l'on retrace l'histoire de ce genre, la science-fiction apparaît au début du XIXe siècle, avec la publication de *Frankenstein* de Mary Shelley en 1818. Le terme apparaît lui-même en 1851⁴⁸ et prend de l'ampleur à partir des années 1920 dans les premiers pulp magazines⁴⁹. Dès ses débuts, la science-fiction accompagne et interroge les révolutions industrielles. Partant de ce cœur scientifique, en mêlant la fiction aux connaissances, elle constitue une expérience esthétique qui s'affranchit des limites du vrai et du vraisemblable pour imaginer des univers futurs ou alternatifs, à travers des utopies, des dystopies ou encore des uchronies. Il faut attendre la fin de la seconde guerre mondiale et les progrès du cinéma pour qu'elle

⁴³ Interview d'Alain Bublex : « Le futur n'existe pas » par Sarah Ihler-Meyer et Salim Santa-Lucia Salim, *Usbek&Rica*, le 6 September 2016 <https://usbeketrica.com/fr/article/alain-bublex-le-futur-n-existe-pas>

⁴⁴ Exposition-Laboratoire Sens Fiction, conçue par RF Studio et son Bureau des Usages, réalisée par Ramy Fischler et Scott Longfellow et exposée au Lieu Unique de Nantes du 6 octobre 2021 au 2 janvier 2022, <https://www.lieuunique.com/evenement/sens-fiction/>

⁴⁵ <https://www.sens-fiction.org/fr/fiction-for-design/>

⁴⁶ <https://www.sens-fiction.org/fr/design-fiction/>

⁴⁷ Yannick Rumpala, « Ce que la science-fiction pourrait apporter à la pensée politique », *Raisons politiques*, vol. 40, no. 4, 2010, pp. 97-113.

⁴⁸ William Wilson, *A little earnest book upon a great old subject : with the story of the poet-lover*, Darton, London, 1851.

⁴⁹ Leur nom fait référence au papier de mauvaise qualité ("pulp" en anglais) sur lequel ils étaient imprimés. Le terme apparaît ainsi dans un éditorial d'Hugo Gernsback, premier numéro du pulp magazine intitulé *Science Wonder Stories* (1929).

devienne progressivement un genre populaire puis légitimé par les élites qui s'en inspirent à partir des années 1960, principalement aux États-Unis. Tant et si bien que Frédéric Lebas constate que "plus personne n'est désormais épargné par la vague science-fictionnelle puisqu'elle s'est immiscée sous diverses formes et digressions (littérature, cinéma, bande dessinée, jeux vidéo, marketing, storytelling...) remplissant le rôle d'adjuvant à tous essors socio-technologiques"⁵⁰.

La palette de scénarios que la science-fiction explore constitue un véritable outil de réflexion sur les futurs possibles de nos sociétés⁵¹. Ces récits ne sont pas des tentatives de prédire l'avenir, mais une occasion de mettre à l'épreuve différentes trajectoires de développement futures. Pour ce faire, la science-fiction pousse les questionnements au plus loin de leurs conséquences logiques ou réalistes et adopte des hypothèses audacieuses. Des œuvres telles que *Blade Runner* de Philip K. Dick (1966), *Ghost in the Shell* de Masamune Shirow (1989), ou encore *Le cycle des Robots* d'Isaac Asimov (1940-1995) et *I, Robot* d'Alex Proyas (2004), interrogent sur ce qui nous définit en tant qu'humains, notre rapport à la technologie et notre rapport à l'autre. Sans oublier la description de l'absolutisme chez Georges Orwell, les extrapolations écologiques de Kim Stanley Robinson ou encore les visions d'excès et d'anéantissement de l'œuvre de James Graham Ballard. Ces autres mondes questionnent le devenir de l'univers social à partir de fictions sur des thèmes comme le corps et la mort, la communauté humaine et ses mœurs, l'autre et son double, la ville tentaculaire, la civilisation et la technique, le religieux, le doute métaphysique⁵². Les œuvres de science-fiction sont ainsi le reflet des questionnements contemporains projetés le plus souvent dans un monde futur. Citons quelques exemples connus de la littérature et du cinéma d'anticipation : peur de l'apocalypse nucléaire, *La Planète des singes* de Franklin Schaffner (1968) ; prise de conscience de la finitude des ressources, *Soleil vert* d'Harry Harrison (1966) ; questions éthiques soulevées par les biotechnologies, *Bienvenue à Gattaca* d'Andrew Niccol (1997) ; angoisse d'une catastrophe climatique, *Le Jour d'après* de Roland Emmerich (2004), ou encore craintes d'un cataclysme écologique, *Armageddon* de Michael Bay (1998).

⁵⁰ Frédéric Lebas et Wilfried Coussieu. « Avant-propos. La science-fiction, littérature ou sociologie de l'imaginaire ? », *Sociétés*, vol. 113, no. 3, 2011, pp. 5-13.

⁵¹ Blandine Barreau, Géraldine Ducos et Aude Teillant, Centre d'analyse stratégique, département Développement durable. *La science-fiction, du miroir de nos sociétés à la réflexion prospective*, Note d'analyse 311, Décembre 2012

⁵² Thomas Michaud, « La dimension imaginaire de l'innovation : l'influence de la science-fiction sur la construction du cyberspace », *Innovations*, vol. 44, no. 2, 2014, pp. 213-233.

3. Comme matière première de l'innovation

“L’histoire nous montre que la rupture et l’innovation, qu’elles soient managériales, business ou stratégiques, viennent de ceux qui ont su se projeter autrement dans l’avenir. Plutôt que de chercher à l’anticiper, ils ont joué avec le futur.”⁵³

Regardons maintenant comment ces imaginaires du futur contribuent à l’innovation. Nous entendons ici l’innovation, au sens large, comme le résultat de processus complexes engageant de multiples acteurs dans la perspective d’introduire des nouveautés dans la société⁵⁴. Comme le présente Ideo⁵⁵, l’innovation est la capacité de générer et d’exécuter de nouvelles idées. Qu’elle soit incrémentale, adjacente, radicale ou de rupture, l’innovation commence par la créativité. Elle consiste à trouver de l’inspiration pour élargir la réflexion, aider au-delà des productions actuelles et passer de l’idée à la mise en œuvre. L’enjeu étant de savoir quand et comment appliquer les méthodes qui permettent aux nouvelles idées de se développer. L’innovation est le processus qui conduit l’invention à sa diffusion⁵⁶, elle modifie alors le réseau dans lequel elle est installée.

En étant tournée vers l’introduction de la nouveauté, l’innovation est baignée par nos représentations collectives du futur. Olivier Wathelet indique que les imaginaires sont “une matière qui constitue l’environnement de l’innovation”⁵⁷ et vont jusqu’à la déterminer car ils “créent des attentes sur ce qui pourrait arriver, donnent des réflexes de pensée, créent des référentiels communs entre le concepteur et l’utilisateur final”⁵⁸. Dit autrement, les imaginaires ont un impact fort en terme d’innovation car ils proposent des formalisations de ce que pourraient être des usages ou des technologies en cours de développement ou à imaginer⁵⁹. Ce que résume Jean-François Lucas⁶⁰ en disant que “l’innovation est une cristallisation de différents imaginaires”⁶¹, en commençant par ceux des concepteurs eux-mêmes. En parallèle, les innovations actuelles nourrissent nos imaginaires en infusant les récits et les représentations des innovateurs. Cet aller-retour entre imaginaire et innovation est bien souligné par Pierre Musso, “Dans un prototype, une maquette, un concept-car, se cristallisent des imaginaires propres à des concepteurs, qui sont eux-mêmes imprégnés par des visions du monde collectivement partagées. Les imaginaires fixés dans des objets, produits ou services, à leur tour, enrichissent les imaginaires et génèrent de nouvelles recherches.”⁶²

⁵³ Nicolas Minvielle, Olivier Wathelet, Antony Masson, *Jouer avec les futurs, Utiliser le design fiction pour faire pivoter votre entreprise*, Pearson, France, 2016, p.3.

⁵⁴ Thomas Michaud, « La dimension imaginaire de l’innovation », op.cit.

⁵⁵ IdeoU : Innovation is the ability to generate and execute new ideas - incremental, evolutionary, or revolutionary - and it starts with creativity. https://www.ideo.com/pages/innovation?_pos=1&_sid=f8b60013f&_ss=r

⁵⁶ Patrick J. Kelly and Melvin Kranzberg. “Technological innovation : a critical review of current knowledge.” *Technology and Culture* 22, 1981.

⁵⁷ Extrait de l’interview avec Olivier Wathelet

⁵⁸ Ibid.

⁵⁹ <https://www.influencia.net/larevue/anthologie/index.php?page=9>

⁶⁰ Jean-François Lucas a contribué à la chaire de recherche “Modélisation des imaginaires, innovation et création” aux côtés de Pierre Musso de 2012 à 2015.

⁶¹ Extrait de l’interview avec Jean-François Lucas

⁶² Pierre Musso, Stéphanie Coiffier, Jean-François Lucas, *Innover avec et par les imaginaires*, op.cit. p.7.

L'innovation est également un processus par lequel nous pouvons concrétiser nos projections du monde. Pour Thomas Michaud⁶³, "l'innovation repose sur un processus qui témoigne bien souvent de rêves et d'aspirations collectifs puisant leurs racines dans les motivations de la société. Elle est la conséquence de la prise de conscience par certains groupes sociaux de la nécessité de pallier des manques dans certaines parties de la société."⁶⁴ En définitive, "l'imaginaire influence les acteurs à différents niveaux du processus d'innovation. En amont, l'imaginaire suscite des vocations et est à l'origine du lancement de projets. Puis il touche les investisseurs, qui fonctionnent aussi par croyance et adhésion aux imaginaires dominants."⁶⁵

Les imaginaires, dans leur dimension collective et sociale⁶⁶, peuvent donc être considérés comme une véritable matière première de l'innovation. D'après Jean-François Lucas, "les imaginaires ne sont pas une valeur ajoutée, c'est vraiment la matière première, le carburant, de l'innovation. Il faut s'y intéresser car c'est ce qui prévaut à tout type d'innovation."⁶⁷ C'est le pari heuristique qu'a pris la Chaire MODIM. En effet, Pierre Musso affirme que "l'innovation se produit quand l'alliage des imaginaires et des connaissances arrive à maturité"⁶⁸. Les imaginaires sont donc une composante intégrante des données à considérer pour innover, particulièrement dans un climat économique hyperconcurrentiel, où innover est devenu un impératif ; Benghozi, Charue-Duboc et Midler allant jusqu'à parler "d'innovation intensive"⁶⁹. Pour Pierre Musso, "le processus contemporain d'innovation subit un double étirement : vers l'amont, avec un intense travail d'anticipation, tenant compte des imaginaires et vers l'aval, en considérant l'implication, la contribution et la captation de l'attention des utilisateurs."⁷⁰

Daniel Kaplan⁷¹ pointe également ces deux fonctions essentielles des imaginaires pour l'innovation : "faciliter l'invention, en imaginant des dispositifs qui rendent d'autres mondes possibles et faciliter l'acceptation de l'innovation, en l'installant dans des récits qui nous la rendent familière"⁷². Tout d'abord, les imaginaires du futur permettent de faire émerger l'innovation en ouvrant le champ des possibles aux créateurs. Ainsi, pour Olivier Wathelet, ces imaginaires, quand ils sont tangibles, forment "un point de départ pour réfléchir ou imaginer des choses, c'est une matière à spéculer féconde"⁷³.

D'autre part, ces imaginaires permettent d'aider à faire atterrir les innovations en aidant "les gens à comprendre tout de suite de quoi on parle, sans faire un effort conceptuel important pour se projeter"⁷⁴ comme nous l'a expliqué Nicolas Pouard lors de son interview. Un exemple

⁶³ Docteur en sciences de gestion et MBA de management, spécialisé dans l'étude de l'imaginaire et de son impact sur les politiques de R&D et sur certains mouvements sociaux. Voir son site <https://thomas-michaud.com/>

⁶⁴ Thomas Michaud, « La dimension imaginaire de l'innovation », op.cit.

⁶⁵ Ibid.

⁶⁶ Et non leur dimension psychologique individuelle.

⁶⁷ Extrait de l'interview avec Jean-François Lucas

⁶⁸ Pierre Musso, Stéphanie Coiffier, Jean-François Lucas, *Innover avec et par les imaginaires*, Collection Modélisations des Imaginaires dirigée par Pierre Musso, Paris, 2014. p.10.

⁶⁹ Benghozi, Pierre-Jean & Charue-Duboc, Florence & Midler, Christophe. *Innovation based competition et design systems dynamics*. 2000.

⁷⁰ Pierre Musso, Stéphanie Coiffier, Jean-François Lucas, *Innover avec et par les imaginaires*, op.cit., p.10.

⁷¹ Entrepreneur, chercheur et citoyen engagé, Daniel Kaplan a penseur et un acteur du numérique et de son développement économique et social.

⁷² <https://www.la27eregion.fr/quels-recits-et-quels-imaginaires-pour-la-transformation-publique/>

⁷³ Extrait de l'interview avec Olivier Wathelet

⁷⁴ Extrait de l'interview avec Nicolas Pouard

historique du travail sur les imaginaires pour diffuser une innovation est l'exposition *Futurama : Highways and Horizons*, commandée par General Motors au designer Norman Bel Geddes⁷⁵ en 1939, lors de l'exposition universelle de New-York. A bord de cabines mobiles, les visiteurs survolaient une maquette géante proposant une vision de la ville du futur. Bel Geddes a d'ailleurs eu cette phrase à propos de l'exposition : "Elle vend le futur, avec la promesse que chaque citoyen peut posséder une partie de ce futur"⁷⁶. Cette ville projetée à 20 ans était structurée autour de la voiture individuelle et sectorisée entre quartiers d'affaires, quartiers résidentiels et quartiers de loisirs. L'installation de 35 000m² proposait ainsi une expérience sensorielle hors du temps pour les visiteurs, qui recevaient en sortant un badge avec l'inscription "I have seen the future". Avec plus de 70 000 visiteurs par jour et 5 millions au total, l'exposition, rendant tangible cette vision du futur, contribua à construire l'imaginaire collectif de la ville moderne.



Figure : From the inside looking out, Futurama, New York World's Fair 1939⁷⁷.

La manipulation des imaginaires du futur relève in fine d'un enjeu stratégique pour l'innovation et les organisations. Dans *Jouer avec les futurs*⁷⁸, Nicolas Minvielle et Olivier Wathélet ouvrent leur propos en déclarant que les organisations doivent impérativement prendre en compte les interactions entre imaginaires et conception afin de profiter de deux avantages stratégiques majeurs. Le premier, déjà évoqué précédemment, est de profiter "d'un terreau créatif d'une

⁷⁵ Norman Bel Geddes (1893-1958) est un designer industriel américain et une figure majeure du mouvement Streamline.

⁷⁶ "It sells the future, with the promise that every citizen can own a piece of that future" Alexandra Szerlip, *The Man Who Designed the Future: Norman Bel Geddes and the Invention of Twentieth-Century America*, Melville House, 2017.

⁷⁷ Source de l'image : 2021 Estate of Margaret Bourke-White / Licensed by VAGA at Artists Rights Society (ARS), NY as well as Harry Ransom Center, The University of Texas at Austin

⁷⁸ Nicolas Minvielle, Olivier Wathélet, Antony Masson, *Jouer avec les futurs*, op.cit.

grande richesse et pourtant largement sous-estimé par le monde de l'innovation". Le second réside dans la capacité à interroger les limites de nos visions du futur : "Pour une organisation qui souhaite identifier de nouveaux leviers de croissance, être capable de penser autrement son propre environnement, avec conviction et collectivement, est une arme redoutable et essentielle".

Nous constatons que la science-fiction a un rôle à jouer dans ces processus, car elle infuse fortement l'imaginaire qui supporte l'innovation dans la plupart des secteurs économiques. Thomas Michaud défend cette thèse dans ses recherches, en affirmant que "la science-fiction a tendance à générer un imaginaire crucial au niveau stratégique dans la mesure où il incarne les aspirations politiques et économiques à long terme de la communauté scientifique, conçue comme l'ensemble des scientifiques qui travaillent en collaboration plus ou moins consciente à la réalisation de grands projets, dont la plupart sont sous-tendus par des récits de science-fiction fondateurs"⁷⁹. À titre d'exemple, de nombreux chercheurs ou entreprises se sont inspirés des technologies présentées dans les épisodes de la série Star Trek et le Communicator inspira directement le téléphone à clapet de Motorola dénommé StarTAC. Nous constatons aujourd'hui que le phénomène a tendance à s'amplifier, comme le montre une étude de 2018 relayée par la MIT Technology Review, qui conclut que "Les entreprises de technologie emploient de plus en plus de prospectivistes qui utilisent la science-fiction comme moyen d'explorer les nouvelles technologies potentielles et leur impact social. Ils appellent cela du prototypage de science-fiction."⁸⁰

Entre projection prospective et songe romanesque, les récits de science-fiction ont également leur place dans la réflexion collective sur nos choix d'avenir et contribuent à forger une trajectoire collective. Dans un article de 1999 du Monde diplomatique⁸¹, l'auteur de science-fiction américain Norman Spinrad rappelle combien les auteurs de science-fiction ont pu influencer certaines décisions politiques et souligne la perméabilité des scientifiques aux imaginaires du futur. Spinrad raconte ainsi la manière dont Jerry Pournelle, ancien président de la Science Fiction Writers Association, élaborait une stratégie pour relancer le projet de vol spatial habité, délaissé à l'époque de l'administration Reagan depuis l'alunissage d'Apollo 11. Pournelle indiqua qu'il était possible d'ériger un bouclier orbital technologique qui détruirait les missiles soviétiques en plein vol. Ce qui donna lieu au projet "Guerre des étoiles" de l'Initiative de Défense Stratégique (IDS), qui dura pendant les deux décennies suivantes. Citons enfin, en France, l'exemple marquant de la Red Team⁸². Cette initiative a été lancée à l'été 2019 par l'Agence de l'Innovation de Défense (AID), dans le cadre du Document d'orientation de l'innovation de Défense. Son ambition est de réunir des auteurs et scénaristes de science-fiction, des designers et des experts scientifiques et militaires, afin d'anticiper des menaces futures et s'en prémunir, à horizon 2030-2060. L'objectif étant de nourrir les réflexions stratégiques, opérationnelles, technologiques et organisationnelles des armées, mais également d'acteurs extérieurs au ministère.

⁷⁹ Thomas Michaud, « La dimension imaginaire de l'innovation », op.cit..

⁸⁰ When science fiction inspires real technology, By Emerging Technology from the arXiv, April 5, 2018 <https://www.technologyreview.com/2018/04/05/67057/when-science-fiction-inspires-real-technology/>

⁸¹ Norman Spinrad, Quand « La Guerre des étoiles » devient réalité, in *Le Monde Diplomatique*, Juillet 1999, page 28 <https://www.monde-diplomatique.fr/1999/07/SPINRAD/3111>

⁸² <https://redteamdefense.org/>

D'après Emmanuel Chiva, directeur de l'AID, "nous sommes prisonniers de notre mental quotidien. Pour percer le mur de l'imaginaire, il faut faire appel à des personnes qui pensent en dehors du cadre : les auteurs de science-fiction sont de ceux-là."⁸³ La Red Team tente ainsi d'anticiper les aspects technologiques, économiques, sociétaux et environnementaux de l'avenir qui pourraient engendrer des potentiels de conflictualités, hors des seules connaissances techniques militaires. À travers un processus structuré et itératif favorisant l'intuition et la créativité, elle propose différents scénarios disruptifs de révoltes populaires, de nouvelles technologies. Ces scénarios prennent la forme de vidéos, films, dessins ou de jeux interactifs⁸⁴, afin de faire vivre ces expériences de prospective aux futurs cadres de la défense. Voici l'exemple d'un scénario mis en scène par la Red Team :

"Nous sommes en 2042, et une nouvelle forme de piraterie s'est développée. Les pirates de la « P-Nation », contrairement à la majorité de la population mondiale, ne sont pas équipés d'une puce. Ils sont l'équivalent des apatrides ou des migrants climatiques du début du siècle. Ils menacent le projet d'ascenseur spatial de la France, avec une revendication : la création officielle d'un pays, la « P-Nation » donc, dans lequel ils pourraient vivre."

Florence Parly, Ministre des armées, a présenté la Red Team lors du Digital forum innovation défense comme un projet stratégique, qui répond au double besoin de s'ouvrir vers l'extérieur pour bouleverser les méthodes et de s'ouvrir vers l'avenir, non pour le prédire mais pour l'imaginer. L'enjeu étant de protéger la capacité d'innovation de l'Armée, sans brider les acteurs⁸⁵. Il est intéressant de voir que ce programme suscite beaucoup d'intérêt de la part des autres ministères, agriculture, transition écologique et solidaire ou affaires étrangères, qui demandent à consulter les scénarios et s'interrogent sur ces méthodes⁸⁶.

⁸³ Discours de lancement de la Red Team le 4 décembre 2020, <https://www.youtube.com/watch?v=JBuZ7X3mj00>

⁸⁴ Les Jeunes IHEDN, première association européenne de jeunesse sur les enjeux de défense, ont imaginé un livre-jeu *Une mission dont vous êtes le héros*, inspiré des méthodes de design fiction, pour tester leurs choix tactiques et moraux et de les projeter dans le futur de la guerre.

Anna Barranqué, *Une mission dont vous êtes le héros : gamifier la prospective de défense*, *Horizons Publics*, le 24 octobre 2021 <https://www.horizonspublics.fr/une-mission-dont-vous-etes-le-heros-gamifier-la-prospective-de-defense>

⁸⁵ Discours de lancement de la Red Team le 4 décembre 2020, <https://www.youtube.com/watch?v=JBuZ7X3mj00>

⁸⁶ Raphaëlle Rérolle, *Quand l'armée engage des auteurs de science-fiction pour imaginer les menaces du futur*, *Le Monde*, 07 juillet 2021

II. Pratiquer les imaginaires en entreprise grâce au design

Ayant pris conscience du fait que les imaginaires du futur constituent une matière première de l'innovation, nous allons à présent nous intéresser aux pratiques des organisations et considérer les apports clés du design, à une époque complexe et incertaine où la prospective tend à montrer ses limites, notamment en soutien à l'innovation.

1. Au-delà de la prospective

Les organisations n'ont pas attendu les approches du design pour travailler sur les projections du futur. En Occident, à partir de 1945, les organisations ont peu à peu été gagnées par le désir de contempler "cette face cachée du temps" qu'est le futur à partir du moment où "elles ont admis qu'un regard tourné vers l'avenir pouvait être utile à la prise de décision" d'après Bernard Cazes⁸⁷. Pour répondre à ce besoin, un champ de recherches a émergé aux Etats-Unis comme en France, les Future Studies⁸⁸, donnant naissance à de nouvelles pratiques au sein des entreprises, dont la prospective⁸⁹ fait figure de proue.

La prospective est une forme moderne d'anticipation⁹⁰, qui s'appuie sur un corpus scientifique. Cédric Polère la définit comme "une démarche de construction de représentations de l'avenir pour orienter l'action dans le présent, donc pour préparer l'action dans le sens d'un futur voulu"⁹¹. En multipliant les regards sur les futurs possibles, ou "futuribles", selon le néologisme de Hugues de Jouvenel, les scénarios permettent d'identifier des risques, d'anticiper des besoins et d'accompagner les décideurs dans leurs choix. La

⁸⁷ Bernard Cazes, *Histoire des Futurs, les figures de l'avenir de Saint Augustin au XXème Siècle*, Editions L'harmattan, 1986.

⁸⁸ Définies comme "the systematic study of possible, probable and preferable futures including the worldviews and myths that underlie each future" Inayatullah, Sohail. *Futures Studies. Theories and Methods. There's a Future. Visions for a Better World*. 36-66. (2013).

⁸⁹ Discipline majeure des Future Studies introduite par Gaston Berger dans les années 1950, pour qui "L'avenir n'est pas seulement ce qui peut arriver ou ce qui a le plus de chances de se produire. Il est aussi, dans une proportion qui ne cesse de croître, ce que nous aurons voulu qu'il fût." <https://www.prospective.fr/lattitude-prospective/>

⁹⁰ L'anticipation étant inhérente au fonctionnement des groupements humains depuis l'origine de l'humanité, d'après Cédric Polère (2012).

⁹¹ Cédric Polère, *La prospective. Les fondements historiques (volume 1)*, Grand Lyon Prospective, 2012.

prospective devient ainsi un outil indispensable, "un préalable à l'élaboration de stratégies ou de politiques en vue d'une action imminente"⁹².

Dans son *Invitation à la prospective*⁹³, Hugues de Jouvenel identifie les cinq étapes d'un exercice de prospective : définition du problème et choix de l'horizon ; identification des variables clefs, réalisée par un groupe pluridisciplinaire composé d'acteurs du domaine et d'experts et qui peut se baser sur un travail documentaire ; recueil de données et élaboration d'hypothèses sur chacune de ces variables ; construction, souvent en forme d'arborescence, des futurs possibles, ou scénarios souhaitables et désirables ; et enfin choix stratégiques, qui relèvent de la responsabilité des décideurs afin de définir un but à atteindre collectivement. La prospective est ainsi basée sur des calculs de projection des variables clés identifiées en amont du processus, sur l'échelle de temps étudiée. Elle permet de construire une vision commune, à laquelle l'innovation doit contribuer.

On peut relever plusieurs limites de ces approches rationnelles du futur. Tout d'abord, la méthode d'extrapolation des tendances à l'œuvre conduit bien souvent à une vision erronée du futur⁹⁴. Ensuite, elle ne permet pas de révéler les imaginaires inconscients des parties prenantes, qui sont néanmoins agissants. Pour Jean-François Lucas, la prospective classique "fait de l'amplification de signaux faibles et reste encapsulée dans les mêmes imaginaires"⁹⁵. Ce que souligne également le designer Igor Schwarzmans⁹⁶, en indiquant que les préjugés et hypothèses inconscients des participants concernant leurs attentes futures ne sont ni identifiés ni reflétés. De plus, pour Louis Gimbert⁹⁷, l'hypothèse implicite de la discipline de l'assurance d'un progrès continu et la fascination pour la raison, hérités des Lumières, "privilégient naturellement les scénarios centraux s'inscrivant sur la tendance"⁹⁸, les visions de prospectives pêchant ainsi "par excès de timidité". Il semble également que, dans la pratique, l'horizon des exercices de prospective est rarement supérieur à une dizaine d'années⁹⁹, ce qui contraint fortement le nombre d'états du monde envisageables et la capacité à proposer des alternatives véritablement en rupture. Enfin, Pierre Musso souligne que ces méthodes sont fondées sur des démarches exclusivement rationnelles "or, l'expérience sensible des individus doit être prise en compte dans les processus d'innovation, mais elle reste difficile à appréhender pour les entreprises"¹⁰⁰.

⁹² Luc de Brabandère, Anne Mikolajczak. « Il sera une fois... la prospective stratégique », *L'Expansion Management Review*, vol. 128, no. 1, 2008, pp. 32-43.

⁹³ Hugues (de) Jouvenel, *Invitation à la prospective / An Invitation to Foresight*, Futuribles, 2004.

⁹⁴ Bernard Cazes, *Histoire des Futurs, les figures de l'avenir de Saint Augustin au XXème Siècle*, Editions L'Harmattan, 1986.

⁹⁵ Extrait de l'interview avec Jean-François Lucas

⁹⁶ Igor Schwarzmans, Design Strategy & Foresight. Partner @thirdwaveberlin. *Futures Thinking & VUCA — Our approach*, Medium, 15 Avril 2021

<https://medium.thirdwaveberlin.com/futures-thinking-vuca-our-approach-dc92b3065d13>

⁹⁷ Expert International en prospective.

⁹⁸ Louis Gimbert. « La prospective : pour un retour aux fondamentaux », *Management & Avenir*, vol. 2, no. 2, 2004, pp. 83-95.

⁹⁹ Ibid.

¹⁰⁰ Pierre Musso, Stéphanie Coiffier, Jean-François Lucas, *Innover avec et par les imaginaires*, op.cit., p.41.

Par contraste, les approches du design semblent apporter des compléments pertinents pour les organisations car elles évitent de se contenter de "tirer le fil et d'extrapoler simplement le présent"¹⁰¹ et permettent au contraire de retrouver "sensibilité, intuition et imagination"¹⁰². Il est intéressant de noter que le Strategic Innovation Lab d'Ubisoft dirigé par Nicolas Pouard, dont la mission est de faciliter la prise de décisions stratégiques, intègre cette approche dans la constitution de son équipe qui comprend :

- une équipe prospective identifie les grandes tendances sur lesquelles Ubisoft doit se positionner ;
- une équipe de prototypage crée des expériences afin d'immerger les personnes dans les sujets abordés, car "il n'est pas suffisant d'arriver avec une présentation powerpoint"¹⁰³. Pour ce faire, l'équipe collabore également avec des startups, à un stade de développement précoce, dans le cadre d'un start up program ;
- une équipe de communication travaille autour de la narration et avec les outils du design fiction, afin de diffuser les convictions du lab au sein d'Ubisoft.

¹⁰¹ Extrait de l'interview avec Jean-François Lucas

¹⁰² Louis Gimbert. « La prospective : pour un retour aux fondamentaux », op.cit.

¹⁰³ Extrait de l'interview de Nicolas Pouard

2. Comment travailler sur et avec les imaginaires dans l'innovation ?

Nous proposons, sur la base des entretiens réalisés dans le cadre de notre recherche, d'étudier la façon dont les organisations travaillent concrètement sur et avec les imaginaires, à la fois en interne et avec le soutien de studios de design, de collectifs de designers ou de cabinets de conseil en design stratégique. Après avoir présenté les pratiques mises en œuvre, nous serons alors à même de nous interroger sur la réussite de ces pratiques et les enseignements à en retirer.

Nous nous intéresserons tout particulièrement aux pratiques de design spéculatif, qui travaillent avec les imaginaires et semblent à même d'enrichir les pratiques d'innovation dans les organisations, grâce à leurs approches de la complexité.

Dans la lignée du design spéculatif

Le design spéculatif, également appelé design critique, "utilise des propositions de design «spéculatif», réflexif, pour défier les affirmations rapides, les préjugés et lieux communs sur le rôle des produits dans la vie de tous les jours"¹⁰⁴. C'est ainsi que le définissent les designers Anthony Dunne et Fiona Raby, qui l'ont développé et ont contribué à le faire connaître à partir des années 1990, en prolongement de l'enseignement d'Anthony Dunne au Royal College of Art de Londres où il présentait le design comme un outil pour critiquer des phénomènes sociaux (Design Interactions). Pour Dunne et Raby, "il s'agit plus d'une attitude que d'autre chose, un positionnement plutôt qu'une méthode". Ils explicitent cette vision dans leur ouvrage *Speculative Everything*: le design spéculatif "en générant des alternatives, peut aider les gens à construire des boussoles, plutôt que des cartes, pour naviguer dans de nouveaux ensembles de valeurs"¹⁰⁵. Ce design est également ancré dans la lignée du design radical italien des années 1970 et du design hollandais des années 1990, qui questionnaient frontalement les valeurs sociales et les idéologies du design dominantes de leur époque.

Le design spéculatif pratique le design comme capacité à transformer le monde en donnant forme et sens à des cultures et à des environnements¹⁰⁶, mais il ne cherche pas tant à résoudre des problèmes (*problem-solving*), qu'à poser des questions (*question-finding*) : c'est une approche pour appréhender la complexité. Ses productions, sous la forme de "narrations" immersives, que ce soient des scénarios ou des objets, ont pour objectif de "provoquer la conscience, stimuler la discussion et provoquer le débat, qui peut aider à développer des

¹⁰⁴ Dunne Anthony, Raby Fiona, *Critical Design FAQ*, <http://dunneandraby.co.uk/content/bydandr/13/0>

¹⁰⁵ "How to use design as a tool to create not only things but ideas, to speculate about possible futures." "Critical design, by generating alternatives, can help people construct compasses rather than maps for navigating new sets of values." Anthony Dunne, Fiona Raby, *Speculative Everything - Design, Fiction, and Social Dreaming*, Cambridge, MIT Press, 2014

¹⁰⁶ Anthony Masure, *Panne des imaginaires technologiques ou design pour un monde réel ?*, 2017, Conférence donnée à la journée d'étude « Cinéma-Design, pour une convergence disciplinaire du cinéma et du design », université Toulouse - Jean Jaurès

futurs technologiques qui soient le miroir de ces individus complexes et troublés que nous sommes, plutôt que des consommateurs et usagers facilement satisfaits que nous sommes supposés être.”¹⁰⁷

Depuis une dizaine d’années, au-delà de la définition donnée par Dunne et Raby, de nouvelles pratiques s’inventent, au croisement du design, de la fiction et de la prospective, afin de mettre en débat les représentations individuelles et collectives du futur et éclairer nos choix et actions dans le présent¹⁰⁸. Il est intéressant de noter que la cartographie *irrésolue* du design spéculatif proposée par Elliott P. Montgomery¹⁰⁹ positionne le design spéculatif et le design fiction à l’interface des pratiques de stratégie des entreprises, qui sont contraintes, et de l’art, qui l’est beaucoup moins.

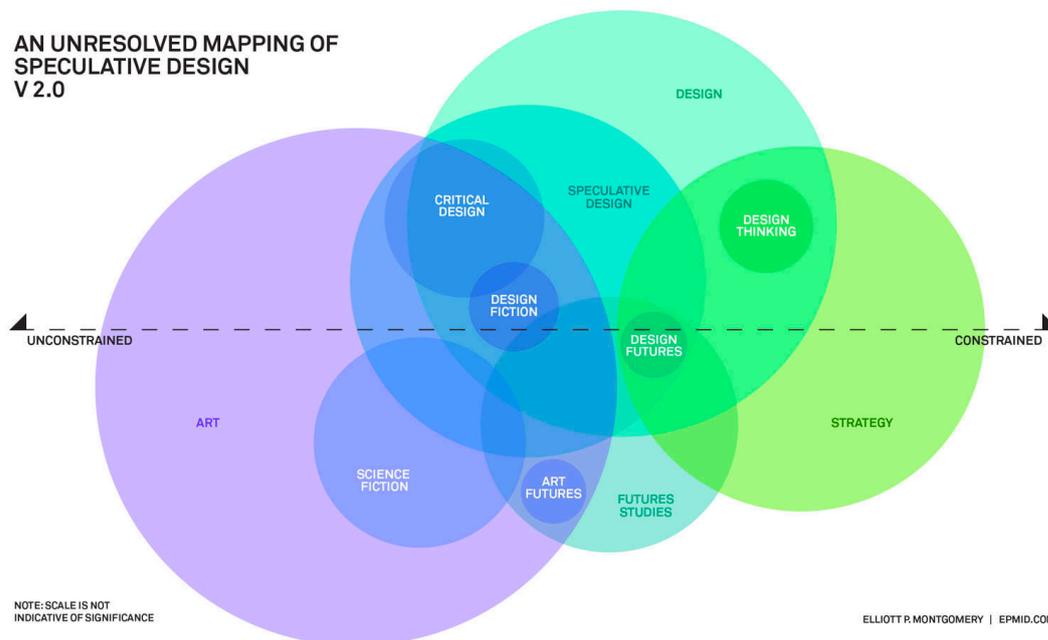


Figure : An unresolved mapping of speculative design

¹⁰⁷ Anthony Dunne, Fiona Raby, "Design for Debate", in Cruz Marcos, Pike Steve *Neoplastic Design, Architectural Design*, Vol 78 No 6 November December 2008

¹⁰⁸ Conférence *Futurs, modes d'emploi - À quoi sert de jouer avec les futurs dans un monde en mutation ?* Une table-ronde avec Bastien Kerspern, Max Mollon et Julien Tauvel, par Speculative Futures Paris, 25 Octobre 2021

¹⁰⁹ Elliott P. Montgomery est un chercheur en design, un stratège et un professeur de Strategic Design à la Parsons School of Design, spécialisé en enquêtes spéculatives à la confluence de l'impact social, technologique et environnemental. Il est également le cofondateur de The Extrapolation Factory, un studio de recherche sur le design et le futur basé à Brooklyn.

Source de l'image : http://archive.olats.org/livresetudes/basiques/designinteraction/5_basiquesDI.php#3

Travailler sur et avec les imaginaires

Nous allons présenter les différents outils pratiqués par les personnes interviewées, sans prétendre couvrir l'exhaustivité des méthodes existantes. Ces méthodes constituent des propositions qui montrent l'importance de prendre en compte les imaginaires dans les pratiques d'innovation. Les designers les utilisent d'ailleurs au quotidien sans forcément les nommer, comme l'a observé Jean-François Lucas lors d'ateliers organisés dans le cadre de la Chaire MODIM : "Ce qui est intéressant, c'est qu'en présentant ces outils à des designers lors des ateliers, ils nous disent qu'ils s'en servent tous les jours, mais qu'ils n'avaient pas conscience de travailler sur les imaginaires en tant que tel"¹¹⁰.

Une pratique générale se dégage de nos entretiens, celle du travail collaboratif en ateliers de cocréation, ainsi que trois étapes-clés¹¹¹ :

- Cartographier les imaginaires : la première étape consiste en une phase de déconstruction et d'analyse, avec un travail d'identification des imaginaires autour de la problématique désignée ;
- S'inspirer grâce aux imaginaires : la deuxième étape réside dans la recherche d'inspiration en explorant des imaginaires ;
- Créer de nouveaux imaginaires : la troisième étape de création de nouveaux imaginaires permet de se projeter dans le futur à travers des objets formalisés, de susciter du débat et d'imaginer des innovations cohérentes. Elle mobilise le design fiction et le design for debate.

1. Cartographier les imaginaires

Avant de se lancer dans la production de nouveaux imaginaires capables de porter les innovations que nous souhaitons voir advenir demain, il faut d'abord travailler sur les représentations collectives du futur qui nous façonnent. C'est une invitation à un voyage dans les imaginaires qui nous entourent et nous influencent. Comme le soulignent Olivier Wathelet et Nicolas Minvielle, "À quoi bon consacrer un atelier aux futurs de la mobilité si c'est pour décréter par avance que l'avenir sera rempli d'objets volants autonomes ?"¹¹².

Ces méthodologies empruntent bien souvent aux disciplines de recherche en sciences humaines et sociales, les études des images, des symboles et de l'imaginaire social. La chaire MODIM propose de commencer ce travail par la constitution d'un corpus d'imaginaires qui précise la délimitation culturelle, géographique et historique de la problématique. Ce corpus comporte des éléments de contenu (textes, images, vidéos, sons), des concepts et des grilles de lecture et de compréhension. La chaire insiste sur l'importance de la diversité des sources,

¹¹⁰ Extrait de l'interview avec Jean-François Lucas

¹¹¹ Étant entendu que nous considérons comme un prérequis la définition du sujet et de la problématique traitée. En effet, la problématique est souvent posée d'entrée de jeu par les commanditaires. Et si la question de sa redéfinition nous semble être au cœur du travail à réaliser au cours des processus d'innovation, cette réflexion s'éloigne du cœur de notre propos.

¹¹² Nicolas Minvielle, Olivier Wathelet, Design fiction, épisode 2 : que faire des imaginaires de la culture populaire ?, *Usbek&Rica*, 20 Juin 2017

qui doivent être structurées et ordonnées pour être rapidement utilisées lors de l'atelier et mettre tous les participants à niveau. L'enjeu étant de réunir les connaissances de chacun, d'offrir une base à la discussion entre les participants et de constituer une grammaire commune pour des personnes ayant des compétences différentes. A partir de ce panorama des imaginaires, d'interventions d'experts et des propres représentations des participants, il s'agit d'effectuer collectivement des modélisations, ou cartographies des imaginaires. Les cartographies désignent ici des "formats graphiques par lesquels les participants vont représenter des liens, des mécanismes, des tensions ou encore des dynamiques qui font sens et qui structurent le corpus d'imaginaires traité"¹¹³. Elles peuvent prendre différentes formes. Tout d'abord, celle de cartes postales d'imaginaires, dans lesquelles sont recensées : définitions, mythes et symboles, citations marquantes, projets et recherches dans le domaine, bibliographie de référence qui structure les débats, enjeux et problématiques et références culturelles. Ensuite, la matrice des univers d'expériences (UNEX) permet de se projeter dans une expérience vécue, en s'intéressant au climat de l'expérience, sa valeur rituelle, les actions qui la composent et les imaginaires qu'elle convoque. Ces UNEX sont alors formalisées dans des narrations écrites et illustrées, jouées par les participants à travers des saynètes, afin de reprendre le triptyque des imaginaires texte-images-corps.

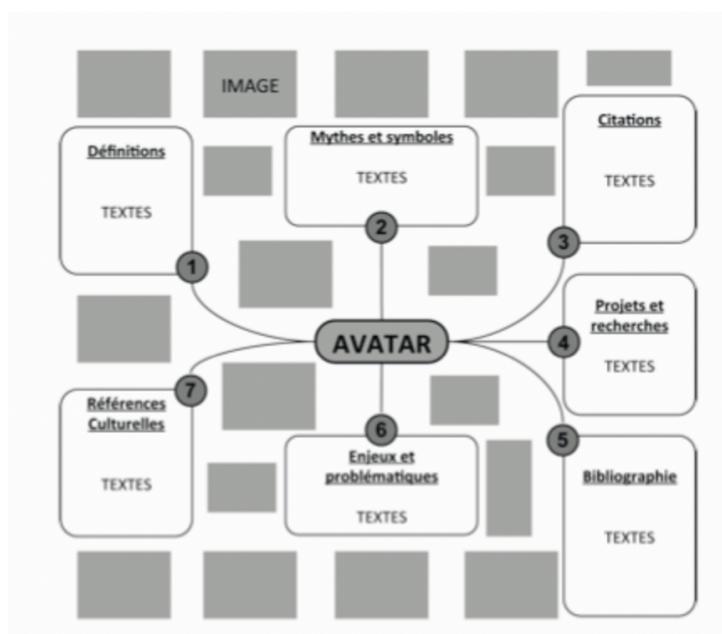


Figure : Gabarit d'une « carte postale » des imaginaires appliqué à l'avatar, proposé par la chaire MODIM

¹¹³ Pierre Musso, Stéphanie Coiffier, Jean-François Lucas, *Innover avec et par les imaginaires*, op.cit. p.153.

Les designers emploient des méthodes similaires pour explorer et identifier les imaginaires à l'œuvre autour du sujet traité.

Max Mollon et ses étudiants ont proposé en 2019, dans le cadre du projet *À contro courant*¹¹⁴, une "théorie des imaginaires" qui propose de décrypter les imaginaires en utilisant des outils de modélisation et "en explorant leur stratigraphie dans différentes ères et aires culturelles". Cette exploration de l'histoire d'un thème à différentes époques et dans diverses époques, permet de mieux saisir les débats contemporains. On peut notamment penser aux "futurs antérieurs" répertoriés par Alain Bublex¹¹⁵, à savoir tous les futurs du passé non réalisés. Cette étape doit être suivie d'une cartographie numérique qui "modélise visuellement les acteurs, les arguments et les questions impliqués" et met en évidence les récurrences. Le but étant de "décrypter et objectiver les discours, mais aussi de favoriser la lecture des prises de positions sur les points de cristallisation du débat en étant informé". Citons à titre d'illustration la cartographie des imaginaires de la viande réalisée par Max Mollon et ses élèves dans le cadre du projet *La faim du monde*¹¹⁶.

Marion Legent, designer spécialisée en design fiction et qui a suivi le master Innovation et Transformation numérique de Sciences Po, résume cette étude des imaginaires en trois étapes clef : une phase de définition du thème abordé, la réalisation d'une boussole des représentations, mettant en lumière les tendances fortes et émergentes, et enfin l'élaboration de frises chronologiques qui montrent les influences des différentes tendances au cours du temps, jusqu'à aujourd'hui.

Voici quelques exemples de ses travaux¹¹⁷ :

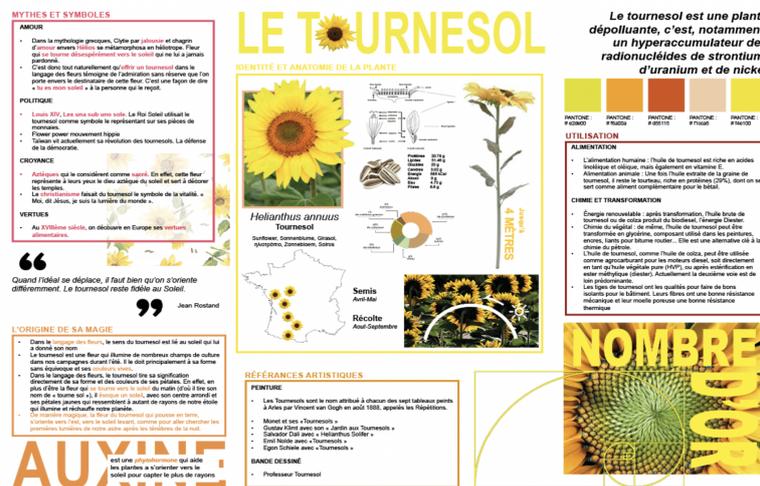


Figure : Cartographie de l'imaginaire du tournesol

¹¹⁴ Au sein du cours intitulé Controverses contemporaines, dans le master Innovation et transformation numérique de Sciences Po (Paris) depuis septembre 2018 avec Stéphanie Desfriches-Doria et Stéphanie Coiffier. Site du projet À contro courant : <http://master-itn.com/>

¹¹⁵ Alain Bublex, Elie During, *Le futur n'existe pas : Rétrotypes*, op.cit.

¹¹⁶ <https://www.lafaimdumon.de/>

¹¹⁷ Source : <https://www.marionlegent.com/ltude-des-imaginaires-1>

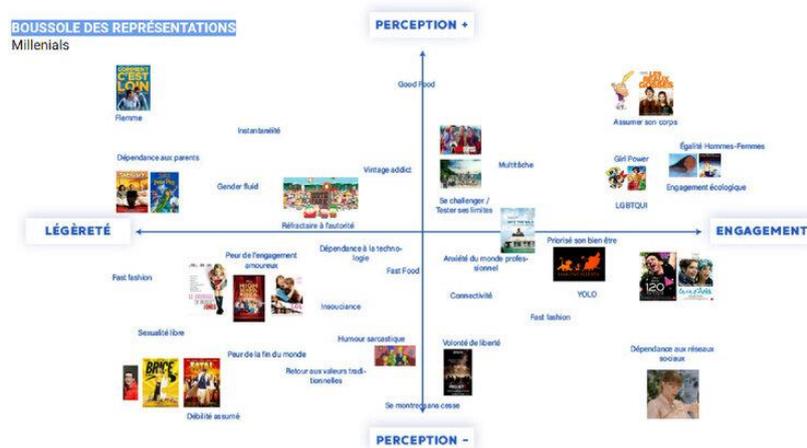


Figure : Boussole des représentations de la liberté sexuelle

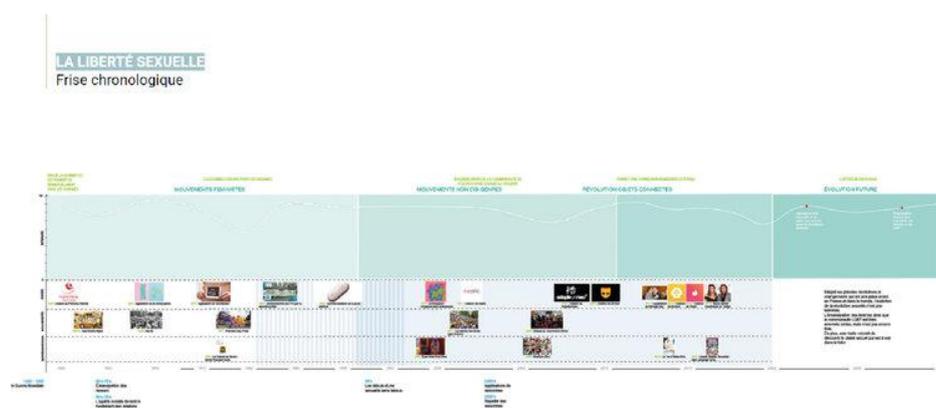


Figure : Frise chronologique des tendances de la liberté sexuelle

Pour **Olivier Wathelet** et **Nicolas Minvielle**¹¹⁸, il faut se saisir des imaginaires de la culture populaire, une matière très riche pour comprendre les représentations collectives d’une époque et de son futur. Ils proposent de constituer une première base de données des imaginaires, en prenant soin de varier les époques et les thématiques, avec “un véritable travail de curation des imaginaires”¹¹⁹. Puis de les traiter et les analyser, en construisant des collections d’imaginaires à travers des outils quantitatif et qualitatif. Elles doivent être organisées dans le temps, puis selon un principe de parenté. Ces collections permettent d’identifier les tropes, les stéréotypes et les lignes fortes structurantes, qui révèlent les fantasmes et les craintes d’une époque. Faire l’inventaire des limites présentes dans nos imaginaires, permet de “se nettoyer les yeux”¹²⁰. En effet, il s’agit de s’interroger sur les aprioris qui sous-tendent les futurs possibles déjà imaginés et notre volonté à continuer dans leur sillon (les imaginaires à mobiliser pour proposer des nouvelles idées) ou s’en défaire (les imaginaires à déconstruire, qui offrent une approche critique). L’analyse de ces tendances permet d’identifier les enjeux de conception prioritaires. A titre d’exemple, les deux designers

¹¹⁸ Nicolas Minvielle, Olivier Wathelet, Antony Masson, *Jouer avec les futurs*, op.cit.

¹¹⁹ Extrait de l’interview d’Olivier Wathelet

¹²⁰ Ibid.

présentent avec Rémy Hémez, officier de l'armée de Terre, la cartographie des imaginaires du combattant du futur¹²¹. Pour ce faire, ils ont constitué une collection de 289 œuvres de fiction relatives aux combattants embarqués, provenant entre autres de la science-fiction, des comics et des jeux vidéo (en impliquant des communautés sachantes de cosplayers)¹²², puis analysé cette base pour en déceler les enjeux en termes de technologies, risques et interactions.

Dans la pratique, la réalisation de ces travaux de cartographie peut s'appuyer sur diverses publications spécialisées sur les imaginaires abordés. Citons quelques exemples, en lien avec la science-fiction et les nouvelles technologies :

- On trouve de nombreuses bibliothèques en ligne dans lesquelles venir puiser. Pour rechercher des films de science-fiction notamment, des sites comme rottentomatoe.com ou l'historique imdb.com se révèlent d'une grande aide, leur répertoire étant très fourni. Leur équivalent français, scifi-universe.com, réunit pour sa part 14 000 œuvres de tous types. Youtube offre également de nombreuses collections de films et d'extraits à différentes périodes ou thématiques de la science-fiction. Des blogs et forums plus spécialisés, comme noosphere.org, permettent de compléter les recherches et de naviguer dans des œuvres littéraires ou au sein de la bande dessinée.
- Sur des thèmes de recherches précis il existe bien souvent des travaux offrant un panorama des imaginaires à l'œuvre. Sur des thèmes comme le voyage spatial, on peut faire appel aux travaux de 2010 de Regina Peldszus et Hilary Dalke, qui ont analysé plus de mille films de science-fiction pour en extraire une trentaine représentative du genre.
- Certaines recherches proposent des analyses comparées dans le temps. Celles-ci peuvent s'attacher à des productions imaginaires. Comme l'artiste Dirk Loechel, qui s'est attaché à l'approche formelle des vaisseaux spatiaux et des robots au cours des dernières décennies. Ou à des productions réelles, influencées par des imaginaires. On peut penser à Nicolas Nova et Laurent Bolli, qui ont exploré les joysticks de jeux vidéo et constitué, dans leur livre *Joypad ! le design des manettes*, une première étape vers l'identification de cette grammaire reposant sur des lignées concurrentes d'objets.
- Des collections mélangent volontairement fiction et réalité. Sur des notions d'interfaces réalistes ou futuristes, le site HudandGuis.com créé par le designer Jono Yuen collecte toutes les sortes d'interfaces mises en scène dans les films. Ou encore au *Bestiaire de l'Anthropocène*¹²³ de Nicolas Nova & Disnovation.org, qui constitue une compilation de créatures hybrides, issues de la rencontre entre la biosphère et la technosphère et qui peuplent actuellement notre planète au début du 21^e siècle, comme les plastiglomérates, chiens robots de surveillance, ou encore le gazon artificiel.

¹²¹ Nicolas Minvielle, Rémy Hémez, Olivier Wathelet, "Du bon usage des imaginaires pour l'innovation de défense, Au-delà de leur aspect ludique, les imaginaires populaires", in *Défense & Sécurité Internationale*, No 137, Septembre-Octobre 2018

¹²² Minvielle Nicolas, Wathelet Olivier, Design fiction, épisode 6 : comment créer sa collection d'imaginaires ?, in *Usbek&Rica*, 18 Juillet 2017

¹²³ Nicolas Nova & Disnovation.org, *A bestiary of the anthropocene : on hybrid minerals, animals, plants, fungi and other specimens*, Onomatopée, Eindhoven, 2021

2. S'inspirer grâce aux imaginaires

Une fois les imaginaires cartographiés, il est possible de s'en servir comme point de départ pour tester d'autres manières de créer pour demain, s'inspirer et déployer des exercices d'idéation.

Comme le rappellent Anthony Dunne et Fiona Raby, ces collections doivent être plurielles et s'ouvrir à tous les champs qui contiennent des imaginaires afin de nourrir l'inspiration pour la spéculation : "Pour trouver de l'inspiration afin de spéculer à travers le design, nous devons regarder au-delà du design, vers le terrain de jeu méthodologique du cinéma, de la littérature, de la science, de l'éthique, de la politique et de l'art". Ces collections permettent alors d'"explorer, hybrider, emprunter et adopter les nombreux outils disponibles pour créer non seulement des choses mais aussi des idées - mondes fictifs, récits édifiants, scénarios *et si*, expériences de pensée, contrefactuels, expériences de *reductio ad absurdum*, futurs préfigurateurs, et ainsi de suite"¹²⁴.

Pour Olivier Wathelet et Nicolas Minvielle, les imaginaires récurrents présentés dans les collections peuvent être considérés comme des "laboratoires d'idées"¹²⁵ et il convient de les explorer pour s'inspirer, comme nous l'avons constaté dans le cadre de l'utilisation de la science-fiction par les chercheurs et les ingénieurs. L'étude des grammaires propres à chaque collection d'imaginaire permet de déceler les manques, c'est-à-dire les lignées d'imaginaires qui n'ont pas été inventées dans le réel et vers lesquelles se tourner pour innover.

Olivier Wathelet et Nicolas Minvielle prônent également l'utilisation des imaginaires pour tester les implications de certains concepts. Ils en veulent pour preuve les écoles d'urbanisme californiennes, qui utilisent les fictions pour tester leurs hypothèses. Pour ce faire, ils proposent de choisir des scènes issues des films collectés et de "repositionner un projet dans ces scènes, avec l'enjeu de répondre à cette question : et si mon projet entrait dans ce monde, en quoi ce monde viendrait-il le transformer ? Ce qui permet de projeter à d'autres échelles de temps."¹²⁶ Ce travail par analogie est particulièrement riche pour sortir temporairement des situations de référence d'un secteur ou d'une époque. On peut d'ailleurs jouer sur l'utilisation d'imaginaires proches de l'environnement réel dans lequel on souhaite innover, puis tendre vers des imaginaires plus éloignés, moins vraisemblables, et perçus comme plus incertains. Les auteurs suggèrent également de partir d'une problématique d'usage, d'aller chercher des applications dans les imaginaires, puis de revenir dans la réalité pour élaborer des solutions viables.

¹²⁴ Anthony Dunne, Fiona Raby, *Speculative Everything*, op.cit.

"To find inspiration for speculating through design we need to look beyond design to methodological playground of cinema, literature, science, ethics, politics, and art; to explore, hybridize, borrow, and embrace the many tools available for crafting not only things but also ideas - fictional worlds, cautionary tales, what if scenarios, thought experiments, counterfactuals, *reductio ad absurdum* experiments, prefigurative futures, and so on»,

¹²⁵ Nicolas Minvielle, Olivier Wathelet, Antony Masson, *Jouer avec les futurs*, op.cit.

¹²⁶ Extrait de l'interview d'Olivier Wathelet

3. Créer de nouveaux imaginaires : design fiction et design for debate

Après avoir cartographié les imaginaires et nous être nourris des alternatives qu'ils proposent, vient le moment de tirer les lignées des imaginaires vers des époques futures et de créer de nouveaux imaginaires porteurs d'innovations.

Pour ce faire, la chaire MODIM suggère de réaliser des "sessions de modelage"¹²⁷ afin de coproduire des "objets-concepts" qui portent diverses possibilités de réalisation et sont des condensés d'imaginaires réalisables, ouvrant des voies pour l'innovation.

Dans cette même démarche, les designers proposent de solliciter le **design fiction**, qui explore les futurs, probables, possibles ou complètement spéculatifs, dans le but de réfléchir à leurs conditions d'existence et à leurs conséquences. Créer une histoire fictive a l'avantage de favoriser la sortie des imaginaires habituels et la prise de risque d'en explorer de nouveaux, ce qui offre une base de réflexion et de discussion et facilite l'innovation. Selon Pierre-Baptiste Goutagny, c'est un outil très riche parce qu'"il est narratif, immersif et plus embarquant"¹²⁸. Pour Nicolas Minvielle¹²⁹, les productions du design fiction reposent sur des mécanismes communs : elles sont économes en moyens, elles sont manipulables facilement ce qui incite l'interaction avec les utilisateurs, et sont favorables à la controverse à travers les nouveaux imaginaires qu'elles produisent.

Le terme de design fiction a été introduit en 2005 par l'auteur de science-fiction Bruce Sterling, qui le définit comme "l'usage délibéré de prototypes diégétiques dans le but de suspendre l'incrédulité à l'égard du changement"¹³⁰. Le design fiction, dans ses narrations du futur, explore les environnements de la vie quotidienne des hommes de demain. Et c'est par l'alliage avec le design, que le design fiction permet de dépasser la fiction et d'atteindre une forme de réalisme. Ces pratiques permettent selon Sterling de donner un "second souffle"¹³¹ aux méthodes de prospective pratiquées jusqu'alors. Julian Bleeker, designer au Near Future Laboratory, a ensuite posé les fondements de cette pratique dans son essai *Design Fiction: A Short Essay on Design, Science, Fact and Fiction* publié en 2009. Pour lui, "le design fiction est un mélange de faits scientifiques, de design et de science-fiction. C'est une pratique qui recombine les traditions de la narration avec la fabrication matérielle d'objets. Grâce à cette association, le design fiction crée des objets sociaux qui racontent des histoires - des choses qui participent du processus créatif en encourageant l'imagination humaine"¹³². Le design fiction comme "moyen intelligent, créatif et imaginatif de relier les idées à leur matérialisation, est vraiment important, car l'avenir compte, et nous utiliserons tous les

¹²⁷ Pierre Musso, Stéphanie Coiffier, Jean-François Lucas, *Innover avec et par les imaginaires*, op.cit., p.173.

¹²⁸ Extrait de l'interview de Pierre-Baptiste Goutagny

¹²⁹ Nicolas Minvielle, Le design fiction, un nouvel outil pour se projeter dans le futur, in *We Demain*, 2016

¹³⁰ Bruce Sterling, *Shaping things*, MIT Press, 2005

¹³¹ "I think they're giving futurism a second wind", Ibid.

¹³² "Design fiction is a mix of science fact, design and science fiction. It is a kind of authoring practice that recombines the traditions of writing and storytelling with the material crafting of objects. Through this combination, design fiction creates socialized objects that tell stories - things that participate in the creative process by encouraging the human imagination" Julian Bleeker, *Design Fiction: A short essay on design, science, fact and fiction*, Near Future Laboratory, 2009

moyens possibles pour créer ces mondes meilleurs, y compris les déploiements simultanés de la science, des faits, de la fiction et du design.”¹³³

Dans leurs travaux, Anthony Dunne et Fiona Raby montrent que le design fiction a vocation à identifier des futurs préférables, ce qui les différencie des autres types de futurs définis par le *Future Cone* de Stuart Candy¹³⁴ :

- Les futurs probables sont considérés comme susceptibles de se produire. Il s'agit d'une simple extension linéaire du présent, souvent appelée *business-as-usual*.
- Les futurs plausibles, dans un cône un peu plus large, pourraient se produire selon notre niveau actuel de connaissances. Ils découlent de notre compréhension actuelle des lois physiques, des processus, de la causalité, des systèmes d'interaction humaine, etc.
- Les futurs possibles comprennent tous les types de futurs que nous pouvons imaginer. Ils peuvent impliquer des transgressions des lois ou des principes physiques actuellement acceptés, intègrent la culture spéculative, la science-fiction, les arts. Pour rendre acceptable un scénario dans cet espace des futurs possibles, il faut nécessairement le rendre crédible en établissant un parcours cohérent entre notre monde actuel et le monde décrit dans ce scénario.
- Enfin les futurs préférables concernent ceux que nous souhaitons voir se produire. Ces futurs sont largement émotionnels plutôt que cognitifs et découlent de jugements de valeur. Pour les auteurs, ce sont les futurs auxquels le design fiction contribue et qui permettent de s'investir dans l'élaboration d'un avenir désirable.

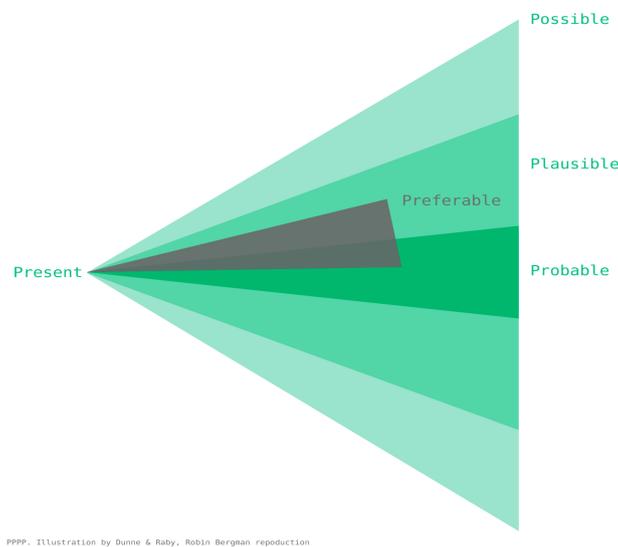


Figure : Cône des futurs PPPP, Dunne & Raby 2013

¹³³ "Smart, creative, imaginative ways of linking ideas to their materialization really do matter, because the future matters, and we will use whatever means possible to do create these better worlds, including the simultaneous deployment of science, fact, fiction and design." Julian Bleecker, *Design Fiction: A short essay on design, science, fact and fiction*, Near Future Laboratory, 2009

¹³⁴ Jessica Bland and Stian Westlake May, *Don't Stop Thinking About Tomorrow: A modest defence of futurology*, Nesta, 2013.

Les productions du design fiction prennent des formes variées¹³⁵. Le plus souvent sous la forme de scénarios - récits fictifs écrits, audios ou filmés, elles peuvent également être matérialisées dans des objets. Ces productions sont couramment élaborées en amplifiant des points de friction identifiés suite à l'analyse des imaginaires. Elles sont alors souvent des récits écrits en 2035, 2050, 2100, décrivant la réalité environnante des utilisateurs d'alors. Elles peuvent aussi procéder d'une analyse rétrospective, ou par *backcasting*. Dans cette approche, il s'agit d'élaborer le plan d'action qui permet d'atteindre une vision cible projetée dans une époque à venir. Les productions du design fiction, entre fiction et inscription dans le réel, doivent leur réussite à leur capacité à être crédibles dans l'environnement qu'elles proposent. Même dans le cas de mondes fictifs, elles passent par l'établissement d'un contrat spécifique avec l'audience de suspension de jugement, qui ne doit pas être rompu. Elles peuvent parfois s'en affranchir et constituer des propositions soumises aux utilisateurs sans en préciser le caractère fictionnel, on parlera alors d'*evidencing*. Certaines design fictions sont produites spécifiquement pour critiquer et s'incarnent dans des *provotypes*, des prototypes provocateurs. Enfin, le design fiction permet d'appréhender des réalités absurdes et inimaginables avec la pratique des *wild cards*¹³⁶. Ce sont des hypothèses improbables qui auraient des conséquences immédiates et importantes. Cette approche permet de donner une première représentation d'événements peu probables et aide ainsi à réagir lorsqu'ils se présentent.

À titre d'illustration, soulignons la pratique de scénarios imaginaires développée par Nicolas Pouard au sein du Strategic Innovation Lab d'Ubisoft. Trois scénarios, présentés comme des futurs face auxquels se positionner, donnent aux équipes d'Ubisoft "des outils pour penser le présent et le futur, et leur stratégie". "On explique en préambule, qu'il ne faut prendre aucun des trois scénarios comme un possible, ni une possibilité de devenir", mais bien comme un outil provocateur et réflexif. Le premier scénario évoque un capitalisme de la surveillance. Le deuxième, plus aspirationnel, est situé dans un monde où la prise de conscience écologique est le moteur des actions. Le troisième scénario est axé sur la décentralisation avec la prise de puissance internationale d'un certain nombre de pays émergents, en utilisant la technologie comme la blockchain et les cryptomonnaies. "C'est un scénario qui va interroger les paramètres techniques et rationnels dans le cadre d'une inspiration écologique et d'une inspiration politique, vers un monde plus égalitaire". Le lab a réalisé tout le travail d'analyse des imaginaires à l'œuvre avant d'élaborer ces scénarios fictifs. Grâce à leur "écho fort en interne", ces scénarios ont servi de stress tests, "c'est-à-dire revoir leur plan stratégique au regard de chacun des scénarios" afin de se demander "est-ce que ce plan stratégique resterait pérenne dans tel ou tel scénario ?". Cette pratique a ainsi permis aux équipes de révéler les éléments qu'elles avaient oubliés, ceux qu'elles souhaitaient garder et ceux qui nécessitaient d'être améliorés.

¹³⁵ Alexis Flot, *Le design fiction et l'adaptation au changement climatique Expérimentation d'un outil de design fiction pour sensibiliser les organisations à l'adaptation au changement climatique*, Mémoire de diplôme, Mastère spécialisé « Innovation by Design », École nationale supérieure de création industrielle - Les Ateliers, 2020

¹³⁶ La théorie des événements cygne noir en français, développée par le statisticien Nassim Taleb, décrit certains événements imprévisibles avec une faible probabilité d'arriver, des événements dits rares, et qui, s'ils se réalisent, ont des conséquences d'une portée considérable et exceptionnelle.

Les applications du design fiction sont nombreuses : divertissement, promotion, idéation, formation, stratégie et aide à la décision, déclencher et accompagner le changement avec prise de conscience et le dialogue, débat public et sensibilisation à des enjeux.

Dans sa pratique avec les organisations, Olivier Wathelet utilise le design fiction pour atteindre trois objectifs que sont "la stratégie, l'influence et l'innovation"¹³⁷ :

- Le design fiction s'inscrit dans des réflexions d'ordre stratégique et aide les entreprises à se positionner face à des innovations technologiques. L'enjeu est d'interroger l'écosystème d'aujourd'hui sur son désir d'aller dans tel ou tel cheminement et d'aider les organisations à décider des domaines de recherche où poursuivre leurs investissements. On combine alors le design fiction avec d'autres éléments d'analyse. La mission réalisée par Olivier Wathelet pour un acteur B2B international de l'agroalimentaire en est l'illustration parfaite. En effet, ce client "s'interrogeait sur l'arrivée de nouvelles technologies dans son domaine"¹³⁸. Pour ce faire, ils ont analysé les imaginaires en lien avec le sujet et réalisé une veille des initiatives, la collaboration avec des food designers a permis de s'inspirer et d'ouvrir le champ des possibles. Ils ont alors structuré les imaginaires en cartographies, desquelles ils ont fait émerger les potentialités des futurs possibles. Ont été retenus les futurs ayant le plus fort impact sur l'entreprise. Ces briques de scénarios ont ensuite été tangibilisées sous la forme de maquettes de produits agroalimentaires réalistes, soumis à des consommateurs lors d'un faux test client. Fort de ces analyses et d'interviews d'experts, ils ont pu construire une roadmap d'innovation pour l'entreprise, avec les projets à poursuivre ou ceux à abandonner du fait des risques identifiés. "L'entreprise utilise depuis lors ce plan stratégique dans ses acquisitions de startup"¹³⁹.
- Le design fiction permet de créer de la conviction et faire circuler des messages. L'utilisation de prototypes permet de susciter un changement de regard, elles permettent aux personnes de s'exprimer dans le cadre de leur activité professionnelle et de prendre des décisions sur base de l'interpellation.
- Le design fiction poursuit une visée d'innovation, travaille volontairement sur des fictions plus en prise avec la banalité et l'ordinaire, réfléchit aux briques technologiques disponibles et rend possible une proposition opérationnelle quasiment demain. Il s'agit de faire du test utilisateur avec du design fiction.

Dans sa thèse, Max Mollon ajoute à ces objectifs celui de générer du débat. Ce qu'il formalise sous le terme de **design for debate** : "une pratique non-conventionnelle de design qui fait se parler des mondes qui ne s'entendent pas"¹⁴⁰. En effet, il existe pour lui une tendance à donner la priorité à la majorité au détriment des voix minoritaires. Pour y remédier, il propose de designer des dispositifs de débat autour d'artefacts dissonants qui tendent à faire réagir et déjouer les normes sociales. Il affirme ainsi que "c'est souvent dans le débat que l'on rentre dans les subtilités de désaccords sur la direction que doit prendre une stratégie. Et c'est toute la dimension du design pour débattre que de réfléchir au public à faire intervenir et comment

¹³⁷ Extrait de l'interview d'Olivier Wathelet

¹³⁸ Ibid.

¹³⁹ Ibid.

¹⁴⁰ Maxime Mollon. *Design pour débattre : comment créer des artefacts dissonants, et leurs situations de communication, afin d'ouvrir des espaces de contestation mutuelle (agonisme) et d'expression des voix marginales (dissensus)*. Art et histoire de l'art. Université Paris sciences et lettres, 2019. designfordebate.fr

créer l'intelligence collective à ce moment-là. Cela sort du périmètre strict du design fiction. Si je devais résumer, je dirais que le design fiction seul ne permet pas d'aboutir, il faut l'associer à cette démarche de design pour débattre."¹⁴¹

3. Les enseignements issus du terrain

Les entretiens menés dans le cadre de cette recherche nous ont permis, comme nous venons de le voir, d'explorer en détail les pratiques des professionnels. Regardons maintenant quels enseignements tirer de l'expérience terrain¹⁴².

Des pratiques qui ont trouvé leur place en entreprise

Le traitement des imaginaires est utilisé de façon croissante par les organisations et Olivier Wathelet confirme qu'il a connu une montée en expertise importante ces dernières années.

"Il y a 10 ans, c'était lunaire et limité à des ateliers d'innovation restreints. Aujourd'hui, je vois des gens qui l'utilisent comme une étape légitime. S'intéresser aux imaginaires est beaucoup plus proche de l'opérationnel." Au-delà de la meilleure compréhension des enjeux liés aux imaginaires, les outils sont, eux aussi, mieux employés. Olivier Wathelet précise "On ne fait quasiment plus d'ateliers avec des personnes en recherche d'une simple méthodologie créative. Il y a une véritable maturité sur la compréhension du design fiction. Dans les équipes inno, R&D et stratégie, il y a de plus en plus de personnes formées et qui mettent en place ces outils." Il est intéressant de voir qu'en retour ces pratiques permettent l'acquisition de compétences de résilience dans les organisations. En effet, elles permettent de développer la flexibilité mentale, la capacité d'improvisation, ainsi que la capacité à imaginer le futur, dite "littératie du futur"¹⁴³ ; capacités essentielles pour accompagner le changement et favoriser un environnement fécond pour l'innovation.

La réintroduction du temps long dans les réflexions

Si ces pratiques gagnent leur place au sein des organisations, elles permettent aussi de répondre à l'accélération et au rétrécissement du temps qui se font ressentir dans les démarches d'innovation.

¹⁴¹ Extrait de l'interview de Max Mollon

¹⁴² L'ensemble des citations de cette partie provient des interviews.

¹⁴³ La littératie des futurs, telle que définie par l'Unesco, est une compétence qui permet à tout un chacun de mieux comprendre le rôle que joue le futur dans les perceptions du présent. Nous pouvons mieux utiliser le futur, devenir plus lettrés du futur en réalisant les deux faits suivants. Tout d'abord, le futur n'existe pas encore, il ne peut qu'être imaginé. Ensuite, les êtres humains ont la faculté d'imaginer. Par conséquent, les êtres humains sont capables d'imaginer le futur pour différents motifs et d'une pluralité de façons. C'est alors qu'ils sont davantage lettrés du futur. <https://fr.unesco.org/futuresliteracy/about>

Pour Olivier Wathelet, "la temporalité s'est étriquée dans les démarches d'innovation", phénomène accentué par des approches comme le design thinking qui crée une "étroitesse dans le cadre d'intervention" du fait de son centrage parfois excessif "sur l'expérience et sur des circonstances restreintes" et avec le développement d'un "UX design de l'immédiateté qui s'est imposé". Pour lui, ces projets "n'aboutissent pas car ils manquent de projection dans le temps long". Pour y répondre, "on a besoin d'élargir la temporalité du narratif du projet" et "d'approches plus systémiques". "C'est un peu le point de départ que d'aller chercher du côté des imaginaires et de la fiction : remettre de la temporalité longue, même dans une réflexion autour d'un produit, afin d'appréhender la notion d'impact". C'est ce qu'il a pu faire lors d'une mission sur un projet de revalorisation de verger. "Planter un arbre sur du verger haute tige avec la perspective d'avoir des fruits, c'est se projeter sur 15 ou 20 ans avant les premiers bénéfiques. C'est un projet qui demande par nature de travailler sur les imaginaires." Aujourd'hui, il constate que "nos clients viennent avec une envie de chercher une réflexion sur du temps long hors du temps habituel des projets, qui est de 5 ans dans la plupart des industries".

Même constat pour Nicolas Pouard, "il y a eu une prise de conscience de la part des équipes d'Ubisoft, qu'elles étaient trop dans l'opérationnel et qu'elles oubliaient de se projeter et de se donner des objectifs à long terme." Et c'est dans l'optique de réintégrer des "réflexions à moyen et long terme", que le lab a proposé trois scénarios fictifs, présentés précédemment, afin de faire travailler les équipes sur "des projections des expertises métiers par équipe dans le futur et d'en comprendre les implications".

Ce retour au temps long dans les organisations accompagne les enjeux sociétaux et environnementaux actuels. Cette confrontation au temps long se fait notamment par la multiplication des projections climatiques qui s'intéressent aux évolutions en 2050 ou 2100. Pour Olivier Wathelet, "la montée des discours écologistes et l'ascension sociétale autour des sujets relatifs à l'environnement constitue un boulevard pour réfléchir sur le temps long", "on se rend bien compte qu'on a de nouveau besoin de récits qui nous transportent au-delà de notre génération".

Collaborer et confronter les points de vue

Le travail sur les imaginaires dans les organisations permet de faire collaborer différentes parties prenantes sur des questions de fond, de façon créative.

Pierre-Baptiste Goutagny n'hésite pas à dire que "le but final, c'est de faire participer", "c'est la vocation noble de ces approches-là". Les outils du design fiction et du design for debate, matérialisent des enjeux et les rendent accessibles aux "personnes au sein d'une même organisation, qui ne collaborent pas ensemble, qui n'ont pas les mêmes profils" pour ensuite "juste essayer de les mettre en débat" et faire réagir.

C'est l'objet même du prototype de concertation créé par Véolia en collaboration avec Usbek&Rica et la REcyclerie, auquel a participé Max Mollon. Lors de sessions organisées entre septembre et décembre 2021, Véolia s'est mobilisée pour "encourager le dialogue entre les différentes parties prenantes de l'entreprise pour impulser la transformation écologique de

manière efficace et apaisée¹⁴⁴. Ces ateliers ont rassemblé cinquante personnes pour réfléchir ensemble, confronter les points de vue et in fine "se mettre d'accord sur la direction à prendre"¹⁴⁵. Ils ont notamment fait appel aux imaginaires et à la fiction pour permettre "l'éclosion de dispositifs concrets et innovants"¹⁴⁶. Max Mollon explique qu'un "facteur de succès important est que l'on avait sollicité les hiérarchies et différentes parties prenantes : étaient présents les actionnaires autant que les employés, les dirigeants, les clients, les ONG, les experts, les citoyens et les politiques publiques".

Ce format d'ateliers exceptionnels permet de réunir toutes les personnes impliquées autour de la table et de profiter des dynamiques d'intelligence collective pour construire une pluralité de visions. Ces pratiques permettent à tout le monde de participer au débat et de contribuer aux futurs qu'ils souhaitent voir advenir. On retrouve ici l'approche proposée par Dunne & Raby : "Les designers ne doivent pas définir les futurs pour tout le monde, mais travailler avec des experts, notamment des éthiciens, des politologues, des économistes, etc., pour générer des futurs qui servent de catalyseurs au débat public et à la discussion sur les types de futurs que les gens veulent vraiment"¹⁴⁷.

Prendre le temps du temps long

Il est apparu systématiquement dans nos échanges, que les réflexions sur les imaginaires exigent de prendre du temps, ce qui n'est pas toujours chose aisée dans le contexte des organisations.

Dans le cadre du Strategic Lab, Nicolas Pouard estime qu'il a eu de la chance de pouvoir se plonger pendant quatre ans dans l'exploration d'imaginaires stratégiques pour Ubisoft, tels que les cryptomonnaies et le métavers, "sans résultats avant aujourd'hui, c'est un temps long pour une entreprise". De façon générale, il est "un peu sceptique de la capacité des grandes entreprises à accepter le temps nécessaire à ces pratiques".

Pour Pierre-Baptiste Goutagny, ces pratiques sur les imaginaires, qui permettent "de considérer la situation existante sous différents angles" et d'avoir une vue complète, sont des "démarches très longues", nécessitant une "mécanique d'appropriation". Le risque est alors de "design-thinkinguer" ces approches, et qu'elles soient "sous-utilisées en étant réduites à deux jeux de cartes, un template et un déroulé d'atelier-type où on propose de refaire le monde" sans pour autant disposer des moyens de leurs ambitions. Olivier Wathelet en donne la responsabilité aux acteurs du conseil au sens large, qui ne doivent pas "gâcher cette opportunité qu'est le design fiction" avec une surenchère sur ces outils. Il conclut en indiquant

¹⁴⁴ +1, pour une écologie en actions, "Un prototype de concertation met l'écoute au cœur de la transformation écologique", *Usbek&Rica*, 24 septembre 2021

¹⁴⁵ Ibid.

¹⁴⁶ Ibid.

¹⁴⁷ "Designers should not define futures for everyone else but working with experts, including ethicists, political scientists, economists, and so on, generate futures that act as catalysts for public debate and discussion about the kinds of futures people really want." Anthony Dunne, Fiona Raby, *Speculative Everything*, op.cit.

que ces pratiques ne peuvent se faire "sans réflexion avancée sur l'impact pour les organisations".

Les enjeux du passage de la fiction à l'action

Une difficulté parfois exprimée est relative au manque d'impact concret de ces pratiques.

Pierre-Baptiste Goutagny évoque un risque de décrochage en passant par la fiction, avec parfois un faible atterrissage des réflexions. Olivier Wathelet y répond en indiquant que "traiter du temps long, c'est traiter du temps long. C'est trivial ce que je dis, mais c'est un exercice qui a sa propre logique." La rupture entre la fiction et le passage à l'action, "n'est pas un risque spécifique, c'est le risque de toute démarche qui propose une rupture, c'est propre à toute démarche d'innovation ambitieuse." Ces pratiques sur les imaginaires "ne sont pas gratuites", "on doit savoir pourquoi on le fait et on a conscience des liens que cela impose avec ce que l'on fait aujourd'hui".

D'où l'importance de trouver des sponsors internes à même de promouvoir ces pratiques et soutenir les initiatives. Pour Pierre-Baptiste Goutagny, les outils ne peuvent pas remplacer les convictions, ils permettent d'"aller titiller les interlocuteurs et les décideurs, mais il faut en avoir le mandat, et même avec le mandat, ce n'est jamais simple." Instruire les changements "demande une autre démarche, il faut qu'en interne les gens s'engagent pour consentir des investissements importants, qu'on soit prêt à changer de modèle." Ainsi, la réflexion autour des imaginaires dans l'innovation propose des outils pour réfléchir aux futurs désirables, mais elle doit être portée par une volonté des organisations à se transformer.

Vers un rôle politique des imaginaires

Créer de nouveaux imaginaires implique de proposer de nouvelles visions pour le futur, un enjeu éminemment politique.

"Les imaginaires sont un outil politique" nous dit Pierre-Baptiste Goutagny. Nicolas Pouard souligne : "on est aujourd'hui à l'aube d'un changement d'imaginaires". Et pour Max Mollon, travailler sur les imaginaires est une première étape vers un changement sociétal : "à défaut de pouvoir changer un système du jour au lendemain, modifier ses représentations permet de sortir de la boucle de rétroaction en proposant que la société puisse être différente."

Olivier Wathelet maintient que "Les entreprises sont prises dans le jeu du politique, qu'elles le veuillent ou non. Ces approches-là vont aider à avoir un pied dans les guerres d'influences d'imaginaires que l'on constate déjà au niveau politique, entre les différents états." D'après lui, les organisations "vont évoluer sur le fait qu'être producteur d'imaginaire est une vraie force dans le monde économique d'aujourd'hui. Il y a une véritable réflexion stratégique à avoir autour des imaginaires que l'on diffuse." Aussi, proposer des imaginaires n'est pas anodin pour des acteurs économiques, et ils doivent le faire ouvertement. "Quand une entreprise communique sur une vision de l'avenir, elle le fait souvent en essayant de rendre séduisante une vision du monde unique pour valoriser son image". Olivier Wathelet indique qu'il "est très riche de faire une mise en transparence du travail de réflexion autour des

imaginaires”, ce travail “doit faire partie de leur mission RSE” afin de “partager la responsabilité sociale imaginative et de désamorcer la domination de l’imaginaire.”

Pour Nicolas Pouard, enfin, “ce qui change aujourd'hui dans la réflexion sur les imaginaires qu'on essaie d'avoir, c'est qu'on assume totalement le fait que parmi ces différents futurs possibles, il y a des futurs souhaitables. Et qu'on essaye d'aligner le futur souhaitable de l'humanité et le futur souhaitable des individus avec celui de l'entreprise”. Ceci nous conduit à poser la question de quels imaginaires nourrir afin d’atteindre un impact positif.

III. Quels imaginaires nourrir pour une innovation durable ?

Ayant pris conscience du rôle des imaginaires du futur dans l'innovation et de leur impact politique sur la société, il est important de se poser la question des imaginaires que nous souhaitons nourrir afin de nous orienter vers des futurs souhaitables. Nous allons considérer les imaginaires du futur dominants, qui sont souvent présentés comme dystopiques. Ce qui amène à une remise en question de l'innovation portée par ces imaginaires et à la nécessité de renouveler les imaginaires afin de faire émerger des futurs désirables alternatifs.

1. Les imaginaires du futur dominants ne suffisent plus

Les imaginaires dominants sont actuellement perçus comme ayant glissé vers une vision dystopique du futur.

Pour Thomas Michaud, "les dystopies sont de plus en plus populaires, et décrivent les conséquences apocalyptiques d'innovations qui auraient initialement dû être bénéfiques."¹⁴⁸ Dans son essai *Les imaginaires du futur*, Ariel Kyrou¹⁴⁹ soutient que les deux imaginaires du futur les plus forts aujourd'hui sont la démesure technologique et l'apocalypse environnementale, "qui se conjuguent pour susciter en nous une sidération"¹⁵⁰.

Même constat pour Daniel Kaplan, selon lui les deux transitions contemporaines, à savoir les transitions numériques et écologiques, sont en berne¹⁵¹. Ces transitions sont portées par deux imaginaires très différents, pour les défenseurs du premier, l'homme doit dépasser les limites, pour les seconds il doit les intégrer, avec comme points de rupture respectifs et opposés la

¹⁴⁸ Thomas Michaud, "La science-fiction : l'imaginaire des ingénieurs à l'épreuve", Convocatoria de ponencias, *Calenda*, 14 septembre 2017. <https://calenda.org/416068>

¹⁴⁹ Ariel Kyrou est journaliste et essayiste qui utilise la science-fiction et le monde contemporain pour penser le monde d'aujourd'hui, il est aussi le rédacteur en chef de *solidarum.org* et de la revue *Visions solidaires pour demain*.

¹⁵⁰ Ariel Kyrou, *Dans les imaginaires du futur. Entre fins du monde, IA, virus et exploration spatiale*, ActusSF, 2020. Avec une volte-face par Alain Damasio.

¹⁵¹ <https://www.la27eregion.fr/quels-recits-et-quels-imaginaires-pour-la-transformation-publique/>

post-humanité et l'effondrement. "La transition écologique sait raconter son but, mais échoue à dessiner son chemin. La transition numérique, c'est le contraire."¹⁵²

La démesure technologique

L'imaginaire occidental du futur le plus visible est sans conteste celui de la civilisation technicienne. Suite à l'avènement des premières révolutions industrielles, il s'est peu à peu imposé comme une "nouvelle religion"¹⁵³. Cet imaginaire de l'industrialisation qui nous imprègne fortement possède une double figure maternelle : celle de la mère généreuse qui prodigue ses largesses aux humains et leur permet de se développer, et celle de la marâtre cruelle qui malmène ses enfants, les asservissant et leur imposant un rythme toujours plus effréné. Pour Kyrrou, l'imaginaire de la démesure technologique propose de "devenir dieu avec nos intelligences artificielles"¹⁵⁴ et relève d'une transgression de la frontière de l'utopie créatrice pour "devenir une idéologie de domination via les nouvelles technologies"¹⁵⁵. S'érige alors le "mythe fallacieux de notre toute puissance technologique, paré des oripeaux de la science"¹⁵⁶, porté par les "représentations du futur des technologues de la Silicon Valley"¹⁵⁷. De multiples œuvres de science-fiction cyberpunk¹⁵⁸, dont s'inspirent les penseurs de la Silicon Valley, pointent les menaces d'une émancipation guidée uniquement par la technique et la technologie : le cyberspace à l'ère de la réalité virtuelle et de l'information à outrance du *Neuromancien* de William Gibson (1984), la robotique allant jusqu'à détruire ses créateurs selon Isaac Asimov, les technologies spatiales de guerre interplanétaire de *Star Trek*, ou la réalité virtuelle déshumanisée de *Matrix*.

Ces imaginaires imprégnés de transhumanisme sont aujourd'hui au cœur de l'idéologie de la Silicon Valley, dont les géants diffusent en retour les représentations collectives et nourrissent nos visions du futur. Dans leur dossier sur l'idéologie de la Silicon Valley, publié dans la revue *Esprit* en mai 2019, Emmanuel Alloa et Jean-Baptiste Soufron¹⁵⁹ expliquent que la Silicon Valley constitue l'éden de toutes les rêveries techno-futuristes. La Silicon Valley se propose de rendre la société plus participative, de permettre aux individus de plus et mieux communiquer, d'accomplir la fin du travail et d'aboutir à la société de l'abondance, c'est-à-dire de contribuer à l'idéal libertaire et égalitaire. Mais ces nouvelles libertés sont "nécessairement encadrées, définies et dirigées par les plateformes sur lesquelles elles

¹⁵² Propos tenus lors de la présentation du programme Transitions² de la FING (la FING est la Fondation internet nouvelle génération, un think & do tank sur les transformations numériques) <https://cafeine.tv/event/7690/transformation-numerique--it--social-business/socio-digitale-open-innovation/la-fing-propose--transitions--transition-au-carre>

¹⁵³ Pierre Musso, *La Religion industrielle: Monastère, manufacture, usine. Une généalogie de l'entreprise*, Fayard, 2017.

¹⁵⁴ Ariel Kyrrou, *Dans les imaginaires du futur*, op.cit. p.45

¹⁵⁵ Ibid. p.66.

¹⁵⁶ Ibid. p.66.

¹⁵⁷ Ibid. p.65.

¹⁵⁸ Le cyberpunk est un sous-genre de la science-fiction qui met en scène une science et une technologie avancées dans un futur urbain et dystopique. Une grande partie du cyberpunk est enracinée dans le mouvement de science-fiction de la nouvelle vague des années 1960 et 1970, avec des écrivains comme Philip K. Dick, Roger Zelazny, John Brunner, J. G. Ballard, Philip José Farmer et Harlan Ellison. www.neondystopia.com/what-is-cyberpunk/

¹⁵⁹ Emmanuel Alloa est professeur ordinaire en esthétique et philosophie de l'art à l'Université de Fribourg et Jean-Baptiste Soufron, avocat spécialisé en droit du numérique, des données et des affaires, intervenant sur les sujets de la transformation de la société par le numérique et auteur de *La Silicon Valley et son empire*, Esprit, octobre 2016.

trouvent à s'exprimer"¹⁶⁰. Or, les GAFAM, et les plus récentes NATU¹⁶¹, se refusent d'assumer cette réalité et rejettent toute forme de responsabilité, ce qui se traduit par "une disjonction radicale entre la technologie sous-jacente et ses conséquences sur l'humain et la société". Pour les auteurs, cette utopie est "avant tout celle d'une société hors-sol, au travail virtuel et aux supports dématérialisés, avec des citoyens affranchis de toute attache, pouvant se connecter de partout". Même analyse pour Blaise Mao, rédacteur en chef du magazine *Usbek&Rica* en 2015, "le problème à force de rester blottis dans ce techno-cocon bien douillet, c'est que l'on risque de renoncer à notre responsabilité individuelle, à notre libre arbitre, à ce petit quelque chose qui fait encore de nous des êtres humains dans un monde de capteurs, de puces et d'algorithmes prédictifs"¹⁶².

Ariel Kyrou en veut pour preuve les discours de Mark Zuckerberg et Elon Musk qui "partagent une même vision performative de l'intelligence et un credo dans les super pouvoirs qu'offrent les technologies, à même de résoudre à elles seules tous les maux de l'humanité"¹⁶³. Dans un contexte où l'Intelligence Artificielle (IA) est "une incarnation d'un univers de big data et d'un cyberspace remplaçant pour beaucoup d'humains une réalité physique par trop délétère"¹⁶⁴. A titre d'exemple, Elon Musk présentait son projet *Neuralink* en juin 2016, lors de la *Code Conference* des magazines californiens *The Verge* et *Recode*. Cette startup cherche à augmenter nos capacités cérébrales grâce à un "neural lace", une puce implantée dans le cerveau et faisant office d'interface directe entre le cerveau et une IA. Musk justifie ce projet par la conviction que notre intelligence est vouée à être dépassée par celle des machines d'ici trente ans, "nous nous retrouverons face à l'IA comme nos animaux de compagnie face à nous"¹⁶⁵, et par le fait que "nous sommes déjà des cyborgs. Vous avez déjà une version digitale de vous-même, du moins partielle. Grâce à votre ordinateur, votre smartphone, vos applications, vous avez déjà des super pouvoirs, bien plus que le Président des États-Unis d'il y a une dizaine d'années !"¹⁶⁶. Pour Ariel Kyrou, Elon Musk se positionne alors comme en "grand super-héros des petits super-héros que nous sommes" et prétend permettre à l'homme augmenté de rivaliser avec cette IA vouée à nous contrôler.

Travailler sur ces imaginaires dystopiques n'est également pas sans risque, car la réalité risque de rejoindre la fiction. Pour Pierre-Baptiste Goutagny, la Red Team en est une illustration : "Ils réfléchissent sur des notions de hacking, de cybersécurité, de piraterie dans tous les sens, de détournement de l'attention. On sait bien que notre armée se prépare à cela, mais en même temps, ce serait bien de se dire qu'on se mobilise pour ne pas en arriver là. De nombreux designers, dont Max Mollon ou Bastien Kerspern, présents à la table ronde de *Speculative Future*, se refusent maintenant à travailler sur des notions dystopiques. Car finalement, il y a probablement des gens qui vont trouver cela super intéressant et se dire que

¹⁶⁰ Emmanuel Alloa, Jean-Baptiste Soufron, "L'idéologie de la Silicon Valley", in *Esprit*, Mai 2019.

¹⁶¹ GAFAM est l'acronyme de Google, Apple, Facebook, Amazon et Microsoft ; et NATU celui de Netflix, Airbnb, Tesla et Uber.

¹⁶² Blaise Mao, "Pourquoi le futur a un goût de javel", in *Usbek&Rica*, automne 2015.

¹⁶³ Ariel Kyrou, *Dans les imaginaires du futur*, op.cit, p.74.

¹⁶⁴ Ariel Kyrou, *Dans les imaginaires du futur*, op.cit, p.81.

¹⁶⁵ We are already cyborgs | Elon Musk | Code Conference 2016 : <https://www.youtube.com/watch?v=ZrGPuUQsDjo>

¹⁶⁶ Ibid.

c'est bien de s'y préparer aussi. Les imaginaires sont un outil un peu ambivalent, stratégiquement c'est intéressant, mais cela peut être "dangereux".¹⁶⁷

Pour Evgeny Morozov¹⁶⁸, "nous risquons de nous retrouver avec des humains ayant perdu leur capacité de raisonnement moral"¹⁶⁹. Dans la volte-face des *Imaginaires du futur*, Alain Damasio¹⁷⁰ met en garde face aux visions des "techno-gourous qui n'ouvrent des fenêtres que pour refermer derrière l'horizon qu'ils faisaient mine de nous ouvrir"¹⁷¹.

Par ailleurs, un imaginaire fondé sur des mondes parfaits, peuplés de personnes et de machines parfaites interagissant parfaitement, nie la réalité complexe et désordonnée des vies humaines et l'existence de limites à la production de tels mondes. Ce qui fait dire à Arthur Keller¹⁷² qu'il s'agit d'un imaginaire illimitiste¹⁷³, dans lequel la courbe de l'empreinte écologique est exponentielle mais se voit compensée par une courbe des limites exponentielle, grâce au progrès scientifique et technique et à une biocapacité importante. Pour lui, cet imaginaire est irréaliste et il l'oppose au seul imaginaire qu'il juge cohérent, celui de l'effondrement.

L'apocalypse environnementale

Si la fin du monde est l'un des mythes fondateurs qui hante notre vision du futur depuis toujours, il semble cependant qu'à l'ère de l'Anthropocène¹⁷⁴ l'échéance d'une terre rendue inhabitable par l'action de l'homme se rapproche. Cette crainte d'un effondrement planétaire lié au désastre écologique s'appuie sur les travaux des climatologues et des philosophes, dont Hans Jonas dès 1979. Elle est d'ailleurs de plus en plus prégnante chez les citoyens des pays occidentaux. Une enquête de YouGov réalisée pour le Huffington Post en 2019¹⁷⁵ montrait que 58% des Français sondés redoutent l'effondrement de notre civilisation dans l'avenir. Et, selon une enquête réalisée au cours de l'été 2020 par l'institut américain Pew Research Center dans quatorze pays, 70% des sondés considèrent le changement climatique comme la plus grande des menaces qui pèsent sur l'humanité.

Le concept d'effondrement, popularisé en 2015 par l'essai de Pablo Servigne et Raphaël Stevens dans *Comment tout peut s'effondrer*, fait dire au philosophe Michaël Foessel, que "la fin du monde n'est plus, désormais, une représentation de l'avenir ou de son absence, mais

¹⁶⁷ Interview de Pierre-Baptiste Goutagny

¹⁶⁸ Chercheur et écrivain américain, spécialisé dans les questions politiques et sociales du progrès technologique.

¹⁶⁹ Evgeny Morozov cité par Blaise Mao, "Pourquoi le futur a un goût de javel", in *Usbek&Rica*, automne 2015.

¹⁷⁰ Alain Damasio est un auteur de science-fiction et typoète français reconnu. Spécialisé dans les dystopies politiques et les ouvrages d'anticipation. Il écrit de nombreuses nouvelles, ainsi que des œuvres pour la radio, les jeux vidéo ou la scène.

¹⁷¹ Ariel Kyrou, *Dans les imaginaires du futur*, op.cit, p.358.

¹⁷² Expert des risques systémiques, des vulnérabilités des sociétés modernes et des stratégies de résilience collective et de durabilité. https://fr.wikipedia.org/wiki/Arthur_Keller

¹⁷³ Arthur Keller, *S02 E04 - Collapse : the only realistic scenario ?*, NEXT, 20 Jun 2019 <https://www.youtube.com/watch?v=kLzNPEjHHb8>

¹⁷⁴ Définie par le biologiste Eugène Stoermer (1934-2012) et le prix Nobel de chimie (1995) Paul Crutzen, l'Anthropocène est l'ère géologique marquée par l'empreinte irréversible de l'homme sur la biosphère et le système terrestre.

¹⁷⁵ Grégory Rozière, Matthieu Balu, *6 Français sur 10 redoutent un effondrement de notre civilisation*, Huffington Post, 02/12/2019

un fait constatable¹⁷⁶. Donnant naissance à la "collapsologie", un mouvement qui se veut scientifique et s'intéresse à l'effondrement possible de notre civilisation. On vit alors à l'heure de la catastrophe imminente, "il est en permanence minuit moins cinq, il n'y a pas une minute à perdre, il faut en quelque sorte sauver le monde immédiatement - et sauver, qui plus est, le monde entier, sous peine de désastres - événements climatiques extrêmes, sécheresses, inondations, ouragans - qui plongeront l'humanité dans le malheur et la mort."¹⁷⁷

L'horloge de l'Apocalypse est une illustration concrète de cet imaginaire. Cette horloge métaphorique, créée en 1947 par le *Bulletin of the Atomic Scientists*, décompte le temps qu'il nous reste avant minuit - heure de la fin du monde - et dénonce le danger qui pèse sur l'humanité du fait des menaces nucléaires, écologiques et technologiques. Depuis le 23 janvier 2020, l'horloge affiche 23h58min20s, en raison de "l'incapacité des dirigeants mondiaux à faire face aux menaces imminentes d'une guerre nucléaire et du changement climatique"¹⁷⁸.

D'après Ariel Kyrou, les récits d'effondrement ont pris une nouvelle ampleur depuis 1990, date de la publication du premier rapport du Groupe intergouvernemental d'experts sur le changement climatique (GIEC). Les œuvres de science-fiction se sont largement emparées du sujet. Il cite notamment *Mars la rouge* de Kim Stanley Robinson (1992), *Gros Temps* de Bruce Sterling (1994) ou *Bleue comme une orange* de Norman Spinrad (1999). Ces récits post-apocalyptiques ont d'ailleurs donné naissance à un sous-genre de la science-fiction nommé *climate fiction* ou *cli-fi*, qui cherche à anticiper spécifiquement les conséquences des bouleversements climatiques à venir, en se basant sur les travaux scientifiques et en proposant des scénarios crédibles.

S'en tenir à cet imaginaire de l'apocalypse environnementale est problématique à bien des égards. Pour Ariel Kyrou, "s'il est impossible de nier l'aggravation en cours de la situation climatique, environnementale et sociale, il serait suicidaire d'en privilégier l'une des variantes. Car cela transformerait une forte probabilité en une certitude aux airs de prophétie, qui plus est non assumée."¹⁷⁹ De plus, l'état de sidération dans lequel il nous place semble peu à même d'engager les transformations nécessaires. C'est ce qu'exprime le sociologue et socio-psychologue allemand Harald Welzer : ce discours est "incapable de donner aux hommes des motifs qui les inciteraient ne serait-ce qu'à se préoccuper du monde. Lorsque vous savez, d'emblée, que quelque chose n'est pas en votre pouvoir, vous n'avez pas non plus de motivation psychologique pour essayer même de le mettre en œuvre. La mutation ne s'opère jamais sur fond de scénarios catastrophe."¹⁸⁰ Ce qu'illustre Lars Von Trier dans son film *Melancholia* (2011). En effet, Lars Von Trier pose frontalement la question de notre réaction face à une fin du monde imminente et propose deux voies possibles : la résignation morbide ou le déni tragique.

¹⁷⁶ Michaël Foessel, *Après la fin du monde : critique de la raison apocalyptique*, Seuil, 2012, p.302.

¹⁷⁷ Harald Welzer, *Nous avons besoin d'un nouveau récit* <http://archives.villagillet.net/portail/la-chose-publique/details/article/nous-avons-besoin-dun-nouveau-recit-par-harald-welzer/>

¹⁷⁸ <https://thebulletin.org/doomsday-clock/current-time/>

¹⁷⁹ Ariel Kyrou, *Dans les imaginaires du futur*, op.cit, p.194.

¹⁸⁰ Harald Welzer, *Nous avons besoin d'un nouveau récit* <http://archives.villagillet.net/portail/la-chose-publique/details/article/nous-avons-besoin-dun-nouveau-recit-par-harald-welzer/>

L'impasse des imaginaires dominants

Nous voyons bien que ces deux imaginaires du futur nous conduisent à une impossibilité de penser notre avenir. Comme le souligne Ariel Kyrou, ces imaginaires sont à l'origine d'un court-circuit de la pensée et de l'action qui mène à l'impasse. Pour Daniel Kaplan, "nous sommes face à des discontinuités que nous ne sommes pas capables de penser. Et nous n'avons ni les cadres de référence mentaux, ni les manières de nous projeter pour imaginer la vie après le changement climatique ou ce qu'implique la balance entre biologique et artificiel"¹⁸¹.

Ce qui n'est pas sans rappeler la panne des imaginaires évoquée par Nicolas Nova¹⁸². Dans son ouvrage *Futurs ? La panne des imaginaires technologiques*, il montre que nous vivons actuellement une "mélancolie envers un avenir rêvé" dont nous avons perdu le secret. Celle-ci résulte de "la contradiction entre notre critique de la pensée moderne (nous ne croyons plus au progrès sans accroc) et une insatisfaction envers les alternatives proposées"¹⁸³ que constituent notamment les perspectives de l'effondrement.

¹⁸¹ <https://usbeketrica.com/fr/video/video-les-imaginaires-sauveront-le-futur>

¹⁸² Nicolas Nova est titulaire d'un doctorat en sciences de la société et d'un autre en informatique. Il enseigne l'anthropologie des cultures numériques, l'ethnographie et la recherche en design à la Haute-Ecole d'Art et de Design de Genève. Il est également cofondateur du Near Future Laboratory, une agence de prospective et d'innovation impliquée dans des projets de design fiction. Il s'intéresse aux questions d'usages et de détournement des objets techniques dans le champ du numérique avec un point de vue socio-anthropologique.

¹⁸³ Nicolas Nova, *Futurs ? La panne des imaginaires technologiques*, Les moutons électriques, 2014.

2. Révéler les imaginaires et orienter l'innovation au service d'un futur désirable

Nicolas Nova n'évoque pas tant une panne généralisée des imaginaires, qu'un besoin de regarder ailleurs, d'exposer des imaginaires actuellement minoritaires. C'est ce que nous allons considérer à présent, en étudiant quelles pistes se dégagent afin de révéler les imaginaires au service d'un futur désirable.

Selon le hors-série de Socialter *Le réveil des imaginaires*, il est urgent d'opter pour un autre regard sur la réalité afin de mettre en évidence les incohérences de l'imaginaire dominant qui nous a conduits dans les crises sociales, politiques et écologiques actuelles. Cette mutation est nécessaire pour entraîner des transformations concrètes puisqu'elles réinterrogent les principes sur lesquels notre société se fonde et les finalités qu'elle vise.¹⁸⁴

L'appel incite à lutter contre les imaginaires dominants : technologique, totalitaire, apocalyptique et leur réponse survivaliste, en menant ce qu'Alain Damasio nomme une véritable "guerre des imaginaires". Et de sortir de notre panne en proposant des récits motivants ancrés dans la réalité, qui respectent les limites planétaires, prennent en compte les dynamiques sociétales et dépassent les résistances aux changements.

Retrouver l'utopie créatrice

Sortir de ces imaginaires dominants, qui nous sidèrent et ne nous font plus rêver, appelle tout d'abord à retrouver une attitude utopique qui nous permette d'envisager des voies fécondes. Daniel Kaplan nous invite ainsi à "dépasser le mur de la singularité technologique et de l'effondrement"¹⁸⁵.

Pour sortir des dystopies omniprésentes, l'auteur de science-fiction, Kim Stanley Robinson appelle à nourrir "des réflexions et des idées utopiques"¹⁸⁶. "La tâche qui nous incombe est d'imaginer des trajectoires qui mènent vers cette destination meilleure". L'utopie et la dystopie doivent être considérées comme les deux côtés d'une même pièce et être utilisées en bonne intelligence. Pour Robinson, "si la dystopie nous aide, en nous effrayant, à travailler avec plus d'ardeur à ce projet, alors très bien, que la dystopie soit. Mais toujours au service du projet central : l'utopie". On est loin des grands récits utopiques séparés du monde, *lieux sans lieux*, il s'agit plutôt d'embrasser une attitude "anti-anti-utopie" ancrée dans la pratique.

¹⁸⁴ Socialter, *Le réveil des Imaginaires*, Hors-série n°8, op.cit. p.11.

¹⁸⁵ D'après l'expression de Daniel Kaplan dans son interview par Frank Beau publiée le numéro Les nouveaux imaginaires de l'action publique territoriale de la revue *Horizons publics*, juillet-août 2020.

¹⁸⁶ Kim Stanley Robinson, "Nous voulons des utopies", in *Socialter, Le réveil des Imaginaires*, Hors-série n°8, p.16.

Fredric Jameson¹⁸⁷ partage cette aspiration au changement par l'utopie. Dans son ouvrage *Archéologies du futur, le désir nommé utopie et autres sciences-fictions*, il ne propose pas de nouvelle utopie, mais entend relancer l'"imagination utopique"¹⁸⁸, qui arrache au désespoir d'une situation apparemment immuable et permet de respirer un "air venu d'autres planètes", un air de futur souhaitable.

Cette pratique de l'utopie est d'ailleurs bien présente chez une frange des auteurs de science-fiction contemporaine comme l'évoque Ariel Kyrrou¹⁸⁹. Il cite notamment les collectifs d'écrivains Zanzibar ou les Ateliers de l'Antémonde. Zanzibar, composé d'auteurs comme Catherine Dufour, Alain Damasio ou Norbert Merjagnan, annonce son objectif de désincarcérer le futur. Ils travaillent à créer des futurs désirables pour l'humanité. De la même façon, les autrices des Ateliers de l'Antémonde, avec leur recueil *Bâtir aussi*, cherchent à fabriquer des imaginaires enthousiastes et critiques. "L'idée d'imaginer, non pas une utopie parachutée, hors-sol, mais un monde dans lequel nous souhaiterions vivre bientôt, par exemple dans dix ans, en prenant en compte ce qu'il est aujourd'hui. Composer avec l'existant nous a semblé indispensable, partir des ruines et avancer à partir de là."¹⁹⁰ Elles concluent leur recueil sur cette note d'espoir : "Nous espérons que notre enthousiasme sera contagieux et que d'autres voudront tirer des fils, pour que ça continue à tenir."

Cultiver une pluralité de récits

A l'heure d'interroger nos imaginaires du futur, il semble également intéressant de sortir de la logique de la domination et de révéler la pluralité des imaginaires existants.

Nicolas Nova nous prévient, il faut sortir de "visions dominantes de l'avenir comme c'était le cas jusqu'à la fin du siècle passé. Bienvenue dans un imaginaire du futur polymorphe et instable."¹⁹¹

Max Mollon met en garde sur le risque qu'en cherchant à remplacer les imaginaires dominants par un nouveau récit commun unique, nous n'aboutissions à la création d'un nouveau système de domination. "Prenons l'idée qu'une personne assez influente médiatiquement dise : "Cette planète ne va pas bien, si on faisait une série télé qui embarque tout le monde". Alors peut-être qu'on arriverait à influencer les gens grâce aux imaginaires, on ferait un récit commun de la société : "ce n'est pas un humain qui auto-détruit la nature, c'est qui nous faisons partie du vivant". Le piège est de remplacer un ancien récit commun de l'homme sans limite, par un nouveau récit unique. Et finalement de recréer ailleurs des systèmes de dominations et de discriminations, avec des marges et des personnes exclues. Donc, créer un nouveau récit pour

¹⁸⁷ Fredric Jameson est un critique littéraire américain et un théoricien politique. Il est particulièrement connu pour son analyse des courants culturels contemporains et du postmodernisme.

¹⁸⁸ Fredric Jameson, *Archéologies du futur, le désir nommé utopie et autres sciences-fictions*, traduction Nicolas Vieillescazes, Les prairies ordinaires, Amsterdam, Octobre 2021.

¹⁸⁹ Ariel Kyrrou, *Dans les imaginaires du futur*, op.cit.

¹⁹⁰ Ateliers de l'Antémonde, *Bâtir aussi*, Cambourakis, collection Sorcières, 2019. Sous licence Creative Commons BY-NC-SA 4.0 International en version numérique : <https://antemonde.org/recueils/batir-aussi/>

¹⁹¹ Nicolas Nova, *Futurs ? La panne des imaginaires technologiques*, op.cit.

le substituer au premier, c'est une option, mais je ne pense pas que ce soit la plus intéressante."¹⁹² Pour Max Mollon, il faut ainsi promouvoir un régime de "coexistence des imaginaires" et contribuer activement à leur mise en débat.

Philippe Vion-Dury souligne dans son éditorial en ouverture du Socialter sur *Le réveil des imaginaires* : "La pluralité des imaginaires est aussi ce qui fonde la politique, qui ne saurait se nourrir d'uniformité et assure qu'une société ne meure pas de n'être qu'elle-même."¹⁹³

L'Université de la Pluralité¹⁹⁴ fait figure de pionnier en la matière. Créée en 2018 par Daniel Kaplan, c'est une organisation en réseau, ouverte et internationale, dont la mission est de détecter, connecter et faire agir ensemble les personnes et les organisations qui mobilisent les ressources de l'imaginaire pour explorer des futurs alternatifs. Elle encourage la diversité des visions, idées et propositions en vue de "changer les représentations pour changer la réalité, développer les capacités des individus comme des organisations à penser à des futurs alternatifs, faire des imaginaires du futur un espace favorable à l'échange d'idées neuves, différentes, voire opposées". C'est notamment ce qu'elle a fait lors du projet Narratopias¹⁹⁵. Entre début 2020 et fin 2021, ce projet collaboratif et ouvert à tous s'est donné pour objectif de créer de nouveaux récits "pour rendre imaginables les mondes que nous voulons", à travers un Atlas collectif plus de 250 récits transformateurs¹⁹⁶, d'une Agora pour discuter, confronter, relier et prolonger ces récits lors d'ateliers regroupant des personnes des cinq continents, et enfin d'un Lab pour tester le pouvoir transformateur des récits sur le terrain. De cette expérience, Daniel Kaplan en tire deux enseignements. Le premier est qu'il existe bien une "une foule de récits alternatifs aux deux récits dominants, ceux de la conquête et de la consommation d'un côté, de l'effondrement de l'autre"¹⁹⁷.

Le second est que "la relation aux récits importe autant que leur contenu", "le récit qui nous parle est celui avec lequel on peut dialoguer ou même, celui que l'on contribue à produire".

Travailler la pluralité des imaginaires implique par ailleurs de donner la voix aux imaginaires jusqu'alors considérés comme en marge. C'est ce que fait au quotidien Nicolas Pouard dans sa méthode exploratoire. Pour lui, il est urgent d'aller chercher "les imaginaires auxquels on n'a pas encore donné la parole, notamment dans tous les pays qui sont en dehors du monde occidental au sens large et de cette même sphère économique". Il faut alors comprendre la citation de William Gibson "The future is already here, it is just not evenly distributed", non pas comme une référence à la Silicon Valley, mais bien à "des endroits ayant peut-être été préservés de principes d'innovation intensive proposés par la Silicon Valley"¹⁹⁸. Sur des sujets comme la blockchain ou les jeux vidéo, il lui semble essentiel "d'aller voir comment l'Asie du Sud-Est ou l'Afrique s'emparent des nouvelles technologies et de nouveaux sujets, en court-circuitant de nombreuses infrastructures".

¹⁹² Extrait de l'interview de Max Mollon

¹⁹³ Socialter, *Le réveil des Imaginaires*, Hors-série n°8 op.cit., p.3.

¹⁹⁴ <https://www.plurality-university.org/fr> Le réseau Université de la Pluralité est une association à but non lucratif de droit français. Il est présidé par Ketty Steward, écrivaine de science-fiction. Et dirigé par Daniel Kaplan.

¹⁹⁵ <https://www.plurality-university.org/fr/projets/narratopias>

¹⁹⁶ Cet Atlas est disponible en ligne sous la forme d'une galerie de récits transformateurs <https://platform.plurality-university.org/narratopia/>

¹⁹⁷ Daniel Kaplan, Chloé Luchs-Tassé, "Projet Narratopias : à la recherche de « nouveaux récits »", *Usbek&Rica*, 27 septembre 2021

¹⁹⁸ Extrait de l'interview de Nicolas Pouard

Makan Fofana et Max Mollon œuvrent également, par leur projet la Banlieue du Turfu, à intégrer les imaginaires des marges dans nos représentations. Ce projet cherche à déjouer l'imaginaire des jeunes en banlieue pour lesquels le seul futur désirable est celui du départ, afin de proposer un des futurs souhaitables de la banlieue, "un nouvel âge d'or des banlieues"¹⁹⁹. Il est nécessaire pour cela de bousculer nos imaginaires des banlieues et de leurs futurs, afin que les banlieues deviennent "des centres, et non plus des périphéries"²⁰⁰. Makan Fofana et Max Mollon proposent de "quitter les lieux communs pour un autre espace qui ne se situe sur aucune carte, loin de ces quartiers dont nous avons fait le tour du cercle, des tours cubiques, dont nous avons épuisé les ressources mentales et imaginaires. Il s'y déploie pourtant des dimensions cachées qui méritent d'être explorées"²⁰¹.

La pluralité des imaginaires semble ainsi être une façon de permettre à chacune et chacun d'élaborer les perspectives qui lui conviennent et d'agir à son niveau à la construction de futurs désirables.

Renouer avec le vivant

Il importe enfin que nos imaginaires intègrent un nouveau rapport au vivant afin de prendre en charge les transformations en cours, tant pour les populations humaines que pour la planète, et contribuer à une innovation soutenable.

Développer un nouveau rapport au vivant...

Ariel Kyrou propose de "réunir ces imaginaires de l'écologie et de la technologie dans une construction commune plutôt que de les laisser continuer à torpiller nos devenirs"²⁰², il soumet pour cela l'idée de "Gaïa 4.0" : un nouveau rapport au vivant de notre temps, qui intègre "la prise en compte du temps long des changements nécessaires, à l'échelle de plusieurs générations et plusieurs siècles" pour une "transition qui ne soit pas le leurre d'un retour au même". Il ne s'agit plus non plus d'une utopie ou d'une dystopie, mais d'une "biotopie".

Cette vision est partagée par Laurence Monnoyer-Smith²⁰³ : "Le temps est donc venu de produire les narratifs de demain. Ceux qui sauront susciter le désir des femmes et des hommes pour un autre monde, soutenable celui-ci, qui pourrait s'appuyer sur les grands principes qui régissent la nature, et qui a porté la preuve de sa capacité de résilience depuis plus de 3,8 milliards d'années. Cela suppose une mobilisation inédite d'artistes, d'auteurs, de

¹⁹⁹ Makan Fofana, *La banlieue du TURFU - Du chaos naît la création. Une contre-histoire de la banlieue par le design fiction, la philosophie, la mythologie. Répondre à la crise des quartiers par de nouveaux imaginaires*, Tana, 2021.

²⁰⁰ Millie Servant, "En plein confinement, le « turfu » de la banlieue s'invente sur Telegram", in *Usbek&Rica*, janvier 2021.

²⁰¹ <https://gaitelyrique.net/en/event/sur-les-traces-de-la-banlieue-du-turfu>

²⁰² Ariel Kyrou, *Dans les imaginaires du futur*, op.cit, p.370.

²⁰³ Laurence Monnoyer-Smith est Directrice du développement durable et de la performance au Centre national d'études spatiales (CNES).

philosophes, de politiques et de citoyens pour proposer la vision d'un monde coopératif, frugal en énergie et économe en ressources."²⁰⁴

Pour penser ce nouveau rapport au vivant, les ouvrages de Baptiste Morizot peuvent nous éclairer. Le philosophe défend la mise en place d'une "culture du vivant"²⁰⁵. Le concept de vivant permet de dépasser le dualisme humain/nature à travers un dénominateur commun. Il ne s'agit plus alors de protéger la nature, mais de raviver les braises du vivant : "lutter pour restituer aux dynamiques de l'éco-évolution leur vitalité et leur pleine expression"²⁰⁶. Cette redescription permet une reconfiguration des pratiques : on ne peut protéger de façon paternaliste ce qui est plus grand que nous, on ne peut se positionner comme protecteur de la nature conçue comme un réservoir de ressources. Nous devons défendre le vivant en tant que vivant, défendre une communauté dont nous sommes les membres et qui nous maintient en vie. C'est ainsi l'enjeu de notre rapport même au monde, "nous sommes le vivant qui se défend"²⁰⁷. C'est la seule façon que nous avons pour faire face au dérobement de notre monde commun et défendre l'habitabilité du monde, côte à côte avec le reste du vivant.

Pour tester ces nouveaux rapports au vivant, Yannick Rumpala²⁰⁸ propose d'utiliser les œuvres de science-fiction comme des "prototopies", c'est-à-dire des prototypes de mondes testant les implications d'écologies et d'éthiques du futur. Ces œuvres sont des leviers d'action. Pour lui, la science-fiction permet notamment d'envisager d'autres modalités de coexistence, y compris avec une diversité d'espèces. "Les productions de science-fiction font ressentir comment les individus et groupes sont susceptibles d'agir en fonction de rapports au monde variés et variables. Significativement, lorsqu'elles font entrer en scène d'autres espèces intelligentes ou qu'elles amènent l'action dans des milieux inconnus, les représentations proposées ouvrent souvent au-delà de l'anthropocentrisme, en laissant entrevoir la multiplicité des relations potentiellement différentes aux environnements."²⁰⁹ Ces œuvres sont en mesure "d'apprendre aux humains qu'ils ne peuvent pas être les participants principaux dans l'univers"²¹⁰, ils n'y sont qu'une espèce interdépendante des autres. La science-fiction permet ainsi d'ouvrir une fenêtre vers un "nouveau contrat socationnel"²¹¹.

Il est intéressant de constater qu'un nouveau courant de la science-fiction se développe actuellement autour de ces questions : le Solar Punk. Dans lequel les auteurs transposent leur sensibilité écologique et des modèles qui se veulent plus soutenables, plus respectueux de l'environnement. Ils mettent en scène la manière dont une société pourrait fonctionner sur la

²⁰⁴ Laurence Monnoyer-Smith, "Les narratifs du monde d'après restent à réinventer", *Usbek&Rica*, 19 May 2021.

²⁰⁵ "Comment vivre parmi les autres ?", sur France Culture, La grande table Idées, 8 février 2020.

²⁰⁶ Baptiste Morizot, *Raviver les braises du vivant Un front commun*, Domaine du possible, Acte Sud, septembre 2020, p.184.

²⁰⁷ Ibid. p.187.

²⁰⁸ Yannick Rumpala est maître de conférences en science politique et chercheur au sein du laboratoire de recherche sur les mutations de l'Europe et de ses sociétés (ERMES). Il s'intéresse aux processus de construction d'alternatives sociales et écologiques, à travers l'imaginaire politique de la science-fiction et des formes d'expérimentations et de projets tendant à se situer à l'écart de l'État et du marché.

²⁰⁹ Yannick Rumpala, *Hors des décombres du monde : écologie, science-fiction et éthique du futur*, Champ Vallon, Collection : L'environnement a une histoire, 2018, p.242.

²¹⁰ Ibid.

²¹¹ Guillaume Ledit, Interview de Yannick Rumpala "La science-fiction expérimente les conditions de la vie en commun", in *Usbek&Rica*, 22 septembre 2018 <https://usbeketrica.com/fr/article/la-science-fiction-experimente-les-conditions-de-la-vie-en-commun>

base d'énergies alternatives, durables, et dans le cadre d'organisations plus pacifiques à l'égard des populations. Alain Damasio croit de son côté à l'avenir du bio-punk²¹², qui considère cette nouvelle relation au vivant. Dans cette perspective, tout est déjà sur terre et c'est dans la façon de nous relier aux plantes et aux animaux que se trouvent les imaginaires qui animent les nouvelles générations.

Enfin la biologiste, philosophe, historienne des sciences et écrivaine de science-fiction cyberféministe, Donna Haraway ajoute que ce nouveau rapport au vivant permet de "vivre avec le trouble"²¹³. Pour Haraway, il faut sortir des peurs stériles et faire face aux menaces d'écocide et de catastrophes écologiques de l'Anthropocène. Pour ce faire, elle propose de regarder le monde tel qu'il est et d'en habiter le trouble. A travers le concept de Chthulucène, elle désigne les forces et les pouvoirs des dynamiques en cours à l'échelle de la Terre, dont les peuples humains font partie. Le Chthulucène est "un endroit pour travailler, ralentir et renverser l'anthropocène. C'est un lieu, et donc aussi une manière de se situer avec les autres, aussi bien humains que non humains."²¹⁴ C'est une façon d'offrir à notre histoire sur Terre un avenir viable, même sur une Terre abîmée. Excluant l'idée de revenir à un statu quo antique et de réparer tous les dégâts, elle dessine pour le futur un monde engagé envers les autres créatures et organismes (les plantes, les animaux, les microbes), une invitation à nouer des liens pour renforcer mutuellement les possibilités d'avenir des uns et des autres. Un monde qui soit en même temps profondément local et profondément cosmopolite.

...Fondateur d'une approche soutenable de l'innovation

Un engagement renouvelé des designers

Pour construire des innovations responsables qui intègrent pleinement ce nouveau rapport au monde, l'engagement des designers et des organisations est primordial.

Cet engagement n'est pas sans rappeler la vision du *Design pour un monde réel* de Victor Papanek : "le designer, membre de l'équipe pluridisciplinaire de création, doit s'engager nettement", en effet selon lui "si le design tient compte de l'écologie, il devient aussitôt révolutionnaire"²¹⁵.

Pour les designers Gwenaëlle Bertrand et Maxime Favard²¹⁶, l'anthropocène marque une crise du sens à laquelle "le designer ne peut se satisfaire de répondre par le seul moyen d'une réduction de matière, d'empreinte CO2 et d'une sobriété des techniques, mais également par une remise en cause profonde de nos manières d'être au monde, de nous conduire face aux

²¹² Des GAFA à GAÏA - Master class d'Alain Damasio, Le Forum des images, 24 novembre 2020 https://www.youtube.com/watch?v=uA8KJeFD_fY

²¹³ Donna Haraway, *Staying with the Trouble, Making Kin in the Chthulucene*, Duke University Press, 2016

²¹⁴ Catherine Vincent, Donna Haraway : « Avec le terme chthulucène, je voulais que l'oreille entende le son des terrestres », *Le Monde* (site web) idées, 31 janvier 2019

²¹⁵ Victor Papanek, *Design pour un monde réel - écologie humaine et changement social*, Mercure de France, 1974

²¹⁶ Fondateurs du studio de design maxwen depuis 2012, <https://www.maxwen-studio.com/>. Ils sont également maîtres de conférence en design et dirigent depuis 2014 la ligne Poiétiques du design aux éditions L'Harmattan dans la série Ars de la collection Esthétiques.

autres humains et non humains, de représenter, de produire et d'habiter"²¹⁷. Ce qui fait dire à Aurélien Fouillet, chercheur au Centre de Recherche en Design, que le design a une portée ontologique et qu'il a "un rôle à jouer dans la conception de nouveaux imaginaires et de nouvelles représentations des mondes"²¹⁸. Les pratiques de design spéculatif et de design fiction que nous avons vues précédemment offrent de nombreuses clés pour le passage à l'action.

Un engagement nécessaire des organisations

La finalité n'est pas l'innovation en elle-même, mais l'innovation au service d'un monde habitable. Aujourd'hui, les entreprises qui font de l'innovation soutenable ou durable ont intégré dans leur ADN que leur rôle doit être écosystémique : économique, social et environnemental. Ce qui implique de questionner leur raison d'être et d'intégrer à leur business model la dimension de soutenabilité. Pour Pierre-Baptiste Goutagny, qui travaille à ces transformations avec ses clients, "les grands groupes avec lesquels je travaille ont ces éléments-là en tête, mais entre les avoir et mettre cela dans des projets, il y a encore un gap, toutefois cela commence."

Citons un exemple de projet sur lequel Pierre-Baptiste Goutagny a travaillé : "Avec un gestionnaire de l'eau avancé sur ces sujets - en cours de certification B Corp et qui a travaillé sur sa raison d'être - nous avançons dans une démarche de prospective géo-climatique sur des questions d'accessibilité de la ressource, de biodiversité, etc. Ces enjeux systémiques ne sont pas simples. Il faut remonter aux questions de raison d'être des organisations. Pourquoi sont-elles là ? Quel rôle peuvent-elles avoir dans la régénération, dans les écosystèmes environnementaux, dans la création de lien social et de valeur économique ? La place des imaginaires est ici très importante. On travaille autour d'une démarche de scénarios possibles et de design fiction pour matérialiser les différents futurs que l'on veut porter, afin d'atterrir sur une première identification d'impact et du territoire de résilience à développer. Bien qu'ils soient experts de leur métier et en avance sur les réflexions d'impact, les questions d'investissement et de régulation freinent les transformations"²¹⁹. Il apparaît ainsi qu'insuffler un nouveau rapport au vivant au cœur des organisations nécessite un travail de longue haleine, porté par des convictions fortes.

Pierre-Baptiste Goutagny cite un exemple d'organisation qui, d'après lui, a réussi cette transformation et fait figure de modèle : Interface²²⁰. Interface est une entreprise américaine qui commercialise des dalles de moquette pour les entreprises et qui a totalement intégré son rôle écosystémique dans son business model. Elle "a l'un des pires business en termes d'impact environnemental et pourtant est pionnière sur tous ces aspects. Dans les années 80, son dirigeant a fait le constat que son entreprise ne contribuait pas du tout aux cycles naturels et a fixé un plan à 20 ans pour devenir neutre-carbone. Ils y sont arrivés et maintenant ils passent à l'étape d'après : l'enjeu écosystémique. Ils ont développé un concept intéressant

²¹⁷ Gwenaëlle Bertrand, Maxime Favard, « Éditorial. Réinterroger les pratiques du design et de l'industrie à l'ère de l'Anthropocène », *Revue Design Arts Médias*, 07/2021

²¹⁸ Aurélien Fouillet, « Éléments théoriques et pratiques pour un design ontonautique », *Revue Design Arts Médias*, 07/2021.

²¹⁹ Extrait de l'interview de Pierre-Baptiste Goutagny

²²⁰ <https://www.interface.com/>

de *Factory as a forest*²²¹. Dans une forêt, tout est écosystémique, circulaire et inclusif, parce que toutes les espèces végétales et animales - même s'il y a des notions de prédation - sont dans une logique de coopération, avec fonctionnalité et sans propriété. Interface a voulu développer ces notions de régénération : se servir de déchets, en circularité complète, pour les mettre dans la chaîne de production, générer de la valeur sociale et économique pour des gens un peu exclus de l'emploi dans des pays en développement.²²² Concrètement : "Sous les dalles de moquette se trouvent des sous-couches plastiques particulièrement difficiles à recycler. Ils se sont rendus en Indonésie, où certaines plages sont couvertes de déchets plastiques, notamment de filets de pêche usagés. Et ils ont créé un business social et durable en rémunérant des pêcheurs locaux pour récupérer ces filets de pêche. Les pêcheurs ont ainsi une source d'activité complémentaire, qui diminue la pression sur la pêche et sur les ressources en poisson local et donc sur l'écosystème. Sur place, ces filets sont traités, récupérés, recyclés et entrent dans le processus de fabrication de ces couches pour les dalles de moquette". Et Pierre-Baptiste de conclure : "C'est le modèle ultime, qui exige une prise de conscience et un leadership très forts."

Jusqu'à désinnover ?

Cette prise de conscience peut aller jusqu'à une remise en question du principe même d'innovation tel que nous l'entendons couramment.

Pierre-Baptiste Goutagny avoue avoir de plus en plus de mal avec cette notion d'innovation. "Est-ce que le rôle d'un concepteur ou d'un designer est vraiment de créer tout le temps quelque chose de concret, qui ait une vocation marchande ou de service ? S'il doit y avoir création aujourd'hui, je crois que c'est sur des logiques de communs, voire de *désinnovation*, qu'elle doit s'orienter".

Le concept de *désinnovation* est proposé par Emmanuel Bonnet, Diego Landivar et Alexandre Monnin, chercheurs à l'ESC Clermont et membres du Origens Medialab²²³. Dans *Héritage et fermeture*²²⁴, ils expliquent que si nous ne parvenons pas à traduire les alertes climatiques et écologiques en actes concrets à la hauteur de ces enjeux, c'est parce que nous n'arrivons pas à "fermer les choses". Nous héritons contre notre gré de communs dits négatifs, à l'image des fleuves et sols contaminés, des industries polluantes, des chaînes logistiques ou encore des technologies numériques. Ils posent la question de notre attitude face à "ce lourd héritage dont dépendent à court terme des milliards de personnes, alors qu'il les condamne à moyen terme". Pour eux, nous n'avons pas d'autre choix que "d'apprendre, en urgence, à destaurer, fermer et réaffecter ce patrimoine", tout en tenant compte des enjeux de justice et de démocratie.

En partenariat avec Strate Ecole de Design Lyon, ils ont monté le Master Stratégie et Design pour l'Anthropocène²²⁵, dans lequel ils questionnent d'une part les paradigmes de

²²¹ <https://blog.interface.com/factory-forest-reimagining-facilities-ecosystems/>

²²² Extrait de l'interview de Pierre-Baptiste Goutagny

²²³ Origens Media Lab est un laboratoire de recherches conçu comme un tiers-lieu interdisciplinaire en sciences humaines et sociales. <https://origensmedialab.org/>

²²⁴ Alexandre Monnin, Emmanuel Bonnet, Diego Landivar, *Héritage et fermeture - une écologie du démantèlement*, Éditions Divergences, 2021.

²²⁵ <https://www.esc-clermont.fr/en/programme/msc-strategy-design-anthropocene/>

développement durable et d'autre part les paradigmes qui considèrent qu'il y a toujours une croissance et qu'on arrivera à s'en tirer, que les questions énergétiques ne sont finalement pas tant un souci que cela.

Pour sensibiliser à ces sujets, ils ont élaboré des ateliers de design fiction sur le modèle de la fresque du climat, avec le designer Victor Ecrement, qu'ils ont nommé la *Fresque du renoncement*²²⁶. Cet atelier permet à des collectifs de personnes de débattre et imaginer à quelles activités nous pourrions renoncer pour respecter les limites planétaires. Dont un exemple parlant pourrait être celui des stations de ski, d'après Pierre-Baptiste Goutagny, le changement climatique pose la question de l'utilité que l'on souhaite donner à ces infrastructures et à ces territoires dans le temps long.

Depuis quatre ans, ils travaillent à la notion de Redirection Écologique. Celle-ci considère que les paradigmes du développement durable, de la RSE et de la transition énergétique ne permettent plus de penser la nouvelle situation écologique et climatique caractérisée par une accélération et une criticité des problèmes inédite. Cette situation suppose un alignement urgent des organisations et entreprises vis-à-vis des limites planétaires. La redirection écologique tente ainsi d'englober les transformations en profondeur des modèles d'affaires et de nos modes de vie pour les aligner, les rediriger sur des trajectoires compatibles avec les limites planétaires. Autant de sujets dont s'emparent les courants du design émergents, à la croisée entre volonté d'encapacitation des acteurs, organisations ou citoyens, et désir de frugalité²²⁷.

²²⁶ <https://lafresquedurenoncement.xyz/>

²²⁷ On peut par exemple penser au réseau Design&Posthumanism <https://www.designandposthumanism.org/>, au Strelka Program dirigé par Benjamin Bratton autour d'une pratique du design pour préserver l'habitabilité de la Terre <https://theterraforming.strelka.com/> ou encore au Lab de l'exposition Sens-Fiction <https://www.sens-fiction.org/the-lab-for-sens-fiction/#founding-fictions>

Conclusion

Au cours de ce mémoire nous avons tâché de comprendre le champ couvert par les imaginaires, en tant qu'ensemble de nos représentations collectives agissantes. Nous avons mesuré l'importance des imaginaires du futur dans les processus d'innovation. Ils permettent en effet de sortir des schémas établis, d'anticiper les pratiques individuelles et collectives de demain et de les concrétiser, ce qui en fait une véritable matière première de l'innovation.

Depuis quelques années, les entreprises ont pris conscience de l'utilité de dépasser les limites de la prospective, qui se contente de tirer les fils du présent, et de recourir aux imaginaires, afin de nourrir leur réflexion stratégique et leurs pratiques d'innovation. Nous avons vu comment, avec l'aide des designers, les entreprises cartographient, s'inspirent et créent de nouveaux imaginaires. L'expérience montre que ces pratiques ont le bénéfice d'intégrer le temps long, de faire collaborer les différentes parties prenantes et de faciliter, grâce à des productions immersives, la prise de conscience et le débat sur les visions des futurs désirables. Ces questionnements sont d'ordres éminemment stratégiques et politiques, et permettent aux entreprises d'aligner leur raison d'être et leur business model avec un futur souhaitable de l'humanité et des individus.

Nous nous sommes alors interrogés sur les imaginaires dominants aujourd'hui et avons constaté la nécessité de dépasser les deux imaginaires dystopiques à l'œuvre, celui de la démesure technologique et celui de l'apocalypse environnementale, qui créent un effet de sidération et mènent à l'impasse. Comment renouveler nos imaginaires et proposer des futurs désirables ? Il apparaît nécessaire de retrouver l'utopie réaliste et de favoriser la pluralité pour sortir du piège d'un récit commun unique. Plusieurs pistes se dessinent dans un nouveau rapport avec le vivant. Elles passent par la prise en compte des limites planétaires et du rôle écosystémique des entreprises, par une nouvelle éthique de l'innovation, voire la capacité à fermer et désinnover.

Les designers et les consultants en innovation sont au premier plan de ces réflexions et ont un rôle clé à jouer dans la transformation des pratiques des organisations. Je compte bien y contribuer à ma mesure dans mon activité professionnelle et mettre en application les enseignements acquis grâce à ce mémoire.

Remerciements

Je souhaite remercier chaleureusement ma directrice de mémoire Sophie Coiffier pour nos échanges qui m'ont nourrie tout au long de cette année. Merci pour son infinie patience et son soutien à toute épreuve.

Je tiens à remercier toutes les personnes que j'ai eu le plaisir d'interviewer dans le cadre de cette recherche : Pierre-Baptiste, Olivier, Nicolas, Max, Jean-François et Marion. Ils m'ont partagé en confiance leurs expériences et leurs convictions que les imaginaires du futur restent à écrire.

Je remercie l'équipe du Mastère *Innovation by Design* pour son accompagnement tout au long de ce parcours d'apprentissage et de transformation. En particulier, merci à Geneviève, Mathias et Stéphane pour leur énergie généreuse et leurs éclairages inspirants.

Merci également à toute la promotion de *Samourai.es* du mastère IBD 2020-2021 pour l'émulation et les partages, malgré une année passée en majorité à distance.

Merci aux équipes de Possible Future, et à Raphaële, Inès, Mathilda, Grégoire et Alexis en particulier, pour leur accueil et leur inspiration.

Mes pensées vont enfin à Sophie pour son aide précieuse et son soutien en ces temps agités.

Bibliographie

Livres

Ateliers de l'Antémonde, *Bâtir aussi*, Cambourakis, collection Sorcières, 2019.

Bland Jessica, Westlake May Stian, *Don't Stop Thinking About Tomorrow: A modest defence of futurology*, Nesta, 2013.

Bleecker Julian, *Design Fiction: A short essay on design, science, fact and fiction*, Near Future Laboratory, 2009.

Bublex Alain, During Elie, *Le futur n'existe pas : Rétrotypes*, éditions B42-43, 2014.

Castoriadis Cornélius, *L'Institution imaginaire de la société* (Esprit), Paris, Le Seuil, 1975.

Cazes Bernard, *Histoire des futurs. Les figures de l'avenir de saint Augustin au 21e siècle*, Paris, L'Harmattan, 2008.

Citton Yves, Rasmi Jacopo, *Génération collapsonautes. Naviguer par temps d'effondrements*, Paris, Seuil, 2020.

Coiffier Stéphanie, Jean-François Lucas, Pierre Musso, *Innover avec et par les imaginaires*, Manucius, Collection : Modélisation des imaginaires, 2014.

Coiffier Stéphanie, Jean-François Lucas, Pierre Musso, *Pour innover, modéliser l'imaginaire*, Manucius, Collection : Modélisation des imaginaires, 5 Décembre 2015.

Dunne Anthony, Raby Fiona, *Speculative Everything - Design, Fiction, and Social Dreaming*, Cambridge, MIT Press, 2014.

Durand Gilbert, *Les structures anthropologiques de l'imaginaire* ; préface de Jean-Jacques Wunenburger. Dunod, 12e édition, 2016.

Foessel Michaël, *Après la fin du monde : critique de la raison apocalyptique*, Seuil, 2012.

Fofana Makan, *La banlieue du TURFU - Du chaos naît la création. Une contre-histoire de la banlieue par le design fiction, la philosophie, la mythologie. Répondre à la crise des quartiers par de nouveaux imaginaires*, Tana, 2021.

Fry Tony, *Defuturing: A New Design Philosophy*, London: Bloomsbury Visual Arts. Retrieved November 5, 2021.

Fry, Tony, *Design Futuring: Sustainability, Ethics, and New Practice*. Oxford: Berg, 2009

Grassi Valentina. « *L'imaginaire* », *Introduction à la sociologie de l'imaginaire. Une compréhension de la vie quotidienne*. Érès, 2005

Haraway Donna, *Staying with the Trouble, Making Kin in the Chthulucene*, Duke University Press, 2016

Jameson Fredric, *Archéologies du futur, le désir nommé utopie et autres sciences-fictions*, traduction Nicolas Vieillescazes, Les prairies ordinaires, Amsterdam, Octobre 2021.

Joël Thomas, *Introduction aux méthodologies de l'imaginaire*, Editions Ellipses, 1998.

Jouvenel Hugues (de), *Invitation à la prospective / An Invitation to Foresight*, Futuribles, 2004.

Kyrou Ariel, *Dans les imaginaires du futur. Entre fins du monde, IA, virus et exploration spatiale*, ActuSF, 2020, 600 p.

Machado da Silva Juremir, *Les technologies de l'imaginaire. Médias et culture à l'ère de la communication totale*, Paris, Éd. LaTable ronde, 2008.

Minvielle Nicolas, Wathelet Olivier, Masson Antony, *Jouer avec les futurs, Utiliser le design fiction pour faire pivoter votre entreprise*, Pearson, France, 2016.

Monnin Alexandre, Bonnet Emmanuel, Landivar Diego, *Héritage et fermeture - une écologie du démantèlement*, Éditions Divergences, 2021.

Morizot Baptiste, *Raviver les braises du vivant, Un front commun*, Domaine du possible, Acte Sud, septembre 2020.

Musso Pierre, Ponthou Laurent, Seulliet Éric, *Fabriquer le futur 2. L'imaginaire au service de l'innovation*, Paris, Éd. Village mondial, coll. Stratégie, 2007.

Musso Pierre, *La Religion industrielle: Monastère, manufacture, usine. Une généalogie de l'entreprise*, Fayard, 2017.

Nova Nicolas, *Futurs ? La panne des imaginaires technologiques*, Les moutons électriques, 2014.

Nova Nicolas & Disnovation.org, *A bestiary of the anthropocène : on hybrid minerals, animals, plants, fungi and other specimens*, Onomatopée, Eindhoven, 2021.

Papanek Victor, *Design pour un monde réel - écologie humaine et changement social*, Mercure de France, 1974.

Polere Cédric, *La prospective. Les fondements historiques (volume 1)*, Grand Lyon Prospective, 2012.

Rumpala Yannick, *Hors des décombres du monde : écologie, science-fiction et éthique du futur*, Champ Vallon, Collection : L'environnement a une histoire, 2018.

Sterling Bruce, *Shaping things*, MIT Press, 2005.

Szerlip Alexandra, *The Man Who Designed the Future: Norman Bel Geddes and the Invention of Twentieth-Century America*, Melville House, 2017.

Wilson William, *A little earnest book upon a great old subject : with the story of the poet-lover*, Darton, London, 1851.

Wunenburger Jean-Jacques, *L'Imaginaire, Que Sais-je ?*, Presses Universitaires de France, Philosophie, Paris, 4ème édition, 2020.

Wunenburger Jean-Jacques, *L'imagination, mode d'emploi ? Une science de l'Imaginaire au service de la créativité*, Paris, Collection Modélisations des Imaginaires, 2011.

Articles

Alloa Emmanuel, Soufron Jean-Baptiste, "L'idéologie de la Silicon Valley", in *Esprit*, Mai 2019.

Alderman Naomi, Why We Write About This Thing Called the Future, *Lithub*, June 7, 2019.

Barreau Blandine, Ducos Géraldine, Teillant Aude, Centre d'analyse stratégique, département Développement durable. *La science-fiction, du miroir de nos sociétés à la réflexion prospective*, Note d'analyse 311, Décembre 2012.

Benghozi, Pierre-Jean & Charue-Duboc, Florence & Midler, Christophe. *Innovation based competition et design systems dynamics*, 2000.

Bertrand Gwenaëlle, Favard Maxime « Éditorial. Réinterroger les pratiques du design et de l'industrie à l'ère de l'Anthropocène », *Revue Design Arts Médias*, 07/2021.

Bosch Torie, Sci-Fi Writer Bruce Sterling Explains the Intriguing New Concept of Design Fiction, in *Slate*, 2012.

Brabandère Luc (de), Anne Mikolajczak. « Il sera une fois... la prospective stratégique », *L'Expansion Management Review*, vol. 128, no. 1, 2008

Dunne Anthony, Raby Fiona, "Design for Debate", in Cruz Marcos, Pike Steve *Neoplastic Design, Architectural Design*, Vol 78 No 6 November December 2008

Emerging Technology from the arXiv, When science fiction inspires real technology, April 5, 2018.

Fouillet Aurélien, « Éléments théoriques et pratiques pour un design ontonautique », *Revue Design Arts Medias*, 07/2021.

Gimbert Louis, « La prospective : pour un retour aux fondamentaux », *Management & Avenir*, vol. 2, no. 2, 2004

Johnson Patrick, et al. « L'entreprise au prisme de la science-fiction », *Entreprises et histoire*, vol. 96, no. 3, 2019.

De Jouvenel Hugues, Invitation à la prospective / An Invitation to Foresight, *Futuribles*, 2004

Kaplan Daniel, Luchs-Tassé Chloé, "Projet Narratopias : à la recherche de « nouveaux récits »", *Usbek&Rica*, 27 septembre 2021.

Kelly Patrick J., Melvin Kranzberg, "Technological innovation : a critical review of current knowledge." *Technology and Culture* 22 (1981).

Lebas Frédéric, Coussieu Wilfried, « Avant-propos. La science-fiction, littérature ou sociologie de l'imaginaire ? », *Sociétés*, vol. 113, no. 3, 2011.

Ledit Guillaume, Interview de Yannick Rumpala "La science-fiction expérimente les conditions de la vie en commun", in *Usbek&Rica*, 22 septembre 2018.

Mao Blaise, *Pourquoi le futur a un goût d'eau de javel*, in *Usbek&Rica*, 13, Automne 2015.

Michaud Thomas, La science-fiction, imaginaire des ingénieurs et des innovateurs. *Technologie et Innovation*, 2019, vol. 4, n° 3.

Michaud Thomas, « La dimension imaginaire de l'innovation : l'influence de la science-fiction sur la construction du cyberspace », *Innovations*, vol. 44, no. 2, 2014.

Michaud Thomas, "La science-fiction : l'imaginaire des ingénieurs à l'épreuve", *Convocatoria de ponencias, Calenda*, 14 septembre 2017. <https://calenda.org/416068>

Minvielle Nicolas, Le design fiction, un nouvel outil pour se projeter dans le futur, in *We Demain*, 2016.

Minvielle Nicolas, Wathelet Olivier, Design fiction, épisode 2 : que faire des imaginaires de la culture populaire ?, in *Usbek&Rica*, 20 Juin 2017.

Minvielle Nicolas, Wathelet Olivier, Design fiction, épisode 6 : comment créer sa collection d'imaginaires ?, in *Usbek&Rica*, 18 Juillet 2017.

Minvielle Nicolas, Wathelet Olivier, Le design fiction Une méthode pour explorer les futurs et construire l'avenir? in *Futuribles: Analyse et Prospective*, 2017.

Minvielle Nicolas, Hémez Rémy, Wathelet Olivier, "Du bon usage des imaginaires pour l'innovation de défense, Au-delà de leur aspect ludique, les imaginaires populaires", in *Défense & Sécurité Internationale*, No 137, Septembre-Octobre 2018.

Monnoyer-Smith Laurence, "Les narratifs du monde d'après restent à réinventer", in *Usbek&Rica*, 19 Mai 2021.

Montenot Jean, Une société sans pensée utopique est-elle concevable ?, in *Sens public*, 2003.

Natanson Jacques, « L'imaginaire dans la culture occidentale », in *Imaginaire & Inconscient*, vol. no 1, no. 1, 2001.

Nova Nicolas, "Futurs ? La panne des imaginaires technologiques", in *Les Moutons électriques*, n 21, août 2014.

Pachter Michèle, « Gilbert Durand », in *Sociétés*, vol. 107, no. 1, 2010.

Pérez Claude-Pierre, « L'imaginaire » : naissance, diffusion et métamorphoses d'un concept critique, *Littérature*, vol. 173, no. 1, 2014.

Poirier Nicolas, « Cornelius Castoriadis. L'imaginaire radical », *Revue du MAUSS*, 2003/1 (no 21).

Rérolle Raphaëlle, Quand l'armée engage des auteurs de science-fiction pour imaginer les menaces du futur, *Le Monde*, 07 juillet 2021.

Rozière Grégory, Balu Matthieu, « 6 Français sur 10 redoutent un effondrement de notre civilisation », *Huffington Post*, 02/12/2019.

Rumpala Yannick, « Ce que la science-fiction pourrait apporter à la pensée politique », *Raisons politiques*, vol. 40, no. 4, 2010.

Schwarzmann Igor, Design Strategy & Foresight. Partner @thirdwaveberlin. Futures Thinking & VUCA — Our approach, Medium, 15 Avril 2021.

Servant Millie, "En plein confinement, le « turfu » de la banlieue s'invente sur Telegram", in *Usbek et Rica*, janvier 2021.

Spinrad Norman, Quand « La Guerre des étoiles » devient réalité, in *Le Monde Diplomatique*, Juillet 1999.

Stanley Robinson Kim, "Nous voulons des utopies", in *Socialter*, Le réveil des Imaginaires, Hors-série n°8.

Vincent Catherine, Donna Haraway : « Avec le terme chthulucène, je voulais que l'oreille entende le son des terrestres », *Le Monde* (site web) idées, 31 janvier 2019.

Welzer Harald, *Nous avons besoin d'un nouveau récit*
<http://archives.villagillet.net/portail/la-chose-publique/details/article/nous-avons-besoin-dun-nouveau-recit-par-harald-welzer/>

Wunenburger Jean-Jacques, « Imaginaire et représentation : de la sémiotique à la symbolique », *IRIS*, 35 | 2014.

+1, pour une écologie en actions, "Un prototype de concertation met l'écoute au cœur de la transformation écologique", in *Usbek&Rica*, 24 septembre 2021

Conférences

De GAFÀ à GAÏÀ - Master class d'Alain Damasio, Le Forum des images, 24 novembre 2020, https://www.youtube.com/watch?v=uA8KJeFD_fY

Conférence *Futurs, modes d'emploi - À quoi sert de jouer avec les futurs dans un monde en mutation ?* Une table-ronde avec Bastien Kerspern, Max Mollon et Julien Tauvel, par Speculative Futures Paris, 25 Octobre 2021

Anthony Masure, *Panne des imaginaires technologiques ou design pour un monde réel ?*, 2017, Conférence donnée à la journée d'étude « Cinéma-Design, pour une convergence disciplinaire du cinéma et du design », université Toulouse - Jean Jaurès

Revues

Socialter, *Le réveil des imaginaires* Hors-Série n°8, sous la rédaction-en-chef d'Alain Damasio et la direction artistique du studio Kibblind.

Usbek&Rica, *Non au futur parfait !*, 13, Automne 2015.

Thèses et mémoires

Flot Alexis, *Le design fiction et l'adaptation au changement climatique Expérimentation d'un outil de design fiction pour sensibiliser les organisations à l'adaptation au changement climatique*, Mémoire de diplôme, Mastère spécialisé « Innovation by Design », École nationale supérieure de création industrielle - Les Ateliers, 2020.

Mollon Maxime, *Design pour débattre : comment créer des artefacts dissonants, et leurs situations de communication, afin d'ouvrir des espaces de contestation mutuelle (agonisme) et d'expression des voix marginales (dissensus)*. Art et histoire de l'art. Université Paris sciences et lettres, 2019.

Expositions

Exposition-Laboratoire Sens Fiction, conçue par RF Studio et son Bureau des Usages, réalisée par Ramy Fischler et Scott Longfellow et exposée au Lieu Unique de Nantes, du 6 octobre 2021 au 2 janvier 2022. <https://www.lieuunique.com/evenement/sens-fiction/>

'*Strange Days: Memories of the Future*', 180 The Strand, New Museum, London, 2018.

The Future Starts Here, V&A, London, 2018.

Émissions

France Culture : L'industrialisation est d'abord une révolution mentale, *Matières à penser* avec Serge Tisseron, 1er juin 2018

France Culture : Comment vivre parmi les autres ? *La grande table Idées*, 8 février 2020

Interview de Michaël Dandrieux par l'AFD : Nos imaginaires font ce que nous sommes, 23 novembre 2021, <https://www.youtube.com/watch?v=ZOPkwMFddPo>.

Sites

www.cairn.info/

www.cnrtl.fr/

www.designandposthumanism.org/

www.dunneandraby.co.uk/

www.interface.com/

www.horizonpublics.fr/

www.la27eregion.fr

www.lescahiers.eu/

www.neondystopia.com/
www.origensmedialab.org/
www.plurality-university.org/
www.redteamdefense.org/
www.sens-fiction.org/
www.thebulletin.org/
www.anthonymasure.com/
www.usbketrica.com/

Annexes

Transcription des interviews

Interview d'Olivier Wathelet

Le 16 novembre 2021

Présentation de son parcours

J'ai une formation d'anthropologue, jusqu'au doctorat, avec une spécialisation sur le sensoriel avec une thèse sur l'olfaction²²⁸. Après quoi je suis passé au monde de l'entreprise, en m'intéressant à la création de produits et services avec une sensorialité mesurée, contrôlée, dans le domaine agroalimentaire à l'institut Paul Bocuse, puis dans l'innovation chez Seb. J'ai ensuite travaillé dans des agences, avant de monter ma propre structure Users Matters, qui fait de l'innovation centrée utilisateur, et de développer avec des amis un collectif qui fait du design fiction depuis 6-7 ans, Making Tomorrow²²⁹. Je passe aujourd'hui mon temps à 50% sur chacune de ces deux activités, qui se nourrissent l'une l'autre. Dans l'innovation centrée utilisateur, on a souvent besoin de remettre du temps long pour mettre en perspective ce que l'on fait, c'est un peu le point de départ que d'aller chercher du côté des imaginaires et de la fiction : remettre de la temporalité longue, même dans une réflexion autour d'un produit, afin d'appréhender la notion d'impact. Et inversement, dans les pratiques de prospectives par le design et réflexion autour des imaginaires, c'est intéressant d'avoir un ancrage dans le concret de l'usage, pour pouvoir banaliser les imaginaires, confronter des aspirations utopiques avec la réalité du monde parfois moins jolie. J'y trouve ainsi un équilibre.

Comment définissez-vous les imaginaires ?

C'est une bonne question car cela fait partie de ces choses que l'on utilise sans devoir les circonscrire très précisément. Dans mon activité, je parle plus précisément d'imaginaires du futur, pour circonscrire ce qui m'intéresse. L'imaginaire du futur est une représentation de ce qui pourrait arriver, c'est un objet cognitif. Les imaginaires du futur qui m'intéressent sont ceux qui ont déjà été exprimés dans différents médias et supports. Chaque imaginaire dans ces médias constitue déjà une petite expérimentation en soi, du fait qu'il a été dessiné, raconté, écrit, il y a une idée qui se déploie, une narration d'une spéculation de ce qui pourrait arriver, des potentialités représentées. Ces imaginaires m'intéressent (moi et nous = le collectif Making Tomorrow) quand ils sont tangibles. On peut alors travailler cette matière-là, en faire un

²²⁸ Olivier Wathelet. Anthropologie de la transmission des savoirs et savoir-faire sensoriels : étude de cas : la transmission d'un patrimoine olfactif à l'intérieur de la famille. Anthropologie sociale et ethnologie. Université Nice Sophia Antipolis, 2009. Français. fftel-00431113f

²²⁹ <http://making-tomorrow.mkrs.fr/>

témoignage d'une représentation de l'avenir à un moment donné, un témoin de craintes, d'intérêts. Cela peut également être un point de départ pour réfléchir ou imaginer des choses, c'est une matière à spéculer féconde. On s'intéresse plutôt aux imaginaires de la culture populaire, au sens des représentations dans des œuvres à destination du grand public : bande dessinée, manga, science-fiction.

Les imaginaires peuvent-ils être considérés comme une matière première de l'innovation ?

Les imaginaires font partie des briques, des composantes de l'innovation. On est amené avec le design fiction à en faire une matière première à un moment ou à un autre.

Mais je dirais plutôt que c'est plus une matière qui constitue l'environnement de l'innovation. Tout du moins tels que je les ai définis précédemment.

Et en même temps, par nature, quand on fait de l'innovation, on se met en situation de créer des expérimentations sur ce qui pourrait arriver demain et ça c'est de l'imaginaire. Mais c'est un imaginaire qui est très technique, inscrit dans un processus. C'est une autre modalité qu'une œuvre de science-fiction. Un parcours utilisateur est un imaginaire, il ne nous embarque pas très loin, mais c'en est un.

C'est autre chose que les imaginaires disponibles dans la société auxquels on a tous accès. Je n'aime pas parler d'imaginaire collectif, parce que c'est une notion très précise et contestable. Cette matière détermine l'innovation, car elle crée des attentes sur ce qui pourrait arriver, donne des réflexes de pensée, crée des référentiels communs entre le concepteur et l'utilisateur final. Comme cet imaginaire environne l'innovation, il est intéressant de le travailler, pour renouveler son environnement de travail et élargir ses horizons.

Outils pour travailler sur les imaginaires ?

Tout d'abord, quand on a une problématique de travail, on essaye d'identifier ces imaginaires qui viennent fixer les contours de cette problématique. Si on parle d'intervenir dans le champ d'un nouveau moyen de transport, on va évoquer les imaginaires de la mobilité, du voyage, des loisirs... On va constituer une première base de données des imaginaires, avec des extraits d'œuvres, en prenant soin de varier les époques et les thématiques, véritable travail de curation des imaginaires. On va ensuite pouvoir traiter et analyser ces imaginaires avec nos clients / partenaires, pour leur donner du sens. Ce sens va être d'identifier des manières caricaturales de représenter l'avenir et se demander si elles ne sont pas des limitantes et si elles restreignent les possibilités de spéculations qui sont les nôtres. Il y a un travail de nettoyage des imaginaires à faire, qui passe par l'identification des récurrences, des tropes, des formes - les récurrences n'étant pas un très bon signe. On doit analyser et s'interroger et prendre du recul : quels sont les aprioris derrière cette idée que ... ? Par exemple : demain on aurait des voitures volantes, pour prendre un exemple tarte à la crème. Sur les mobilités, l'exemple de la voiture volante est un serpent de mer, que l'on va appeler des lignées fortes, car elles sont récurrentes et structurantes. Il faut s'interroger : est-ce qu'une voiture volante est véritablement pertinente ? désirable ? Quand on pense uniquement en terme de voiture volante, qu'est-ce qu'on voit trop et qu'est-ce qu'on ne voit pas ? Tiens, ce sont rarement des véhicules collectifs, ce sont finalement les véhicules d'aujourd'hui avec une fonction en plus. On fait l'inventaire des limites présentes dans nos imaginaires, pour se nettoyer les yeux.

Deuxième levier : aller chercher de l'inspiration, de la créativité. On va alors utiliser les imaginaires comme point de départ pour tester d'autres manières de créer aujourd'hui.

Par exemple : on va repositionner un projet dans des scènes de film, avec un soin pour choisir des scènes variées et raconter quelque chose d'intéressant. Avec l'enjeu de répondre à cette question

: et si mon projet entrait dans ce monde, en quoi ce monde viendrait le transformer ? Ce qui permet de projeter à d'autres échelles de temps.

Troisième catégorie d'outils : le design fiction à proprement parler, on crée des nouveaux imaginaires, qui s'appuient sur ce travail d'analyse préalable, sur de la créativité, sur de la prospective; et qui vont permettre d'interpeller des individus, des collectivités, des parties prenantes autour de visions alternatives et plus ou moins provocatrices.

Le design fiction est souvent réduit à provoquer du débat, alors qu'on peut aussi l'utiliser pour convaincre, générer de nouvelles formes de créativité. De notre point de vue, l'important est de rendre concret pour permettre d'aller plus loin dans l'appropriation de cet imaginaire que l'on est en train de construire.

Ce qui donne des directions pour le processus d'innovation et le structure. Cela permet de se projeter plus loin. Une fois qu'on a défini où on veut aller, c'est plus simple d'imaginer des innovations cohérentes dans cette voie.

Quand utilisez-vous ce processus ?

C'est une colonne vertébrale, on traverse les trois étapes, ce sont trois grands moments importants. Et en fonction des projets qui nous sont commandés, on se concentre sur différentes parties. On adapte en fonction de la maturité des interlocuteurs sur la manipulation des imaginaires, il y a une véritable expertise dans les entreprises aujourd'hui. Sur la Redteam, moins d'énergie est mise sur les imaginaires d'entrée de jeu, car les auteurs de science-fiction ont déjà une réflexion avancée dessus, on mettra plutôt l'accent sur la couche scénaristique, la construction de mondes. Certains clients arrivent en ayant déjà travaillé ces sujets-là, on va les accompagner sur l'articulation des imaginaires avec la prospective, sur des projets à 10 ans.

D'où vient cette expertise ?

Ce qui me marque aujourd'hui :

- Une temporalité qui s'est étriquée dans les démarches d'innovation. Entrée du design dans l'innovation autour du design thinking. Cette approche me semble tellement centrée sur l'expérience et sur des circonstances restreintes, qu'à un moment donné on ressent une étroitesse dans le cadre d'intervention. On voit bien que les projets n'aboutissent pas car ils manquent de projection dans le temps long. L'immédiateté de la consommation, de l'expérience utilisateur, avec un UX design de l'immédiateté spécifique et qui s'est imposé. On a essayé de pallier cela par des approches d'accompagnement des politiques publiques ou des approches du nudge, qui tentent de provoquer des changements comportementaux durables. Mais on voit vite qu'on a besoin d'élargir la temporalité du narratif du projet. Un manque a été constaté : à force de se baser sur l'expérience, le design nous empêche d'avoir un impact structurel, ce qui nécessite de passer par une réflexion du temps long et des approches plus systémiques.
- Un contexte de conseil qui rebondit sur le design fiction. Par ailleurs, un enjeu plus trivial qui a son impact : les entreprises sont alimentées par le monde du conseil, dont on fait partie avec Making Tomorrow, elles sont alimentées par des outils et des méthodologies. Cette industrie du conseil étendue aux universités et écoles pousse en permanence des nouveaux outils. On sent bien qu'aujourd'hui, avec le design fiction et les imaginaires, on en est à la quasi industrialisation. Il devient important en tant qu'acteur du conseil de pouvoir s'affirmer là-dessus.

- Des enjeux sociétaux qui appellent à remettre du temps long. Enfin, la montée des discours écologistes et l'ascension sociétale autour des sujets relatifs à l'environnement constitue un boulevard pour réfléchir sur le temps long. On parle en permanence de ce qui va advenir en 2050, signe qu'on se reconfronte au temps long. De même pour les grands discours, qui ont été éliminés dans les années 60-70 en lien avec une vision du progrès. Ce qui finalement ne sera qu'une parenthèse dans l'histoire. Certes entre les années 60 et 2000, on a tué les grands discours, avec le postmodernisme et les courants philosophiques qui nous y invitaient. Cependant depuis on se rend bien compte qu'on a de nouveau besoin de récits qui nous transportent au-delà de notre génération. Un besoin sociétal d'un temps qui dépasse celui de la génération.

Traverse-t-on une panne des imaginaires ?

Je ne partage pas l'analyse de l'essoufflement des imaginaires, je ne crois pas que l'on soit confronté à un appauvrissement. L'hypothèse de la panne des imaginaires nous semble erronée à Making Tomorrow. On pense au contraire qu'il y a un gonflement des imaginaires, une surenchère de présence d'imaginaires. Sans parler de l'industrie des imaginaires et de l'influence, du conseil, qui est très forte. De nombreuses industries sont des machines à produire des imaginaires.

J'ai constaté en quelques années une maîtrise d'expertise dans le traitement des imaginaires dans le domaine de l'entreprise. Il y a 10 ans, c'était lunaire et limité à des ateliers d'innovation restreints. Aujourd'hui, je vois des gens qui l'utilisent comme une étape légitime. S'intéresser aux imaginaires est beaucoup plus proche de l'opérationnel.

L'idée de la panne est problématique :

- du point de vue historique, elle fait grossir une période où effectivement il y a une volonté collective de déconstruire les "grands récits", avec un mouvement philosophique construit en opposition aux grands discours et qui a imprégné la société et une certaine intelligentsia.
- Elle part du postulat que l'on demande aux imaginaires de faire quelque chose qu'ils ne font pas : on leur demande de réellement imaginer l'avenir de manière massive. Alors que de tous temps l'imaginaire est juste l'expression d'une époque, et c'est aux marges de cet imaginaire que l'on va trouver des choses vraiment intéressantes. Cette capacité d'invention que l'on questionne, je ne pense pas qu'elle était supérieure dans les années 30 ou 40. Aujourd'hui on voit les quelques œuvres qui ont semblé prédire, mais il n'y en avait pas forcément plus ou moins qu'aujourd'hui. Simplement on prête à la science-fiction des intentions qu'elle n'a pas.

Au contraire, j'ai plutôt l'impression que l'on a un gonflement, une saturation, on a des discours de plus en plus nombreux, qui sont certes des variations autour de thématiques, mais les thématiques on s'en fiche, ce qui compte c'est le côté expérimentation sur les marges et il y a une richesse qui est vertigineuse, de plus en plus vertigineuse.

On comprend bien l'intérêt des imaginaires à permettre un travail sur le temps long, quelles difficultés rencontrez-vous pour ancrer ce travail dans le réel dans les entreprises ?

C'est très facile de dire : ça y est on est en 2060, il se passe autre chose et allons-y. Ce qui conduit à un décrochage derrière qui est problématique. Mais au même titre que si on disait demain on fait de l'innovation de rupture, on invente quelque chose de tout à fait singulier par rapport à ce

que l'on produit jusque-là et on se demande comment l'industrialiser : on est sur le même type de grand écart. Méthodologiquement, c'est important de construire tous les paliers qui vont permettre de faire en sorte que ces envolées dans le futur soient enrichissantes. Elles ne sont pas gratuites, on doit savoir pourquoi on le fait et on a conscience des liens que cela impose avec ce que l'on fait aujourd'hui. De la même façon, en aval, une fois que l'on a spéculé, il y a des connexions que l'on fait avec le présent qui peuvent être assez évidentes. Pour moi, ce n'est pas un risque spécifique, c'est le risque de toute démarche qui propose une rupture, c'est propre à toute démarche d'innovation ambitieuse.

Quelles sont les réussites et suites concrètes que vous avez pu observer sur les projets que vous avez accompagnés en design fiction ?

En faisant du DF, on peut s'assigner différents objectifs qui ont un impact méthodologique.

Il y a trois catégories d'extrêmes :

- Le design fiction qui s'inscrit dans des réflexions d'ordre stratégique, à savoir un positionnement d'entreprise face à des innovations technologiques. L'enjeu est d'interroger l'écosystème d'aujourd'hui sur son désir d'aller dans tel ou tel cheminement. On peut ainsi indiquer à nos clients sur quels domaines de recherches poursuivre leurs investissements parce que cela fait du sens. Mais ça ne se construit pas uniquement avec du DF, on le combine avec d'autres éléments d'analyse.
- Le design fiction avec une visée d'innovation. On va volontairement travailler sur des fictions plus en prise avec la banalité et l'ordinaire, réfléchir aux briques technologiques disponibles et qui rendent possible une proposition opérationnelle quasiment demain. On va faire du test utilisateur avec du Design Fiction.
- Le design fiction pour créer de la conviction, faire circuler des messages, avec des objets qui se veulent provocateurs, violents, pour susciter un changement de regard. On peut en évaluer immédiatement le résultat car ces fictions sont diffusées et permettent aux personnes de s'exprimer dans le cadre de leur activité professionnelle et de prendre des décisions sur base de l'interpellation. Mais c'est loin d'être un processus automatique, il y a beaucoup de fantasme autour de l'idée que le débat fait changer l'avis des gens. On a plutôt tendance à constater que ces exercices polarisent les avis, plutôt que de les redéfinir.

Ces trois exemples montrent comment les clients actionnent concrètement le design fiction : la stratégie, l'influence et l'innovation.

En parallèle de nos missions, on fait de la recherche expérimentale sur le design fiction que l'on soumet à des audiences. On prend le soin de mesurer leurs représentations préalables et postérieures à la présentation des fictions. Ce qui permet d'identifier si on est en train de réaliser un pivot ou plutôt une polarisation sur la base de ce qui était déjà pressenti, ce sont des petites expérimentations de type psychologie sociale. Ce ne sont pas des travaux dans un cadre stricto scientifique, mais ils nous permettent d'avoir des résultats suffisamment probants. Et en psychologie sociale, on se rend compte qu'il y a déjà beaucoup de choses qui existent sur les représentations sociales, les façons d'animer un débat et de transformer des représentations. C'est d'ailleurs pour cela que je définissais les imaginaires comme un ensemble de représentations, pour s'appuyer sur des choses déjà fondées.

Comment justifier le détour par la fiction pour interroger le réel ?

Effectivement, il y a eu un usage du Design Fiction et de l'écriture des imaginaires qui devient un exercice en soi, et est un peu lourd. Je comprends que parfois on puisse le considérer comme un détour, par rapport au temps qu'on y alloue dans un projet. Méthodologiquement, on a un enjeu d'être meilleurs, pour éviter d'allouer tout le budget à faire une fiction avant de passer dans le concret. Charge à nous d'évaluer dans un processus où mettre notre énergie. Le design fiction doit être un moment dans un processus plus global. Par ailleurs, traiter du temps long, c'est traiter du temps long. C'est trivial ce que je dis, mais c'est un exercice qui a sa propre logique. Par exemple, je travaille en ce moment avec Users Matters sur un projet de revalorisation de verger. Planter un arbre sur du verger haute tige avec la perspective d'avoir des fruits, c'est se projeter sur 15 ou 20 ans, avant d'avoir les premiers bénéfiques. C'est un projet qui demande par nature de travailler sur les imaginaires, autrement on ne peut pas demander à des gens de travailler pendant 20 ans sur un arbre dans l'attente de fruits futurs. Nos clients viennent avec des problématiques de temps long. Tous viennent avec une envie de chercher une réflexion sur du temps long, hors du temps habituel des projets, qui est de 5 ans dans la plupart des industries. Besoin de remettre de la profondeur temporelle, on ne peut pas se contenter d'évaluer des projets à 3 ans. Les industries avec des technologies qui demandent des réflexions sur des projets à 20 ou 30 ans sont moins demandeuses car elles sont déjà outillées. On ne fait quasiment plus d'ateliers avec des personnes en recherche d'une simple méthodologie créative. Il y a une véritable maturité sur la compréhension du design fiction. Dans les équipes inno, R&D, stratégie, il y a de plus en plus de personnes formées et qui mettent en place des outils.

Auriez-vous un exemple de projet avec un travail sur les imaginaires à partager ?

Je peux vous parler d'un exemple, avec un emploi de la méthodologie très spécifique. Entre deux missions, les cas d'usage sont très différents en fonction de ce que l'on va chercher comme effet. On a travaillé avec un acteur B2B de l'agro alimentaire qui s'interrogeait sur l'arrivée de nouvelles technologies dans son domaine, sur lesquelles beaucoup de ses clients sont positionnés et investissent. Notre client s'interrogeait sur son positionnement vis-à-vis de ces technologies : faut-il y aller et dans quelle direction ?

Dans un premier temps, on a fait un travail d'analyse des imaginaires connectés au sujet. Pour se nettoyer des imaginaires qui pourraient former des pièges à penser, identifier des modes de valorisation qui ne sont pas traités aujourd'hui par ces industries pour spéculer. Travail qui a été effectué en collaboration avec des food designers pour aller plus loin dans la créativité et les faire réagir. C'était un projet international avec des projets sur tous les continents. On a réalisé une veille des initiatives, structuré les imaginaires avec des cartographies, animé des ateliers pour faire émerger les potentialités dans tous ces futurs possibles, les plus diversifiés qu'ils soient. Pour choisir, in fine, ceux qui présentaient des challenges les plus importants pour l'entreprise et avec un impact fort. On a ensuite tangibilisé ces briques de scénarios sous forme de propositions de produits, en maquant des produits agroalimentaires à consommer réalistes. Ces produits ont été soumis à des consommateurs dans un faux test client. Forts de ces analyses et d'interviews d'experts, on a construit une roadmap pour l'entreprise qui leur montrait quels types de projets suivre ou ceux à abandonner du fait des risques identifiés. L'entreprise utilise depuis lors ce plan stratégique dans ses acquisitions de startups.

Existe-t-il un risque de surenchère de ces outils ?

On constate qu'il y a une surenchère sur ces outils chez les acteurs du conseil au sens large. Il faut faire attention à ne pas gâcher cette opportunité qu'est le design fiction. Il existe un risque d'un design fiction fait de façon opportuniste, sans réflexion avancée sur l'impact pour les organisations avec ces outils.

A l'inverse, aux critiques des tenants de l'authentique design fiction, qui vont s'ériger en censeur du bon et du mauvais Design Fiction, mais qui ont souvent des postures très loin de l'applicatif. Ce sont des avant-gardistes, qui se considèrent comme des gardiens du temple. Ce qui est dramatique, c'est qu'ils se coupent de la réflexion sur l'inscription du Design Fiction dans le monde et en quoi il est utile. Ils ont une vision assez étriquée de l'utilité du Design Fiction et cela crée de la tension. Il y a un risque de polarisation entre différentes chapelles, portées par les académiques et designers, avec un risque de hold-up métonymique.

Quelles sont les évolutions à venir autour du design fiction d'après vous ?

Il y a des méthodes quantitatives qui vont s'imposer. C'est quand même intéressant de prédire un peu, quand c'est fait avec rigueur, cela a de la valeur.

Les entreprises vont évoluer sur le fait qu'être producteur d'imaginaire est une vraie force dans le monde économique d'aujourd'hui. Pas simplement en faisant de la communication. Il y a une véritable réflexion stratégique à avoir autour des imaginaires que l'on diffuse. Ces approches-là vont aider à avoir un pied dans les guerres d'influences d'imaginaires que l'on constate déjà au niveau politique, entre les différents Etats. On va avoir besoin d'être offensif et défensif sur ces sujets. Les entreprises sont prises dans le jeu du politique, qu'elles le veuillent ou non.

Comment se prémunir contre des imaginaires dominants ?

Deux leviers :

- Éducation à réaliser. Le fait qu'il y ait beaucoup d'imaginaires offre une richesse de matière sur laquelle travailler. Du reste, comme elle s'inscrit dans la culture populaire, il y a un vrai plaisir à travailler dessus. Il y a une responsabilité de plus en plus importante à réaliser cette éducation autour des imaginaires.
- Plus collectif et compliqué : notion de transparence. Les acteurs qui portent des projets à responsabilité doivent présenter, montrer, responsabiliser sur les imaginaires qui sont en jeu. Et ce sont peut-être des acteurs parapublics comme la Commission Européenne, l'Unesco qui peuvent montrer l'exemple les premiers. Quand une entreprise communique sur une vision de l'avenir, elle le fait souvent aujourd'hui en essayant de rendre séduisante une vision du monde unique pour valoriser son image. Il est très riche de faire une mise en transparence du travail de réflexion autour des imaginaires. Être capable d'expliquer les différentes possibilités de futur qui ont été envisagées, les problématiques qui en ont émergé et les critères de choix. Cela doit faire partie de la mission RSE que de partager comment s'est construite une vision de l'avenir et de partager sa responsabilité sociale imaginative. Cela permet de remettre la main à l'écosystème qui peut être d'accord ou en opposition avec les choix qui ont été réalisés et de désamorcer la domination de l'imaginaire. Comme toute démarche RSE, des contrôles vont être nécessaires pour que cela marche.

Interview de Nicolas Pouard

Le jeudi 18 novembre 2021

Comment travaillez-vous avec et sur les imaginaires pour l'innovation au Strategic Innovation Lab d'Ubisoft ? En tant que Lab d'innovation faites-vous face à la panne des imaginaires, qui - en reprenant les éléments soulevés par Nicolas Nova - impliquerait qu'on assiste à une polarisation entre des imaginaires technoscientifiques et ceux de l'effondrement ?

C'est un tout petit peu tôt pour moi pour répondre vraiment en profondeur au sujet. Mais je vais quand même essayer de dire un peu ce qu'on fait. La manière dont je présente l'enjeu de l'équipe d'innovation stratégique chez Ubisoft, c'est de se dire comment on sort de cette polarité entre la technophile maximum, même techno-croyance d'un côté, et de l'autre côté l'imaginaire des effondrements. L'enjeu qui est le nôtre aujourd'hui, c'est de réussir à sortir de ce champ qui nous est imposé et qui oppose un imaginaire des valeurs portées par la Silicon Valley à une prise de conscience globale de la situation écologique. Mais cette prise de conscience se traduit par un excès de pessimisme, on est toujours dans cette peur. Il y a une histoire à faire sur cette opposition, de la manière dont pessimisme et optimisme se transforment concrètement dans les concepts et les valeurs des époques. Au XVIIIème siècle, par exemple, ce sont les discussions de Diderot sur le hasard ou de Laplace. Ce sont des débats qui s'incarnent à toutes les époques de manière un peu différente, mais qui sont toujours là. Je n'ai pas fait un vrai travail dessus, mais je sais que je suis assez convaincu que c'est parce qu'on est justement à l'aube d'un changement d'imaginaires, que ça se crispe sur ces deux pôles aujourd'hui. L'élément nouveau dans ce débat est ce que l'on pourrait appeler la complexité (Morin) ou la pensée des réseaux (Bruno Latour). C'est-à-dire la prise de conscience que le monde est complexe, qu'on ne peut pas l'embrasser dans un seul regard ou un seul système et que ce sont les différentes perspectives sur ce monde qui permettent de le comprendre. Typiquement, quand on travaille sur des imaginaires, pour moi, on propose un regard sur la situation. C'est ce que j'essaie de pousser dans mon équipe.

On a proposé, par exemple, il y a quelques mois trois scénarios sur la situation pour les 3-4 années à venir. Quand on présente ces trois scénarios, on explique en préambule, qu'il ne faut prendre aucun des trois comme un possible, ni une possibilité de devenir. L'idée, c'est qu'en proposant ces différents scénarios de cartographie d'imaginaires, on met en avant différents types de réseaux ou différentes mises en relation d'éléments, qui peuvent se renforcer. Dans le premier scénario, on pousse plus loin le capitalisme de la surveillance. On prend un peu à revers la technophilie, en montrant plutôt tout ce qu'elle a de négatif, mais sans aller vers un effondrement. D'ailleurs on l'incarne presque à la manière de tous les gens qui seraient porteurs de cet imaginaire le porterait, c'est-à-dire que la question écologique n'est même pas posée. En exagérant un peu, quand Amazon domine le monde, la question écologique, c'est de la communication principalement. Se posent en revanche toutes les questions de gestion des données. Deuxième scénario, beaucoup plus aspirationnel en réalité, vient pousser les aspirations écologiques de toute une génération et même d'une bonne partie de l'humanité. On est plutôt dans la prise de conscience environnementale, associée avec la mise en action d'un certain nombre d'aspirations. Et on ne fait pas bouger la situation actuelle de la technologie, on n'est ni dans la décroissance totale, ni dans la technologie qui devrait résoudre toutes les questions environnementales. Le troisième scénario était plus axé sur la décentralisation, la prise de puissance internationale d'un certain nombre de pays émergents, en utilisant la technologie comme la blockchain et les cryptomonnaies. C'est un scénario qui va pousser les paramètres techniques et rationnels dans le cadre d'une inspiration écologique et d'une inspiration politique, vers un monde plus égalitaire.

Pour ce faire, on part de signaux existants, et on se demande quels paramètres on va monter ou descendre. Plus on a de paramètres, plus on peut écrire des scénarios différents et des imaginaires différents. Tout en gardant à l'esprit qu'en réalité c'est quasiment impossible de faire un scénario prospectif sur dix ans, ou même sur cinq ans qui se réaliserait. Quand on fait des travaux de prospective, pas sur les imaginaires et plus classiques, sur le futur du charbon en 2050 par exemple, on prend un tas de paramètres très concrets et on s'interroge sur la stratégie pour arriver où l'on souhaite. Ce qui permettait de proposer un futur souhaitable à l'échelle de l'entreprise. Et ce qui change aujourd'hui dans la réflexion sur les imaginaires qu'on essaie d'avoir, c'est qu'on assume totalement le fait que parmi ces différents futurs possibles, il y a des futurs souhaitables. Et qu'on essaie d'aligner le futur souhaitable de l'humanité et le futur souhaitable des individus avec celui de l'entreprise. Ça, c'est quelque chose de relativement nouveau. Et pour le faire correctement, il faut déchirer ou écarteler les deux imaginaires dont on parlait tout à l'heure. Et il faut proposer tout un spectre beaucoup plus large, quitte à faire des choses qui paraissent très absurdes, notamment avec un maximum de wild cards. Au lab, on a une équipe prospective, qui définit ses sujets à partir de grandes tendances identifiées et de l'intérêt stratégique pour Ubisoft, donc plutôt par rapport à notre industrie et activité. Une fois ces sujets identifiés, on se demande à qui ça s'adresse en interne, est-ce que ça vaut le coup d'en faire quelque chose de plus large. Puis on s'est rendu compte que pour marquer les imaginaires de l'innovation, il n'est pas suffisant d'arriver avec une présentation powerpoint. C'est pourquoi on a aussi une équipe de prototypage qui crée des expériences afin de permettre aux gens de comprendre tout de suite de quoi on parle, sans faire un effort conceptuel important pour se projeter. Une deuxième chose, c'est d'aller travailler avec les gens qui ouvrent de nouveaux imaginaires. Ce sont des artistes et des entrepreneurs, s'appuyant sur des nouveaux imaginaires pour lesquels il n'y a pas encore de marché mais qui veulent y aller et ouvrir le marché, c'est-à-dire à rendre concrets des imaginaires. On a donc un startup programme, qui travaille avec des startup très early stage. On ne cherche pas des grosses startups ou des startups avec lesquelles on pourrait potentiellement faire du business. On souhaite continuer à explorer. Typiquement, il y a quatre ans, on a travaillé avec une startup Mimesis, qui fait de la réalité virtuelle avec des hologrammes et la téléconférence par réalité virtuelle. Ils étaient en avance de phase technologiquement et conceptuellement. Et on a bien vu comment l'imaginaire de la pop culture et jeu vidéo a rencontré ce qu'ils faisaient. On leur a fait découvrir le métier du tech artiste qu'ils ne connaissaient pas. Ce sont des artistes qui maîtrisent parfaitement toutes les technologies de moteur de jeu et du rendu de textures. En combinant leur connaissance de rendus d'hologrammes les plus réalistes possibles avec des capteurs de profondeur, on a pu mettre des shaders, des filtres, pour rendre des hologrammes à la Star Wars. Cette collaboration nous a ouvert de nombreuses perspectives.

Donc dans le lab, on a de la prospective, du prototypage, un startup programme, une équipe de communication. Cette dernière a beaucoup évolué et elle se construit aujourd'hui beaucoup autour de la narration. Comment on va mettre en récit et donc davantage s'appuyer sur des imaginaires. Passer de recherches plutôt plates comme de la prospective, intérêt stratégique vers du design fiction notamment.

Parfois, ce petit moteur ne fonctionne pas. C'est notamment ce qui s'est passé sur la blockchain. On avait tout fait, avec de belles startups sur le sujet, une forte communication en interne. Mais ça ne suffisait pas à convaincre qu'il fallait vraiment avancer rapidement. Donc on a monté notre propre équipe pour monter sur le sujet et pour comprendre. On s'est rendu compte qu'il y avait là tout un imaginaire très riche et concentré, dont on tire encore les fils aujourd'hui. C'est-à-dire

être capable pour une entreprise comme Ubisoft de comprendre ce qu'est une DAO, decentralized autonomous organisation, l'intérêt que ça peut avoir pour le jeu vidéo, l'intérêt même de la décentralisation et tous ces concepts de métavers en germe depuis des années. La puissance précède l'essence, il y a des années que des gens travaillent sur ces sujets qui étaient jusqu'à peu de la science-fiction. J'étais à Bruxelles pour parler de ces sujets récemment à la Commission Européenne avec des lobbyistes. Je leur décrivais le champ de ce qui est en train de se passer, souvent de façon souterraine en ce moment. Alors même qu'ils sont spécialisés en jeux vidéo et divertissement, ils n'en reviennent pas. Ils ont une vraie difficulté de compréhension parce qu'ils n'ont pas du tout la même perception du monde que tous les gens qui travaillent sur ces sujets.

Ce qui m'amène à un autre point, qui est un de mes sentiments profonds, et sur lequel je pousse l'équipe, c'est qu'en fait, on ne sortira pas de cette polarité d'imaginaires dont on parlait tout à l'heure, par notre simple travail intellectuel. Et ni même en allant chercher de vieux imaginaires qu'on remettrait au goût du jour. Pour moi, il faut aller chercher les imaginaires auxquels on n'a pas donné la parole encore dans les pays dits émergents. Tous les pays qui sont en-dehors du monde occidental au sens large et de cette même sphère économique, qui nourrit le même type d'imaginaire. Même la Chine, qui crée la polarité économique, est aujourd'hui intégrée dans ces imaginaires, avec des équivalents de GAFA. En revanche, c'est intéressant d'aller voir comment l'Asie du Sud-Est ou l'Afrique s'emparent des nouvelles technologies et de nouveaux sujets, en court-circuitant de nombreuses infrastructures. Je pousse énormément pour qu'on regarde vraiment ce qui se passe dans ces pays-là, parce que c'est là que ça bouillonne. Une ville comme Lagos, par exemple, est délirante du point de vue occidental : une ville géante, à la fois riche et pauvre, avec des coupures d'électricité toutes les deux heures, où les plus riches ont leur groupe électrogène, et pourtant, il y a des gens qui vont monter leurs startups la-bas. Je pense qu'on peut appliquer dans ce sens la citation de William Gibson qu'on entend partout, "The future is already here, it is just not evenly distributed". Je pense que pendant très longtemps, elle a été utilisée pour dire que c'est dans la Silicon Valley que le futur est déjà là. Mais en fait je pense que le futur est déjà là, mais pas du tout dans la Silicon Valley. Il est là dans des endroits ayant peut-être été préservés de principes d'innovation auxquels je n'adhère plus du tout aujourd'hui. Comme "une innovation doit répondre à un besoin", parfois ça marche, mais très souvent, on n'est pas capable de le voir ce besoin. Par exemple, sur des innovations comme le téléphone portable, il n'y avait pas de besoin dans le regard des gens au moment où on l'a sorti. Et pendant plusieurs années, on a pensé qu'il n'y avait pas de besoin. Finalement, c'est rétrospectivement, qu'on a dit qu'évidemment il y avait un besoin de téléphones portables puisque on avait besoin de pouvoir communiquer de partout. On peut toujours rétroactivement réinventer ou identifier le besoin. Mais c'est plus une intuition issue de l'expérience, en bossant sur un sujet comme la blockchain, on est un peu dans une même situation. C'est-à-dire que les cryptos viennent répondre à un besoin qui est très clair. Dans le jeu vidéo, la blockchain permet aux joueurs de revendre les assets, objets de jeu, qu'ils ont achetés ou de les revendre entre eux. Et là, on me dit qu'on pouvait le faire sans cette technologie-là et que si on ne l'a pas fait, c'est bien qu'il n'y avait pas de besoin. On se heurte ici à des imaginaires, des représentations très fortes sur l'industrie et les consommateurs. Alors qu'il y a déjà une adoption. Et on se rend compte que dans ce champ, ce qui porte les entrepreneurs qui ont ouvert la voie, c'est vraiment cette conviction politique que la décentralisation est quelque chose d'extrêmement important. Ce nouveau format dans le monde digital, qui connecte tout le monde entier, a forcément du sens, même si on ne sait pas encore exactement comment ça va s'incarner. Et c'est quand on n'est pas capables d'identifier les besoins pour justifier d'une nouvelle innovation, que les imaginaires peuvent être utilisés de manière forte.

Pour revenir sur les trois scénarios que vous avez utilisés. A quelle fin les avez-vous mis en place ? Pour définir la stratégie du lab ?

C'est assez contextuel, un peu avant la crise covid, se déroule une crise en interne chez Ubisoft à cause de la qualité des jeux, un certain nombre de jeux sortent et ne fonctionnent pas. Puis suite au covid, se déroule la crise Metoo si l'on peut dire en interne. Ça a été énorme en secouant fortement l'ensemble de l'organisation. Du coup, il n'y a plus de message ou de certitudes stratégiques chez Ubisoft. Quand on a créé les scénarios, on avait le contexte du covid en tête, pour donner à chaque équipe des outils pour penser le présent et le futur et sa stratégie. Ubisoft étant une organisation assez décentralisée. On a constaté que ça avait un écho fort en interne, jusqu'aux personnes du strategic planning, qui font ce travail d'essayer de mettre à plat les différentes stratégies des différentes équipes. L'idée était alors de travailler en collaboration avec eux pour nourrir nos scénarios par leurs travaux et inversement se servir des scénarios comme stress tests. C'est-à-dire revoir leur plan stratégique au regard de chacun des scénarios. En se demandant, est-ce que ce plan stratégique resterait pérenne dans tel ou tel scénario? Pour révéler ce qu'on a oublié, ce qu'on garde, ce qui doit être amélioré.

Le but étant qu'ils s'emparent de ce type de réflexions à moyen et long terme. En effet, il y a eu une prise de conscience de la part des équipes d'Ubisoft qu'elles étaient trop dans l'opérationnel et qu'elles oubliaient de se projeter et de se donner des objectifs à long terme. On a donc organisé des workshops, à la suite de notre présentation des scénarios, dans lesquels on allait chercher des des projections sur des expertises métiers par équipe dans le futur et d'en comprendre les implications pour eux.

Si je comprends bien, vous avez utilisé ces scénarios comme des outils stratégiques en associant aux projections très techniques des connaissances métiers, cette brique de l'imaginaire avec l'émotionnel, les sensations et les valeurs.

Oui, c'est c'est ça. Et d'ailleurs les valeurs, c'est un point qui est important pour nous, parce qu'avec cette crise chez Ubisoft, l'ancienne directrice du strat lab est devenue chief purpose officer. Le Lab a rejoint un pôle Purpose composé de la RSE et une équipe Positive Play, qui travaille sur l'impact positif des jeux vidéo, avec la volonté d'y ajouter de la recherche prospective et une réflexion sur les valeurs. On intègre vraiment la question de l'éthique quand on s'interroge sur les futurs souhaitables. Par exemple, Facebook a toujours clamé qu'ils ne pouvaient pas prévoir les conséquences de leurs actions notamment quand on travaille avec de l'intelligence artificielle. Mais aujourd'hui, ce n'est plus possible pour une entreprise de tenir un tel discours. Il y a un vrai travail de projection à faire sur les conséquences de ses actions, en se demandant quels vont être les déploiements des différents possibles.

Ce sont des questions que je trouve très importantes, on a besoin de ce travail sur les imaginaires pour leur rajouter du temps long dans les organisations, dans la réflexion et pour se pencher sur des questions éthiques. Les problématiques qui se posent autour des imaginaires permettent de comprendre dans quelle dynamique on se positionne sur le temps long et de retrouver de la matière à action et à prise de position. Et c'est ce que je trouve aussi très intéressant avec les designers, qui ont cette formation au questionnement, à la critique et la réflexivité.

Je n'ai pas pu aller au fond de ce travail avec des designers, j'aurais bien aimé. Mais typiquement, c'est le travail que propose la Banlieue du Turfu porté par des designers, Hugo d'un côté et Makan de l'autre. Ils s'interrogent sur l'imaginaire de la banlieue. L'imaginaire le plus fort de la banlieue est celui porté par le hip hop, qui postule que la réussite, c'est l'argent et les femmes pour simplifier. Et l'imaginaire pour quelqu'un qui vit en banlieue, c'est de se demander comment en

partir. La Banlieue du Turfu propose un retournement en inversant cette question et se demandant comment j'arrive à montrer ce qui est très puissant dans ces quartiers-là. Et comment est-ce qu'on montre qu'on peut créer d'autres imaginaires en restant là et qu'on peut avoir envie de rester ? Qu'est ce que ça voudrait dire ? Comment est-ce que la banlieue se transforme ? Makan s'est posé cette question dans son histoire à partir du moment où il est allé travailler à Station F, à une heure trente de chez lui, dans un des pôles de l'imaginaire startup. Il s'est demandé pourquoi il devait se rendre aussi loin de chez lui pour penser le futur. Ces quartiers finalement, ce sont nos zones en Europe, qu'on a laissées en jachère, exclues d'un certain système dominant de valeurs et d'imaginaires, et d'où peuvent sortir des choses. J'en prends pour exemple un rappeur comme Orelsan. Qui est l'expression des classes moyennes de villes de province, dont on n'attendrait pas qu'un gars devienne une des stars du hip hop. Dans le documentaire qui lui est dédié, il montre qu'il s'appuie à fond sur ces imaginaires-là. On s'écarte un peu du sujet, mais on retrouve cette logique que ce n'est probablement pas dans les milieux dominants et dans les fameux hubs, que ça se passe. Une fois qu'on a dit ça, on n'a pas dit grand chose, il faut être capable derrière d'y aller et de comprendre. C'est là que l'ethnologie a un vrai rôle, il faut aller faire du terrain. C'est notamment ce que j'ai fait sur le sujet de la blockchain et je n'avais pas d'autre choix que si je voulais comprendre le sujet. Je me suis immergé dans cet écosystème très tôt et très profondément, avec de l'observation participative. Ce qui a modifié ma manière de voir le monde et mes imaginaires. Mais ça prend du temps. Si on se place dans le cadre des organisations, des grandes entreprises, je suis un peu sceptique sur leur capacité à accepter le temps que ça prend. J'ai eu la chance de pouvoir jouer ce rôle d'explorateur et de nourrir le studio d'Ubisoft de mes trouvailles. Sur ce sujet-là, ça fait quand même 4 ans qu'on s'est lancés sans résultats avant aujourd'hui, c'est un temps long pour une entreprise. Même si on ne coûtait pas très cher au début en étant deux, puis trois et aujourd'hui dix juste sur ce sujet. Aujourd'hui, sur le prochain sujet temps long qu'est l'impact positif des jeux vidéos, l'enjeu va être d'aller chercher les lieux où ça se passe, qui portent ces questions aujourd'hui dans le monde.

Sur ce sujet de l'impact positif des jeux vidéo, ce n'est pas neutre de dire qu'on va créer des jeux positifs. D'où vous vient cette réflexion?

Chez Ubisoft, on considère qu'on fait des jeux positifs, mais il y a encore beaucoup de craintes sur le jeu vidéo d'une partie de la société qui les considère comme toxiques, créant de l'addiction et ne rendant pas les gens intelligents. Et puis, il y a aussi un autre pan de gens qui ont conscience que le jeu, c'est l'une des plus fortes expériences interactives qui soit aujourd'hui. A partir de cette mécanique d'engagement, qui passe par du désir et du plaisir chez les joueurs, on a conscience qu'on peut utiliser cette force-là pour amener d'autres choses comme des compétences techniques, hard skills et soft skills. Par exemple, par le jeu, on peut faire des maths ou apprendre l'histoire. On se rend compte aussi qu'on peut générer du bien-être, il y a beaucoup d'expériences de jeu qui ont démontré que l'on pouvait sortir d'un jeu en n'étant pas du tout nerveux, mais au contraire en étant apaisé suite à une expérience esthétique. Aujourd'hui, on se dit qu'il faudrait réussir à désigner des choses en conscience sur ces sujets-là. Un troisième impact positif des jeux, c'est toute la dimension de la neurodiversité. On se rend compte qu'on peut utiliser le jeu aussi comme outil de correction d'un certain nombre de difficultés. Par exemple, avec des entraînements pour la mémoire, la dyslexie et autres, de façon beaucoup moins pénible. Il y a des gens qui travaillent sur des jeux qui vont permettre à un enfant de travailler et corriger sa dyslexie sans même s'en rendre compte. Et un dernier point qui paraît choquant d'un point-de-vue occidental (moins quand on est aux Philippines ou en Asie du Sud), qui est : pourquoi est-ce je ne gagnerais pas ma vie quand je joue à un jeu vidéo ? On se rend compte qu'une heure de jeu, ça peut être une heure de plaisir, pas nécessairement d'excitation, mais peut-être de relaxation, une

heure de développement de nouvelles compétences. Ça devient un espace interactif dans lequel on peut apprendre des tas de choses sur soi-même et sur le monde. Cette vision est assez nouvelle, on ne manque pas d'idées pour avancer, mais de boussole et de boussole des imaginaires justement. Les imaginaires futuristes qui intègrent le jeu vidéo aujourd'hui sont plutôt des univers dystopiques. Toutes les discussions qu'on a sur le métavers l'ont souligné ces derniers temps. Historiquement, dans les représentations littéraires de SF notamment, le métavers est toujours dystopique, il n'y a pas de métavers très positif. Des imaginaires positifs, comme le Solar Punk, dans la science-fiction, il y en a très peu. Ils se regroupent souvent dans des imaginaires biopunk et des futurs où l'on a remplacé les machines et les technologies, par du vivant et de la biologie. C'est amusant de voir qu'ils viennent reprendre des thèmes rousseauistes. La SF n'a pas encore pris réellement la mesure de travaux d'anthropologues comme Philippe Descola. Il y a encore vraiment une survalorisation du vivant et de la nature, même chez Damasio, ce qui lui vient de ses lectures de Nietzsche et de Deleuze, alors que le vivant et la nature ont rien en soi d'éthiquement positif. Ça ne suffit pas en fait, mais bon ce sont encore d'autres sujets ! On voit par exemple, même si c'est trop éloigné de notre industrie, toutes les découvertes scientifiques autour de la biologie synthétique, dont on parle peu parce que ce n'est pas encore commercialisable. Ce sont des révolutions à venir dans la biologie, qui vont sans doute prendre le monde de court quand ce sera là, qui vont transformer notre rapport au vivant dans les années qui viennent. Et c'est intéressant parce que toutes les réflexions sur le transhumanisme sont beaucoup trop optimistes quand elles sont portées par des gens de la Silicon Valley. Ils ont cependant raison dans le fait que la biologie synthétique va révolutionner notre rapport au corps et donc à l'identité. Il va bien y avoir un transhumanisme au sens où l'humanité telle qu'on la connaît aujourd'hui va bouger et vont émerger des débats éthiques très violents sur toutes ces questions-là. Mais ce n'est pas le futur ou l'imaginaire porté par le transhumanisme lui-même, qui lui dit qu'on ne va pas mourir.

Que penses-tu de cette guerre des imaginaires ? Si des entreprises de la Silicon Valley comme Facebook par exemple avec Meta, commencent à se positionner fortement sur les métavers, qu'est-ce que cela veut dire ? Est-ce positif ou source de craintes ? Comment faudrait-il réagir ?

La réaction dans le monde de la blockchain a été très forte parce que le métavers proposé par Facebook est un écosystème fermé. Il porte une vision Black Mirror du métavers, qui n'est pas démocratique, il est contrôlé par une entité qui décidera de tout, ce qui n'est pas du tout acceptable. La réponse Bright Mirror du monde de la blockchain, c'est un écosystème ouvert, avec interopérabilité, place aux individus, aux créateurs, à la démocratie, aux organisations de gens décentralisées, à l'horizontalité, etc. En tout cas, ça pose un autre sujet important, qui est que la société n'a pas du tout pris la mesure du numérique. Aujourd'hui, toutes nos institutions sont en train d'être totalement transformées (l'identité, la monnaie, la socialisation, la politique, la démocratie). Donc du point-de-vue sociétal, on n'a pas pris la mesure de toutes ces transformations. Ce sont des thèmes portés par des gens qui font de l'innovation, par des anthropologues qui bossent sur le numérique, par des futuristes américains. Mais ce n'est pas du tout intégré aux réflexions des citoyens.

Interview de Max Mollon

Le lundi 22 Novembre 2021

Qu'est-ce que les imaginaires ?

Les imaginaires sont un ensemble de représentations sociales partagées par accord social, qui créent un tissu de références communes sur un sujet. Ces références permettent qu'un ensemble d'individus se sentent appartenir à un même groupe.

Cette définition est relative à une communauté, on en vient à la conclusion que la notion d'imaginaire est partagée mondialement, mais chaque groupe va avoir ses propres imaginaires. Il faut ainsi éviter de penser que nos imaginaires sont partagés mondialement, notamment depuis l'Occident, car cela reviendrait à une forme de (néo)colonialisme des imaginaires. Aujourd'hui, on prend conscience de l'existence d'un colonialisme américain de l'imaginaire de la ville, de l'expert scientifique ou de la police. Ces représentations sociales sont attachées à des esthétiques particulières. C'est pour cela que les designers et tous les métiers de la représentation, les journalistes, les écrivains ont un rôle à jouer ; ils sont créateurs des supports des imaginaires. On tisse constamment les imaginaires et on les mobilise inconsciemment la plupart du temps. Gilbert Durand dans *Les structures anthropologiques de l'imaginaire* défend une compréhension universaliste des imaginaires pour trouver des symboles et signes communs dans le monde entier, dans des textes religieux, architectures d'église, communications officielles de pays... Il a créé deux grandes catégories, des imaginaires blanc et noir, positif et négatif, autour du jour et de la nuit. D'après lui, notre plus petit dénominateur commun c'est de vivre l'alternance du jour et de la nuit.

Faut-il travailler sur les imaginaires ? Et pourquoi ?

Il est évident qu'il faut travailler dessus, car étant un tissu inconscient, notre imaginaire agit sur nous malgré nous. Aujourd'hui on voit que des valeurs sociales dans les sociétés occidentales commencent à bouger. Par exemple : la représentation de l'hétéronormativité. Qui est liée à des imaginaires robustes sur la construction familiale, couple hétérosexuel : depuis des tableaux de la Renaissance faisant référence à des formulaires administratifs (Homme / Femme / Autre, Marié / Célibataire / Autre). Si on prend le temps de déconstruire ces imaginaires, on prend le temps de percevoir ce qui nous influence. Pour un designer, cela permet de questionner les contraintes de son exercice. Nos imaginaires représentent la société et l'auto engendre. A défaut de pouvoir changer un système du jour au lendemain, modifier ses représentations permet de sortir de la boucle de rétroaction en proposant que la société peut être différente. Si on ne s'interroge pas sur nos imaginaires avant de réaliser un travail d'innovation, on sera pris dans cette boucle sans même savoir qu'elle existe. On est comme un poisson dans l'eau, on a conscience qu'elle nous entoure.

Comment s'y prendre ?

Tout d'abord, il faut un travail de déconstruction et d'analyse, qui permette une prise de conscience. Puis, il faut essayer de s'en extirper en explorant des imaginaires alternatifs. Beaucoup de penseurs aujourd'hui partagent cette idée : il nous faut de nouveaux récits, imaginaires et valeurs sociales. C'est une triangulation incontournable. S'extirper à ce qui nous constitue risque de produire des innovations auxquelles personne n'arrive à s'identifier. In-novation : nouveauté ancrée dans l'existant. Si on propose des innovations tellement décrochées de nos usages et de nos récits, elles ne pourront pas se développer. Il faut un subtil dosage qui relève ni de l'utopie, ni de la dystopie mais de l'eutopie.

Pour ce faire, on a mis en place une méthodologie où on sort des limites du possible puis on fait un travail d'atterrissage. Pendant le workshop, tu étais dans le groupe des imaginaires ici, on a essayé de faire tout ça. L'idée, c'était d'imaginer quelque chose, de plus ou moins utopique, de pourquoi pas loufoque et infaisable, mais justement pour s'extirper de ce qui nous structure. Et après, on fait le travail de réatterrir pour aller vers le fameux eutopie. Ce troisième terme, c'est un peu ce qu'on essaie de faire en réatterrissant. Dans des cas où j'ai développé la même méthodologie ailleurs, ils ont fait des machins complètement timbrés. Là, vous êtes pas trop partis en live. On mettait des puces dans le cerveau de tout le monde, de tous les employés et on scannait leurs rêves, on récupérait ce dont ils rêvent pour arriver à ce que cela participe au débat. Et en fait, après on a essayé de refaire atterrir cela en disant, maintenant, soit tu y fais adhérer, il faut trouver une manière pour qu'on accepte, soit tu rabats ton idée un petit peu pour qu'elle revienne vers nous. Il est là le dosage.

Penses-tu que l'on soit plutôt dans une panne des imaginaires qui demande d'en produire de nouveaux ou face à une profusion d'imaginaires où se joue une bataille des imaginaires ?

Je vais te faire la réponse en accéléré, mais si tu veux creuser la question, la troisième saison du Design Fiction Club, qui se passe sur Telegram, dans l'épisode 5 sur 8, on répond en partie à cette question. En fait, il y a les deux, la panne et l'overdose. Et en même temps, je ne pense pas que ce soit nouveau. Ce qui est nouveau, c'est qu'on s'y intéresse. Mais en réalité, je ne suis pas expert de l'histoire des imaginaires, mais je serais curieux d'aller voir quelle bataille des imaginaires avait lieu au Moyen-Âge, quand deux ducs se battaient pour des territoires. Ils devaient bien avoir de la production de symboles, d'images, de textes littéraires qui faisaient que c'était déjà la guerre. Ce qui a changé par rapport à l'époque, c'est qu'on est dans une société premièrement de l'information instantanée, deuxièmement de la production décentralisée de l'information. C'est-à-dire que jusqu'à l'arrivée d'un Facebook et d'un Instagram, il n'y avait que les célébrités qui avaient à gérer ce que c'était que le rapport au public et le rapport à son image personnelle. Dorénavant, tous les enfants avec un smartphone gèrent leur image publique et la production d'informations, de Wikipédia à un commentaire de blog, en passant par mon commentaire sur Doctissimo, un post Youtube ou Tiktok. Il y a donc beaucoup plus de matière à consulter qu'avant. Et je pense que chaque période a eu un peu sa panne ou sa révolution des imaginaires. Il y en a eu plusieurs. Nicolas Nova qui parle de panne des imaginaires dans son livre *La panne des imaginaires*, dit surtout que c'est un certain type d'imaginaire qui s'essouffle, mais il y en a toujours d'autres pour prendre le relais et c'est ça qui fait qu'on peut aller vers une sorte de bataille à un moment ou un autre.

Ma réponse à ce concept de guerre des imaginaires, c'est à l'inverse premièrement la coexistence des imaginaires et deuxième concept la mise en débat des imaginaires. Je pense que j'en parle dans l'épisode 5. Prenons l'idée qu'une personne assez influente médiatiquement qui a envie de dire "Cette planète ne va pas bien, si on faisait une série télé qui embarque tout le monde", peut-être qu'on arriverait à influencer les gens grâce aux imaginaires, on ferait un récit commun de la société : "ce n'est pas un humain qui auto-détruit la nature, c'est nous faisons partie du vivant, nous sommes le vivant et on doit négocier nos relations avec les autres et en faire un grand récit commun". En fait, le piège, c'est que tu remplaces un ancien récit commun qui est celui des modernes, celui du jour dans la Bible, où Dieu dit que l'homme est surpuissant et veut juste régner sur les mers, les terres, les airs etc. Ce récit-là, on le remplace juste par un nouveau récit et en fait, par un nouveau récit, on recrée autre part des systèmes de dominations et de discriminations, avec des marges et des personnes exclues. On recrée des exclus et des systèmes de domination avec un nouveau récit. Donc, créer un nouveau récit pour le substituer au premier, c'est une option, mais je ne pense pas que ce soit la plus intéressante.

D'après toi, si on crée un nouveau récit, il y aura à nouveau des exclus ?

Oui. Et même si nous, tout d'un coup, nous faisons partie du camp de ceux qui sommes contents du récit actuel, il y aura forcément quelque part des personnes qui ne le seront pas et nous aurons probablement envers eux le même rapport de discrimination que nous vivons aujourd'hui, si nous nous sentons en-dehors du récit de la Silicon Valley et d'Elon Musk par exemple, qui est le récit le plus dominant en récit techno-optimiste pour le futur. Il y a un livre d'Octavia Butler (1947-2006), autrice de science-fiction noire américaine des années 60-70, où elle parle d'hétéro-normativité et elle décrit une planète où tout est inversé, où tous les genres sont fluides et non binaires. Et qu'en fait, pas de chance, il y a une minorité hétéro qui est discriminée. C'est un exemple de ce piège du récit unique.

L'alternative, c'est soit la bataille des imaginaires, soit la coexistence. Coexistence dans le domaine du biomimétisme selon Messieurs Chapelle et Servigne, dans leur livre *L'entraide : l'autre loi de la jungle*, ils parlent de coexistence comme du droit d'exister de chacun, mais pas forcément en collaboration. Ça, c'est déjà une première manière d'imaginer la chose. C'est déjà un peu ce qui se passe, même s'il y a des porosités partout, entre les défenseurs de telle religion. Entre les véganes, entre les sportifs et les spornosexuels - cette figure des hommes qui font de la musculation dans les espaces publics pour ressembler aux acteurs pornos, qui est un imaginaire possible du culte de l'homme en société. Mais en réalité, aujourd'hui, on coexiste soumis à l'imaginaire dominant qui n'est pas conscientisé, qui celui véhiculé par Netflix et majoritairement Hollywood, la télé et les médias. La coexistence d'imaginaires alternatifs dont je parle, ça serait une coexistence mieux répartie, suffisamment répartie pour qu'il n'y ait pas d'imaginaire commun qui vienne aplanir et embarquer, le fameux récit unique qui n'est pas un récit unique. C'est un peu utopique, mais ça permet au moins d'enrichir les concepts. Ce serait donc une coexistence de ceux qui pensent qu'on doit tous revenir à la terre et qu'on est tous des néo agriculteurs, ceux qui pensent que tu fais des représentations et des films et du théâtre autour de ça, ceux qui pensent que non, il faut être éco-optimiste et fourguent de la technologie à droite et à gauche.

Il reste un troisième et dernier concept, que j'ai mentionné, la mise en débat des imaginaires et je pense que c'est la voie la plus intéressante. C'est-à-dire, soit on coexiste et on ne se parle pas, chacun est dans son coin et il y aura un petit peu de porosité, soit on met en débat les valeurs sociales qu'on propose pour le futur et qu'on présente pour le futur et les imaginaires qui vont avec. Et c'est là où le design fiction selon moi est très utile, mais pas que, il est adossé à d'autres aussi. On fait des workshops différents sur des thèmes choisis, on obtient autant de versions différentes que l'on peut alors mettre en débat : quel est le monde qu'on veut, sur quelles valeurs repose-t-il ? Est-ce qu'on est prêts à faire des compromis ? Sur quels points on est en désaccord ? Moi, je pense que c'est ça le plus intéressant, c'est cette mise en débat des imaginaires. Plutôt que de parler de guerre, qui donne l'impression que le but, c'est de gagner. Moi j'entends souvent ce nom de guerre des imaginaires. Dans ma thèse, je fais référence à Chantal Mouffe, une philosophe politique belge qui utilise le terme *agonisme*, qui vient de agone en grec, l'adversaire, pour promouvoir une société où on fait place aux débats et aux joutes verbales et à la remise en question de ceux qui ont le pouvoir et des termes sous lesquels on laisse le pouvoir à certains. Et donc, pour une société qui soit plus pluraliste, qui laisse plus de place aux voix qui s'expriment peu, parce que souvent elle part du principe que souvent les sociétés occidentales - celles qui sont construites sur les démocraties - sont basées sur le consensus et le consensus est obtenu à la majorité, et la loi de la majorité marginalise tous ceux qui ne sont pas dans la majorité. Elle propose alors que l'on crée des espaces de débat et que les artistes et les designers soient impliqués dans ce travail parce que comme ils sont responsables de créer les représentations, ils ont les moyens de créer les formes et les visuels qui deviennent les sujets des débats, mais aussi les dispositifs

des débats. Elle ne dit jamais le mot imaginaire mais en fait elle parle de ça. Elle dit que les designers, les artistes créent ces images et tout d'un coup qu'on va pouvoir rendre visibles et malléables les représentations ou les substrats de ce qui compose la société. Tout d'un coup, ils sont capables de défendre qu'on en discute plutôt qu'on les subisse inconsciemment. Dans ma thèse, je théorise que le design fiction, son vrai travail c'est de matérialiser, sous forme d'objets, nos valeurs sociales pour arriver à les rendre débattables, les rendre préhensibles et du coup, accessibles aux questionnements. Si j'exemplifie : quand je fais - ce n'est plus le cas, aujourd'hui, Pôle emploi a changé son formulaire - une design fiction d'un formulaire pour l'emploi avec Monsieur, Madame, Trans ou autre, en fait je fais un objet qui matérialise la valeur sociale, qui est celle de acceptons-nous ou pas l'hétérosexualité, la non hétéro normativité. Et grâce à ce petit formulaire, je veux rendre accessible à tout le monde qu'il y a une ligne, une valeur sociale sur laquelle on est peut-être d'accord, peut-être pas d'accord, et que grâce à cet objet, on va pouvoir en discuter pour choisir dans quelle direction va la société. C'est pour cela qu'il y a une boucle hyper puissante entre design fiction et les designers en général, manipulation des valeurs sociales et des imaginaires en général et mise en débat de quel futur on veut pour la société. Et j'espère que mon exemple de Pôle emploi est convaincant !

Est-ce que ce serait le rôle des designers et de ces pratiques sur les imaginaires d'aider à intégrer une réflexion éthique dans les entreprises et que chacun puisse se l'approprier ?

Je viens de découvrir le *Chief philosophy officer*, c'est un terme américain qui peine à arriver en France, et je me suis dit je veux être le chief philosophy officer ! La plupart du temps quand j'emploie le design fiction ce n'est pas pour les designers et c'est souvent cela qui est intéressant, comme quand j'ai travaillé avec les scientifiques de l'Inra ou là, dans 2 semaines, quand j'irai donner une formation de sensibilisation au design fiction à l'administration pénitentiaire. Il y a un enjeu stratégique à intégrer ces pratiques qui permettent de redéfinir les problèmes. C'est ce que tu as pu voir pendant tes études, il faut qu'aux échelons stratégiques on soit d'accord pour changer de paradigme ou de pensée. On ne demande pas ça aux designers aujourd'hui. C'est pour ça qu'il ne faudrait presque pas appeler cela le design fiction et la prospective s'en sort beaucoup mieux : ils sont écoutés par les échelons décisionnaires tout de suite. C'est une des différences entre prospective et design fiction, ces deux outils ne sont pas écoutés de la même façon, n'y n'ont pas le même crédit auprès des hiérarchies. Aujourd'hui, c'est une guerre de légitimité qui se joue pour que le design fiction soit écouté par le niveau stratégique et probablement qu'il ne sera pas forcément présenté sous cet angle-là, on dira juste c'est de la prospective ou regardez c'est les tendances du futur. Mais oui, il est bien là l'enjeu, c'est de sortir des designers pour arriver à en parler à vos clients.

Le design fiction est un outil intéressant pour poser ces questions aux décideurs au sein des organisations d'après toi ?

Oui, je suis convaincu que si demain j'étais le Chief Philosophy Officer de Veolia par exemple, il y aurait du pain sur la planche ! Pour d'un côté, faire de la prospective et la matérialiser avec des scénarios et des images, ce qui est essentiel pour arriver à faire réfléchir les décideurs. Et de l'autre côté, il y a toute la dimension de débat qu'il ne faut pas oublier, c'est pour cela que je parle de plus en plus de design pour débattre ou de débat fiction. Ça ne suffira pas de juste faire réfléchir, il va falloir créer les conditions pour qu'une conversation participative ait lieu à un moment. C'est le meilleur moyen d'arriver à détricoter la complexité et pas juste, je t'ai montré un truc, cela te fait réfléchir dans ton coin mais en fait on n'en parle pas plus que ça, chacun a pensé à un truc différent dans sa tête. C'est souvent dans le débat que l'on rentre dans les subtilités de désaccords sur la direction que doit prendre une stratégie. C'est très important

d'aménager ce temps, pour s'autoriser à remettre en question des décisions, c'est un temps hyper précieux.

Dans les entreprises, quel serait un format qui fonctionnerait ? Ce seraient des débats réguliers, ou au contraire un moment qui sort du quotidien de façon très sporadique ?

Je pense qu'il faut que cela sorte du quotidien, mais j'ai presque envie de dire que cela dépend des cultures d'entreprises, chaque entreprise doit faire différemment. On ne peut pas vraiment faire de généralités, mais en revanche, on peut dire que le format un peu événement, qu'il soit exceptionnel ou annuel, a l'avantage de réussir à convoquer tout le monde. Quand j'ai travaillé avec Veolia, c'est parce que c'était lors d'un événement unique qu'on a eu beaucoup de participants. Si on faisait cela tous les mois, ça ne marcherait pas. Dans cet exemple, un autre facteur de succès important est que l'on avait sollicité les hiérarchies et différentes parties prenantes, étaient présents les actionnaires autant que les employés, les dirigeants, les clients, les ONG, les experts, les citoyens et les politiques publiques. C'est toute la dimension du design pour débattre que de réfléchir au public à faire intervenir et comment créer l'intelligence collective à ce moment-là. Cela sort du périmètre strict du design fiction. Si je devais résumer, je dirais que le design fiction seul ne permet pas d'aboutir, il faut l'associer à cette démarche de design pour débattre.

Si l'on reprend l'exemple sur Veolia, quelles en ont été les retombées ?

Là on n'en sait rien pour le moment, c'est trop tôt, mais c'est l'intention. Tous les débats que l'on a organisé sont résumés en ligne sur le site de UsbeketRica²³⁰. La pluralité d'acteurs en hiérarchie et en domaines, pas que internes à l'entreprise - c'est aussi important - et puis un temps dédié unique ont permis la richesse des débats. On est là exclusivement pour cela. Et aussi c'est participatif, c'est-à-dire que tout le monde à la même puissance. Pour moi ce sont les ingrédients.

²³⁰<https://usbeketrica.com/fr/article/un-prototype-de-concertation-met-l-ecoute-au-coeur-de-la-transformation-ecologique>

Interview de Jean-François Lucas

Le 21 décembre 2021

Présentation de mon parcours

Je m'appelle Jean-François Lucas. Sans refaire tout mon parcours, ce qui s'est passé sur la question des imaginaires, c'est que je terminais une thèse en sociologie sur De l'immersion à l'habiter dans les mondes virtuels : le cas des villes dans Second Life. J'étudiais les pratiques des personnes derrière les avatars, c'est-à-dire leurs usages et représentations des avatars, dans les mondes virtuels qu'ils pratiquent. J'ai étudié particulièrement les villes dans Second Life et les manières dont ils construisaient ces villes, les attachements qu'ils avaient avec les lieux et comment un sentiment d'habiter pouvait se créer. Avant cette thèse, j'ai eu un parcours en information-communication, je viens du Web à la base. Je suis arrivé tardivement dans la sociologie, en me spécialisant en sociologie de l'innovation avec Pierre Musso (philosophe) et Dominique Boullier (professeur à Sciences Po Paris). Quand j'ai fini cette thèse au croisement de différentes disciplines (sociologie urbaine, sociologie de l'innovation, philo, géographie urbaine), Pierre Musso m'a appelé parce qu'il cherchait quelqu'un pour être manager au sein de la chaire de recherche "Modélisation des imaginaires, innovation et création", hébergée par Télécom ParisTech, université Rennes II et Strate école de design, financée par quatre industriels (à savoir Dassault Systèmes, Orange, Peugeot Citroën et Ubisoft). Je suis arrivé dans cette chaire pour trois ans avec une double problématique : une problématique vraiment plus théorique en nous interrogeant sur ce que sont les imaginaires et comment on peut les travailler et une problématique plus opérationnelle, où on essayait de tester dans des ateliers de recherche et de créativité nos hypothèses. Je me suis surtout occupé de ces ateliers avec lesquels on pouvait tester nos approches, autour de deux sujets décidés par l'ensemble des partenaires : le corps augmenté et la ville. Suite à quoi, je suis parti directement en 2015 à l'Ecole Polytechnique fédérale de Lausanne en tant que chercheur. J'ai complètement changé de sujet puisque j'ai travaillé sur des questions de réseaux sociaux, de big data et de l'analyse de données en ligne. Quand je suis revenu en France en 2018, j'ai quitté le monde universitaire pour faire du conseil chez Chronos, un cabinet d'études et de prospective en innovation territoriale. Puis Sciences-Po Paris m'a appelé car ils avaient repris la maquette pédagogique du master MODIM, qu'on avait essayé de lancer dans la chaire, mais faute d'un nombre suffisant d'étudiants on n'avait pas pu le lancer. Sciences Po a ouvert un master, en association avec Télécom ParisTech et Strate, et ils m'ont demandé de venir enseigner. Depuis deux ans, je commence à travailler sur les imaginaires à nouveau au travers de ces cours. Et chez Chronos, j'essaie de faire des missions autour des imaginaires lors de missions de conseil et d'accompagnement principalement aux collectivités. Par exemple, on va travailler avec l'Agence de la rénovation énergétique en France sur les imaginaires de la transition énergétique en Ile de France. Donc cette pratique des imaginaires n'est pas au cœur de mon travail, mais j'essaie de la relancer. Depuis deux ans, j'ai réalisé cinq missions, avec des petits budgets, en collaboration avec des agences comme Design Friction ou Casus Belli. A Sciences Po, je donne ces cours sur les imaginaires, en collaboration avec Max Mollon qui enseigne le design fiction.

Comment est-ce que vous définissez les imaginaires ? Et les imaginaires du futur, si vous les distinguez ?

Je ne fais pas de distinction entre imaginaires et imaginaires du futur. Dans la chaire, on a plus une approche historique et anthropologique des imaginaires. Je me base assez sur ce que dit Jean-Jacques Wunenburger, définissant l'imaginaire comme un ensemble de productions mentales

matérialisées dans un ensemble d'objets, que ce soient des productions littéraires, visuelles, photographiques, ou bien évidemment dans le langage. On en ressort plusieurs principes fondateurs : un ensemble structuré, que l'on a formalisé autour du tryptique TIC, texte image et corps. En disant, si on veut comprendre les imaginaires d'un sujet / objet, il faut s'intéresser aux textes produits, aux images et aux sensations du corps. En référence à la philosophie de Bachelard sur l'émergence des imaginaires qui est, avant toute chose, relative à l'expérience même du corps dans un environnement. Cet ensemble est également dynamique. Pour moi, c'est ça qui est extrêmement important. Avec cette dimension du renouvellement ou non des imaginaires et de l'émergence ou non de nouveaux imaginaires. Même si j'ai tendance à croire que l'on est plutôt sur quelque chose de cyclique, qui effectivement peut changer, mais qui se nourrit plus ou moins des mêmes mythes ou de mythes préexistants. Les imaginaires ne sont pas figés, ils sont réactualisés ou non à différentes échelles.

Je m'interroge sur les imaginaires du futur, est-ce que ce n'est pas plutôt de l'ordre de la finalité de ces imaginaires de les mobiliser dans une projection sur le futur, que dans la nature même de ces imaginaires.

Comment vous positionnez-vous par rapport aux thèses de panne des imaginaires ou au contraire de profusion des imaginaires ?

Tout d'abord, je ne sais pas trop, parce qu'il faudrait pouvoir les quantifier. J'ai tendance à dire, en me basant sur le livre de Nicolas Nova, que ce n'est pas tant une panne des imaginaires, qu'on ne regarde pas au bon endroit. On a souvent regardé la science-fiction et les imaginaires scientifiques, mais on ferait bien de sortir pour changer de lunettes et s'intéresser aux artistes, designers, architectes, etc. Je comprends la notion de panne, mais je dirais que l'on est plus dans la prédominance de visions dominantes. Certains imaginaires sont plus mis en avant que d'autres. Ce qui peut se comprendre parce qu'on fait face à des crises sociales, économiques, technologiques. On a des visions politiques assez ambivalentes pour le monde de demain, entre des visions extrêmement démocratiques et d'autres extrêmement totalitaires. Je le vois bien avec les questions écologiques sur lesquelles je travaille. Dans les questions urbaines, on est extrêmement sur les imaginaires du village, avec une résurgence d'imaginaires qui datent des années 60. Et par définition, l'imaginaire est ambivalent. L'enjeu maintenant, quand on est submergé de ces imaginaires dominants, c'est de réussir à en sortir et nourrir une pluralité d'imaginaires. Ce n'est pas tant une panne qu'un manque de diversité, ou alors cette diversité existe mais on ne la regarde pas assez. L'imaginaire étant un cycle entre des représentations subjectives et objectives qui sont cristallisées avec un travail de l'esprit, ce qu'on va appeler l'imagination, donc avoir une panne des imaginaires reviendrait à dire que notre cerveau ne marcherait plus, qu'il n'y aurait plus d'expérience du corps, ni de textes ou d'images.

D'après vous, les imaginaires sont-ils une matière première de l'innovation ?

Oui, tout à fait. Beaucoup de travaux ont montré que pendant des décennies, l'innovation s'est basée sur des processus rationnels et des connaissances. En rejetant ce complément au réel que sont les imaginaires. L'innovation, c'est une cristallisation de différents imaginaires. Tout d'abord, ceux des concepteurs eux-mêmes. Les imaginaires ne sont pas une valeur ajoutée, c'est vraiment la matière première, le carburant, de l'innovation. C'est une part de l'innovation et il faut s'y intéresser car c'est ce qui prévaut à tout type d'innovation. La question se pose aujourd'hui de savoir comment on innove sur des questions de politique publique, comment passer par des représentations pour dessiner des futurs désirables et un projet commun, redonner envie aux gens de s'engager dans des projets politiques, au sens premier du terme. En innovation, il faut partir de ce qu'on veut véhiculer comme imaginaire pour travailler le produit ou le service derrière.

Quels sont les outils pour travailler avec et sur les imaginaires pour innover dans les organisations ?

Dans la chaire, on a proposé des outils, qui se nourrissent de méthodologies existantes. Pour travailler sur les TIC, on a mis en place des outils comme la carte postale des imaginaires, qui permet de recenser les premiers éléments autour d'un imaginaire. Il y a la matrice univers d'expériences qui travaille sur CRAI : Climat, Rituel, Action, Imaginaire. Dont se sert beaucoup Dassault Systèmes notamment. Qui propose de travailler sur ces quatre dimensions pour se projeter dans une expérience dite vécue. On a adapté ces outils en fonction des projets. Pfiction. On travaille ainsi beaucoup avec des scénarios et la matérialisation d'objets que l'on va projeter dans un futur. Et je pense qu'il ne faut pas oublier l'art et les artistes. Dans la chaire, on a travaillé avec des comédiens qui faisaient de l'improvisation, ils réalisaient des saynètes à partir de la matière issue des ateliers. Malheureusement, on est souvent sur des budgets très contraints, qui nous empêchent ce genre de choses. Certains suivent la tendance de travailler sur les imaginaires parce que c'est nouveau et qu'il y a de plus en plus d'articles sur la question. Par contre, ce qui est intéressant, et je le dis vraiment sans aucune prétention, c'est qu'en présentant ces outils à des designers lors des ateliers, ils nous disent qu'ils s'en servent tous les jours, mais qu'ils n'avaient pas conscience de travailler sur les imaginaires en tant que tels, que nous considérons comme une véritable matière. Et ils ont raison de travailler avec les imaginaires au quotidien.

Quel est l'intérêt de travailler avec les imaginaires selon vous ?

Pour résumer, travailler avec les imaginaires est important pour créer des futurs désirables. Et notamment dans le cadre de politiques publiques, le point central est la co-construction. J'ai une image en tête qui est le spectre de la prospective, avec la prospective on évolue dans un champ des possibles, mais dès qu'on sort des indicateurs connus et qu'on est face à de fortes incertitudes, la prospective s'arrête. Travailler sur les imaginaires permet de lever ces barrières là et d'aller plus loin. Il y a l'idée de se mettre autour de la table et de partager des représentations ainsi que le pouvoir de se projeter dans un contexte actuel ou futur.

Une des limites à laquelle nous sommes confrontés chez Chronos, en travaillant sur les politiques publiques en France, c'est la difficulté à faire atterrir ces démarches expérimentales. Si on co-construit des scénarios lors d'ateliers à 30 personnes, comment s'assure-t-on qu'ils vont parler au reste d'une population d'un quartier par exemple ? C'est la question du passage à l'échelle des scénarios. Comment faire pour dresser des imaginaires qui parlent à différentes populations ? Sans pour autant atterrir sur des imaginaires tellement évidents qu'on n'en sort rien.

La question des publics m'intéresse. Dans le cadre du travail sur les imaginaires de la transition énergétique en Ile de France, on va se baser sur les données d'une vingtaine d'ateliers menés avec des experts depuis deux ans. La demande qui nous est adressée est de comprendre quels sont les imaginaires derrière ça. On leur dit beaucoup que ça n'allait pas forcément être très difficile à synthétiser. En revanche, on trouve intéressant d'aller voir si les imaginaires de personnes en situation de précarité énergétique sont les mêmes. Sans doute que non. Quelles sont leurs représentations ? Et leurs pratiques ? On va également aller voir d'autres acteurs que sont les lycéens et lycéennes.

Si on veut faire produire des imaginaires communs, comment s'assurer que toutes les parties prenantes viennent s'y attacher?

Est-ce que c'est possible ? Je ne sais pas ! En tous cas, si certaines parties prenantes ne s'y retrouvent pas, il faut pouvoir le prendre en compte, puis comprendre les croisements et les différences et voir s'il y a des grandes typologies qui se recoupent.

Quelles sont les limites auxquelles vous êtes confrontés, au-delà de celle déjà évoquée ?

C'est structurel aux organisations avec lesquelles on travaille. On est sollicité par une direction, qui dispose d'un petit budget pour tester des choses. Puis quand les productions vont remonter à l'échelle du dessus, il faut être capable de les accompagner. Il y a un travail d'acculturation et de légitimation des imaginaires, en montrant que les productions de ces ateliers sont exploitables. Il y a également un travail de vulgarisation. Par exemple, lors d'ateliers que j'ai menés sur le réaménagement d'un quartier-gare, avec des citoyennes et citoyens, j'ai parlé le moins possible de la notion d'imaginaire. On explique dans le processus de cocréation que l'on va se projeter et travailler sur les représentations des participants. J'ai constaté qu'il y a une profusion de revues ou journaux (Socialter, La Gazette des communes) hors textes scientifiques, qui parlent des imaginaires, mais sans jamais les définir vraiment de mon point-de-vue. A partir du moment où cela reste un objet flou, c'est compliqué à légitimer et à faire comprendre à des décideurs que c'est complètement des démarches qu'ils peuvent avoir. Tous ceux qui travaillent, dont les designers, sur ces questions des imaginaires ont cette responsabilité d'explicitation.

Est ce que pour vous, la brique de travail sur les imaginaires, ça vient en amont des briques d'innovation habituelles ?

Oui, il faut que ce soit en amont. Si vous lancez un projet d'innovation quel qu'il soit, et que vous travaillez sur les imaginaires après pour les calquer, cela revient à faire ce que fait le marketing. C'est pour cela que nous considérons que c'est une matière première. Et c'est peut-être un travail plus continu à faire, c'est une hypothèse que l'on n'a pas testée, mais on pourrait l'imaginer comme quelque chose d'incrémental.

Est-ce qu'aujourd'hui, d'après vous, on a besoin de développer de nouveaux imaginaires pour pouvoir se projeter dans des futurs désirables ?

Ne nous privons pas de créer et produire de nouveaux imaginaires. Il faut s'interroger sur le fait de remettre une diversité d'imaginaires au goût du jour et de contrer les visions dominantes. En tant que sociologue, je m'intéresse également à ces visions dominantes, qui disent quelque chose des préoccupations d'une société si on prend 1984 par exemple. Mais on ne doit pas être pris dans des imaginaires dominants dont on n'arrive plus à sortir. Il faut aller chercher une diversité d'imaginaires et dans cette diversité se demander vers lesquels on souhaite se tourner. Une fois qu'on a choisi un imaginaire, comment on se donne les moyens d'y aller et de contrer les autres imaginaires.

Interview de Pierre-Baptiste Goutagny

Le jeudi 11 novembre 2021

La transcription de cet entretien n'est pas rendue public au vu de la confidentialité de certains propos.

