

Sous la direction de Philippe Louguet

**LE DESIGN :  
D'UNE PENSÉE INDIVIDUELLE  
VERS UN OUVRAGE COLLECTIF**

*Fanette Pesch*

Paris, octobre 2011.

Mémoire de fin d'études  
ENSCI / Les Ateliers

## Table des matières

Avant-propos.....	p. 9
La question de la complexité .....	p. 12

### Première partie :

Intégrer les paramètres de l'objet

a. Matière à créer .....	p. 21
b. Matière (cognitive) consciente et pragmatisme .....	p. 29
c. Matière (cognitive) et subjectivité .....	p. 47

### Deuxième partie :

Ré-inventer les paramètres de l'objet

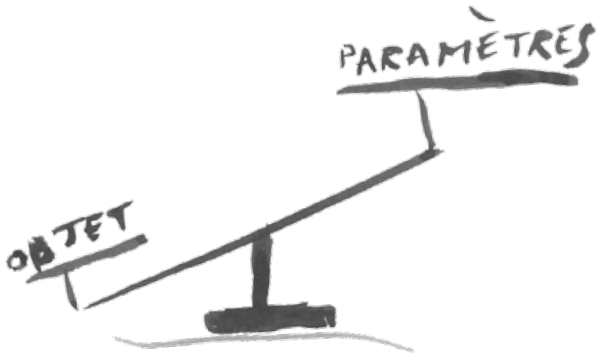
a. La matière cognitive au service du regard critique .....	p. 67
b. Le designer, un voyageur en quête de nouveauté.....	p. 73
c. Les choix, une forme d'expression pour le designer .....	p. 83

### Troisième partie :

Négocier les paramètres de l'objet

a. À chaque paramètre de l'objet, un point de vue .....	p. 98
b. De la matière cognitive au langage.....	p. 106
c. Individualité et design.....	p. 114
d. De la nature du compromis.....	p. 123

Bilan .....	p. 136
-------------	--------

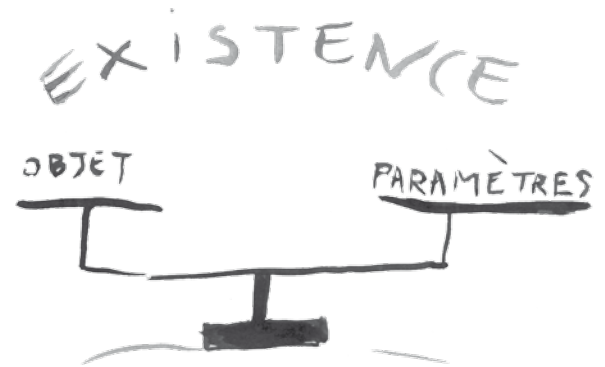


**Conversations :**  
L'enseignement de l'expérience

- Erwan Bouroullec :  
À propos du designer chef d'orchestre, 20 mai 2010.....p. 142
- Philippe Riehling :  
À propos de la chaise *Néo Noé*, 23 mai 2011..... p. 148
- Laurent Massaloux :  
À propos de la gamme d'appareils électroménagers Moulinex  
*Principio* réalisée par les Radi Designers, 30 août 2011 ....p. 158
- Roger Tallon  
À propos de la conception du train *Corail*,  
27 septembre 2011 .....p. 178
- François Azambourg  
À propos de la chaise *Lin 94*, 7 octobre 2011 .....p. 194

**Conclusion :**

- Dénouement .....p. 208
- Bibliographie.....p. 218
- Remerciements.....p. 223



## Avant-propos

À l'origine de ma réflexion se trouve un questionnement profond sur ce qui doit guider la création. Après avoir connu successivement l'école de l'expérimentation, communément appelée l'ESAA Duperré, puis l'école du rationnel, l'Ensci, qui d'ailleurs donne lieu à ce travail d'écriture, je me sentais flotter dans un doute nécessaire. Le cahier des charges, outil déployé très largement lors de ma première approche des Arts Appliqués au lycée, avait progressivement disparu lors de quatre années passées dans une institution dédiée à la mode, où l'acte de création se construisait à partir de pulsions et de longues introspections, d'où s'évaporaient des productions bercées par des histoires outrageusement fantasmagoriques. L'objectif premier de cet enseignement était de parvenir à manier l'art des rencontres incongrues et inédites, et donc d'acquérir l'audace de s'affranchir en permanence des frontières. Mon arrivée à l'Ensci marqua une rupture. Lassée de ces habitudes créatrices où le formalisme tenait une trop grande place à mon goût, je cherchais une façon de donner un sens plus large à mes productions, à les

contextualiser davantage, à les ancrer dans une réalité dès le départ du projet. Cette volonté fût soutenue par le courant général de l'école, dont l'alchimie créatrice me paraissait plus complexe. On ne détachait pas la pensée du faire et cela a été un grand soulagement pour moi. Le cahier des charges agissait ici de façon implicite et à l'aube de définir le sujet de mon étude, cet outil a trouvé naturellement sa place, jusqu'à devenir le cœur de mon questionnement. Je souhaitais solliciter ce témoin privilégié du processus de création pour parvenir à suivre le fil conducteur du projet. J'avais le sentiment qu'il pouvait être révélateur du rapport du designer avec les exigences du projet.

De celles qui sont apportées par le commanditaire à celles que les designers s'imposent à eux-mêmes pour créer, la nature possible des contraintes est vaste. Le cahier des charges établit une base de données et d'exigences qui permettent de cerner les paramètres et les enjeux du projet. Son appropriation par le designer correspond à une étape toute particulière, nécessaire, mystérieuse et floue, dans le processus de conception. À partir de l'usage d'un outil qui propose une conduite rationnelle, on s'aperçoit que le designer dérive rapidement et immanquablement vers une approche qui peut sembler plus aléatoire et qui témoigne plutôt d'une sensibilité et d'un regard particulier.

Au designer revient également la pratique de

l'impertinence. Ses propositions n'obéissent pas au sens commun et doivent malgré tout convaincre, tant par la séduction du langage qu'elles déploient que par le biais d'une argumentation à toute épreuve face à une horde de partenaires souvent frileux à percevoir sous un autre angle les nécessités de leur contexte.

Quel chemin le designer parcourt-il et pour parvenir à quels objectifs ? La réponse réside certainement dans la façon dont celui-ci pratique ce chemin, à nous d'en défaire les nœuds et d'en extraire les enjeux contradictoires, en évitant au mieux d'en lisser la complexité.

# Introduction

## *La question de la complexité*

Notre époque voit le monde industriel subir de nombreuses mutations. Il semble se complexifier, notamment dans ses rapports, dans la nature toujours plus diverse de ses acteurs, par la mondialisation de son réseau, par l'effacement progressif des frontières qui jadis encadraient ses actions, et il tente de faire face aux difficultés économiques, concurrentielles et énergétiques. Notre perception de ces réalités s'est elle-même enrichie et diversifiée. Le flux d'actualités, d'informations et de connaissances, sans cesse à notre disposition sur le réseau de l'Internet ne laisse personne à l'abri de cet embrouillamini tantôt éclairant, parfois déroutant. Les designers, au carrefour de ces mouvements d'intérêts à la fois commerciaux, scientifiques, technologiques et politiques, semblent maintenir leur position. Ils continuent d'œuvrer pour un certain équilibre des forces, occupant toujours avec conviction l'espace de l'objet, mais certainement en voyant davantage entre les sphères, aux prises avec les grands enjeux contemporains.

Face à ces différents changements, on peut sans modération s'interroger sur la capacité du designer à appréhender l'espace du projet industriel sans effacer les complexités qu'il soulève. Cependant, il semble que la première difficulté à laquelle le designer fait face soit celle que lui impose l'ambivalence de sa pratique. En retraçant et en interrogeant les actions fondamentales de son processus de travail, une dimension apparemment contradictoire revient de façon incessante. On constate la coexistence de deux tendances dont les forces s'opposent : la nécessité pour le designer d'être porteur d'une vision qui lui est propre parallèlement à un besoin permanent de saisir la dimension collective du projet, que ce soit en amont pour intégrer les facteurs de l'objet ou plus tard pour concrétiser son travail avec ses divers collaborateurs.

Nous avons donc choisi de suivre le flux de cette dualité à travers quelques étapes essentielles du projet car, dans le quotidien du designer, la recherche d'une pensée individuelle, en laquelle il croit, côtoie en permanence la nécessité de pénétrer et de saisir la dimension collective des organisations commanditaires dont il doit satisfaire les attentes.

Dans un premier temps, nous nous attacherons à comprendre le moment du processus correspondant à l'appréhension et à l'intégration des facteurs de l'objet. Nous tenterons

de déceler la nécessité d'une *matière cognitive* comme base pour concevoir. Le designer réalise un effort particulier pour parvenir à cerner le contexte de la demande et ses objectifs, et cela bien au-delà du cahier des charges du client. Nous observerons que celui-ci s'organise selon différents types de raisonnement, du plus méthodique au plus aléatoire. On notera d'ailleurs que les données considérées par le designer sont de différentes natures, relatant parfois une prise en compte pragmatique des partenaires et des usagers, exposant d'autre fois des postures plus personnelles et subjectives sur les sujets à traiter. Existe-t-il, pour un designer dans un monde indéterminé et flou, un sens à vouloir cerner et saisir les nombreux facteurs de l'objet? Si pour faire face à la complexité du projet le designer prend souvent le parti de vouloir le quadriller, nous établirons en quoi cela ne peut être suffisant pour parvenir à apporter une vision nouvelle. En effet, nous constaterons qu'il ne lui suffit pas d'intégrer les paramètres, et qu'il doit sans cesse les ré-inventer.

Par la suite, la matière cognitive du designer, que nous aurons défini préalablement, se révélera au service de la construction d'un regard critique qui, nous le verrons, n'est pas sans lien avec la position particulière, quelque peu en marge, qu'il occupe dans les structures auxquelles il participe. Nous remarquerons qu'elle rend

également possible une remise en cause fondée sur des arguments solides et qu'elle engage le designer vers une réappropriation de la demande énoncée plus tôt. Dès lors, on considèrera que les façons dont le designer hiérarchise les facteurs entre eux, pour privilégier certaines pistes plutôt que d'autres, sont potentiellement de véritables modes d'expression.

Finalement, nous admettrons que derrière chaque facteur de l'objet pris en compte par le designer, il est possible d'apercevoir l'existence de collaborateurs existants ou potentiels, avec lesquels il est susceptible d'avoir des échanges fructueux pour le projet. Face à la multiplicité des points de vue et des acteurs, le projet du designer subit des fluctuations et des transformations que lui-même peine à suivre.

S'imposera à nous le temps des négociations où le designer doit admettre certains compromis pour permettre à l'objet de se concrétiser. Nous nous demanderons comment la pensée individuelle du designer peut réussir à subsister au moment où la dimension collective, mais aussi économique, du projet arrive à son apogée. Alors qu'on reconnaît les qualités spécifiques du designer pour résoudre des problèmes d'ordre matériel, formel et technique à l'échelle de l'objet, on pourra alors se demander si l'expérience de l'objet est potentiellement capable de servir l'expérience du projet.

Ce mémoire s'est d'abord appuyé sur une collecte de témoignages et d'argumentaires réalisés par des historiens de l'art, de la technique et du design, mais aussi par des sociologues, des ethnologues, des philosophes et des journalistes. Il s'est construit dans une volonté de prendre du recul et de cerner la manière particulière qu'a le designer de penser le projet, en ce sens qu'elle n'exclut aucune des dimensions contradictoires qu'il suscite, et qu'elle les considère même comme génératrice d'une projection nouvelle.

De ce fait, des entretiens, réalisés du 20 mai 2010 au 7 octobre 2011, donnent lieu à un complément d'étude qui, tout en apportant une dimension réaliste au questionnement déployé plus tôt, l'enrichit et le parachève. Erwan Bouroullec, Laurent Massaloux, Philippe Riehling, François Azambourg et Roger Tallon nous offre quelques confidences sur leur processus de travail ainsi que quelques anecdotes nous permettant de percevoir sous un jour concret nos hypothèses, bouleversant peut-être l'ordre, mais aussi les mots qui définissent le sujet de notre étude pour mieux le mettre à l'épreuve. Et nous pourrons ainsi filer progressivement vers un dénouement aussi proche de la réalité du terrain que de celle des idées.

# 1. Intégrer les paramètres de l'objet

## *Introduction*

À l'initiative d'un ou plusieurs commanditaires, un projet de conception est lancé et un objet a reçu la promesse de voir le jour. Avant même son dessin, il arrive qu'on connaisse le matériau dans lequel il sera fabriqué, qu'on sache avec quelle machine il sera produit ou encore combien il devra coûter. Toutes ses informations sont une sorte de constat préalable qui peut permettre au designer d'identifier les différents paramètres de l'objet. Mais ce premier état des lieux est-il suffisant ? Sur quoi le designer se base-t-il pour créer ? Peut-il répondre à une demande sans en avoir compris le contexte, la consistance, le sens même ? Quels moyens peut-il mettre en œuvre pour appréhender la conception d'un objet ?

Certains designers reconnaissent et revendiquent un besoin de regrouper des informations dans le but d'intégrer ces données pour concevoir. Cela va même peut-être de paire avec une

volonté de donner forme dans un esprit de synthèse. Cependant on remarque que cette étape du processus n'est pas identifiée de la même manière par tous les designers et qu'en plus elle n'englobe pas nécessairement les mêmes enjeux pour chacun. Alors qu'une catégorie de designers semble organiser cette étape de travail et la souscrire à des méthodes pour gagner en fiabilité et en faisabilité dans le projet, d'autres revendiquent une appropriation et une interprétation subjective de la demande comme les conditions nécessaires à leur liberté d'expression. Sont-ils pour autant si différents ? Les uns et les autres ont pourtant la même nécessité de nourrir leur projet. Peut-on considérer que cette étape de regroupement et de mise en commun des informations reste incontournable pour quiconque souhaite créer un objet industriel ? Le designer fait-il bien appel à des compétences spécifiques et acquière-t-il de nouvelles connaissances pour créer ?



### a. Matière à créer

La première matière avec laquelle le designer opère semble bien être la demande du commanditaire. Celle-ci constitue un premier noyau d'informations. Celui-ci grossit au fur et à mesure que le dialogue avec le commanditaire se construit, que le projet se précise. Cela forme une substance qui sert à créer. Pourrait-on la nommer *matière cognitive* du designer ?

Selon le Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales, la matière est le « *fond indéterminé des éléments et des êtres susceptible de recevoir une forme déterminée* ». Elle constitue « *la substance fondamentale des êtres et des choses*<sup>1</sup> ». Si on y ajoute l'adjectif cognitif, on précise que cette matière est liée à un processus d'acquisition de connaissances. Cette *matière cognitive* du designer peut être très organisée visuellement et prendre ainsi l'apparence d'un document de travail appelé communément le cahier des charges. Elle peut se limiter à quelques mots gribouillés sur une feuille ou demeurer chose mentale.

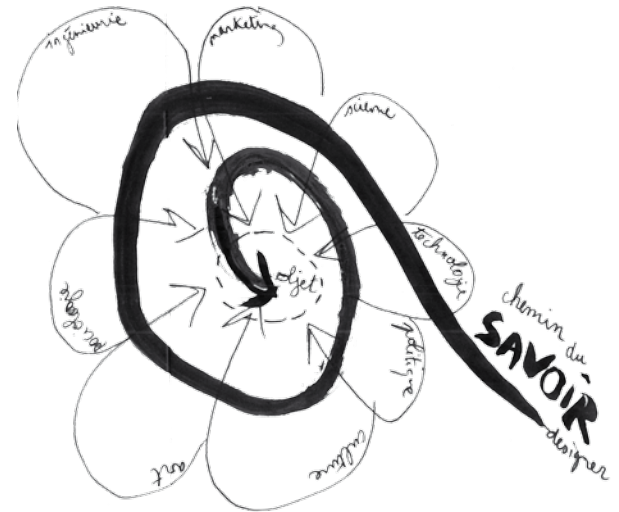
La *matière cognitive*, dans le cadre du pro-

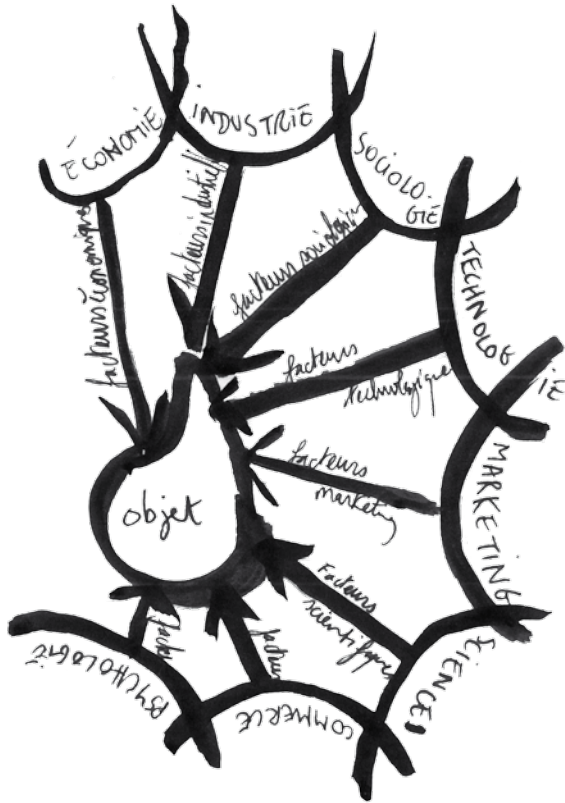
1. *Les Météores d'Aristote*, Mathieu Le Vilain, 1270, Éditions R. Edgren, livre 1, chap. 1, p. 7.

cessus de travail du designer, serait donc une substance qui se nourrit d'un savoir que le designer construit au fil de ses recherches et qui lui sert de base pour créer. À la genèse d'un objet, il y aurait une matière nécessaire au designer pour penser l'objet. En premier lieu, matérialiser l'objet voudrait dire le penser par l'intermédiaire de connaissances et non pas lui donner une forme physique? Décrire et comprendre l'existence de cette matière cognitive renvoie certainement à la façon dont les designers entendent bien pratiquer leur métier. Mais que contient cette fameuse *matière cognitive* du designer? En quoi renvoie-elle indubitablement au contenu de l'objet qui va voir le jour?

Voyons déjà en quoi l'objet est constitué de facteurs et prenons un exemple : la conception d'une chaise. Celle-ci remplit une fonction. On peut s'y asseoir. Les facteurs fonctionnels de la chaise renvoient à la personne qui va l'utiliser, ainsi le designer prend en compte le corps de l'être humain. Il doit donc vraisemblablement acquérir une connaissance des différentes façons par lesquelles les êtres s'assoient. Cette connaissance est une base indispensable au designer s'il veut concevoir un siège.

Voyons maintenant les facteurs sociaux et relationnels qui seront plus tard constitutifs du siège. Le confort de la chaise influe sur la qualité du moment que la personne va passer assise

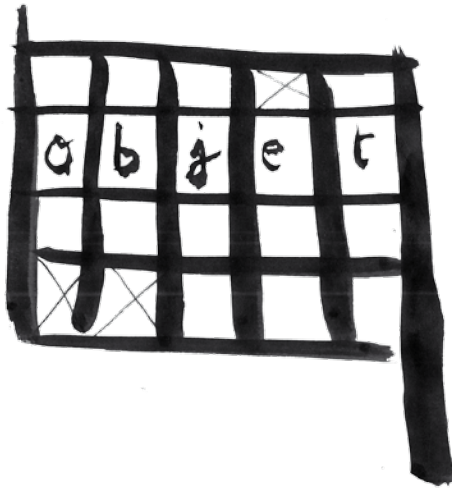




dessus et peut agir sur la valeur des échanges qu'elle aura avec son contexte. Derrière chaque utilisateur, il y a un usage, une vie sociale sur laquelle l'objet peut avoir un impact. Si le contexte de cette chaise est un bistrot et qu'elle est installée chaque matin en terrasse, cela signifie qu'elle est soulevée et déplacée chaque jour par le serveur du café. Ainsi le poids de la chaise aura un impact sur la fatigue quotidienne de celui-ci. Le designer à travers la conception d'un objet prend en compte un système de relations qui concernent autant les humains que les non humains. Car cette chaise est fabriquée selon un processus industriel et dans un certain matériau. Se dévoilent ainsi d'autres nombreux facteurs de l'objet qui cette fois-ci sont liés à sa production. Une production, c'est une ou plusieurs usines de fabrication avec des dirigeants, des techniciens, des ouvriers. Chacune de ces personnes va avoir des relations avec cet objet et ce à différents étapes de sa mise en existence. Le designer, pour intégrer toutes ces dimensions de l'objet, doit véritablement poser les exigences du projet dans une réalité qu'il cherche à anticiper. Cette anticipation est condition même de la concrétisation de l'objet et de son intégration dans une réalité tangible. Toutes les informations et les connaissances qu'il convoque pour créer l'aident à faire face à la complexité de l'objet.

Mais alors où s'arrête la prise en compte des facteurs de l'objet? Généralement les facteurs

économiques et financiers de l'objet mettent un terme à cette étape d'identification, d'appréhension et de compréhension des paramètres de l'objet. C'est là toute l'importance de la capacité du designer à former cette *matière cognitive* rapidement. C'est la raison pour laquelle un objet est décrit par un grand nombre de designers comme le résultat d'une convergence de paramètres à un moment donné.



*b. Matière (cognitive) consciente  
et pragmatisme*

Cette volonté d'une prise de conscience des paramètres de l'objet est ancienne dans l'histoire du design. À l'école d'Ulm, de 1955 à 1967, Tomás Maldonado enseignait le design comme une pratique qui selon ses propres mots « *consistait d'une part à intégrer tous les facteurs qui jouent dans le processus de conception d'un produit : facteurs fonctionnels, culturels, technologiques et économiques*<sup>2</sup> ». Ici, on voit bien décrite cette étape de travail identifiée comme préalable à toute pulsion créative. Les facteurs constituent des dimensions de l'objet qui vont contribuer au résultat final. Ils sont incontournables. Les différents facteurs influent les uns sur les autres et entrent dans la composition de l'objet. Un objet a une fonction. Les facteurs fonctionnelles renvoient à la fonction que doit remplir l'objet lorsqu'il est utilisé. Un objet a une culture. Les facteurs culturels sont les éléments de

2. *L'École d'Ulm : Textes et Manifestes*, ouvrage publié à l'occasion de l'exposition *L'École d'Ulm : design, architecture, communication visuelle* présentée par le Centre de Création Industrielle du 24 février au 23 mai 1988 au Centre Georges Pompidou à Paris, p. 33.

l'objet qui font référence à un contexte culturel. Un objet fait appel à des techniques de fabrication, à une économie de marché. Un objet peut être considéré comme le résultat d'un ensemble de paramètres. On peut également pousser le constat plus loin et imaginer que l'existence même de l'objet dépend de la coexistence de ses paramètres. Mais comment s'organise cette coexistence ?

Erwan Bouroullec m'expliqua cette idée en ces termes : « *L'harmonie c'est un désir d'avoir un objet équilibré au regard de sa réalité de production et de sa réalité d'usage et aussi d'un certain nombre d'objectifs qui peuvent être plutôt de l'ordre du langage et des émotions que peut produire cet objet. L'harmonie, c'est quelque chose qui est nécessaire car si on oublie certains paramètres, l'objet peut devenir totalement irréel, inutilisable. Il y a plein d'exemples tous simples. Si on fait une chaise qui est très belle mais qu'elle n'est pas confortable elle ne risque pas d'être achetée. Si on fait une chaise très confortable mais qu'elle est très laide, elle ne va pas être achetée non plus. Si on fait une chaise qui est pertinente dans l'usage qu'elle propose mais qu'elle rencontre des problèmes récurrents de fabrication, elle ne va pas pouvoir exister*<sup>3</sup> ». Selon lui, cette intégration des

3. Erwan Bouroullec, entretien téléphonique accordé en mars 2010, retranscription complète p. 142 à 146.

paramètres est véritablement indispensable. Intégrer les facteurs de l'objet est une façon de

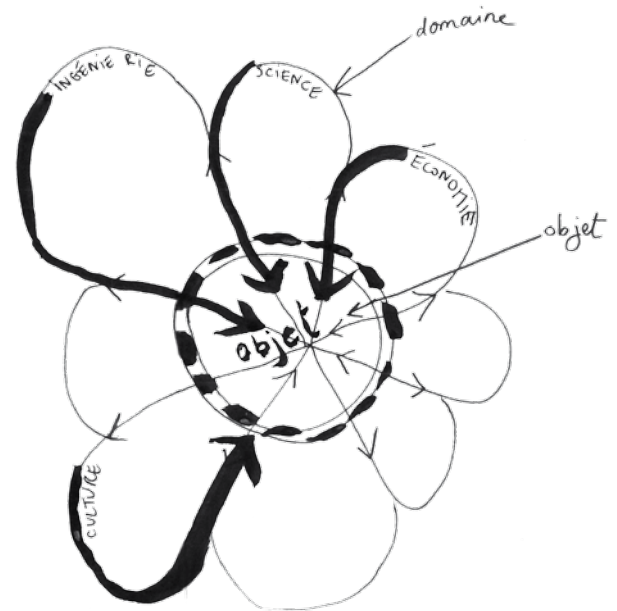
le rendre complet. Chaque facteur doit entrer dans un ensemble en tant que partie intégrante. Il doit être assimilé par le designer et ensuite incorporer dans le système de l'objet. Comment cette matière cognitive, constituée et organisée par les paramètres de l'objet se transforme-t-elle peu à peu pour devenir la matérialité de l'objet ?

Lorsque le designer commence à proposer des hypothèses de réponse à une demande de conception, il n'arrive pas nécessairement à intégrer toutes les données du problème. Les premières réponses sont souvent partielles et petit à petit les éléments s'imbriquent pour former un tout. Et c'est bien ce moment où les paramètres convergent qui est difficile à saisir et à comprendre. Après avoir déployé les données de l'objet et déplacé le curseur entre les différents paramètres, le designer se voit dans l'obligation de figer la substance de l'objet qui se cristallise en une réponse qui correspond à un moment donné. Il ne s'agit pas seulement d'envelopper l'objet dans une forme comme a pu le souligner Tomás Maldonado. Dans l'ouvrage publié en 1988 à l'occasion de l'exposition *L'école d'Ulm : design, architecture, communication visuelle*, il précise : « *Le design est une activité créatrice qui consiste à déterminer les propriétés formelles des objets que l'on veut produire industriellement. Par propriété formelle des objets, on ne doit pas seulement entendre les caractéristiques extérieures*

*mais surtout les relations structurelles qui font d'un objet ou d'un système d'objets une unité cohérente, tant du point de vue du producteur que du consommateur<sup>4</sup> ». Ainsi le rôle du designer ne serait pas d'envelopper une complexité sous une enveloppe formelle. Tomás Maldonado s'attaque ici à une définition du design qu'il rejette profondément. La tâche du designer ne peut pas être réduite à de l'habillage. Selon lui, il s'agirait d'un jeu entre les facteurs, le travail du designer consisterait à établir des liens qui structureraient les rapports entre les différentes dimensions de l'objet. Le designer tisserait les liens qui se situent certes à l'intérieur de l'objet, car il est responsable et garant des bonnes relations des éléments entre eux à l'intérieur de l'objet, mais également à l'extérieur de l'objet. L'extérieur de l'objet serait sa réalité tangible. C'est-à-dire qu'un designer est quelqu'un qui se projette dans la vie future de l'objet et tente de le concevoir en adéquation avec elle. Tomás Maldonado, en précisant que le travail du designer se situe au delà d'un rôle formalisateur, nous ramène en amont du processus, à cette fameuse étape d'élaboration du cahier des charges. Le designer serait ainsi dans la nécessité de parvenir à une sorte de vision globale de l'objet pour parvenir à le concevoir avec justesse. Il existerait un besoin de provoquer*

4. ICSID (International Council of Industrial Design), Tomás Maldonado, 1961.

*l'unité, de diriger vers une convergence un magma d'informations*



et de contraintes constitutif de l'objet. Cette substance que nous appelons matière cognitive du designer est alimentée par la façon dont celui-ci prend en compte les différents points de vues possibles. C'est-à-dire qu'il se met à la place d'autres personnes concernées de près ou de loin par l'objet et considère leur point de vue.

La pensée de l'École d'Ulm, établissement fondé en 1955, à laquelle Tomás Maldonado est profondément associé, a été celle d'un mouvement décisif pour le design. La pédagogie de cette école n'a eu de cesse de revendiquer la pensée rationaliste dont les méthodologies ont encore une grande influence aujourd'hui et structurent le travail de bon nombre de designers. L'approche rationaliste consistait à identifier préalablement les paramètres de l'objet, à procéder de façon ordonnée et méthodique pour concevoir dans un souci d'économie et de rationalisation du système de production industriel. La démarche du designer devait suivre un raisonnement structuré et planifié, proche d'une pensée mathématique et cartésienne, et loin de toute pulsion créative.

Cette définition selon laquelle le designer est une personne qui cherche à assimiler des données a très tôt été formulé, notamment par l'artiste constructiviste Laszlo Moholy-Nagy.

En 1925, alors qu'il était professeur à l'école du *Bauhaus* de Weimar, il décrit l'activité de

design, dans son livre *Malerei. Fotografie. Film.* en ces termes : elle est « *une tâche complexe qui nécessite d'intégrer aussi bien des critères technologiques, sociaux et économiques que des données biologiques et les effets psychophysiques produits par les matériaux, les formes, les couleurs, les volumes et les relations spatiales*<sup>5</sup> ». On retrouve cette fameuse étape d'assimilation des critères de l'objet que nous tentons de saisir dans le processus de travail du designer. Il est tout à fait remarquable qu'il ne cite pas l'objet dans sa matérialité. À la pratique du design il associe plutôt ces mots : critères, données, effets et relations. Ce que le designer doit intégrer, cette matière avec laquelle il travaille, a bien différentes natures. Le designer plonge dans des champs de pensée aux fonctionnements variés. Il ne porte pas une réflexion sur les caractéristiques techniques d'un objet comme il analyse sa dimension sociale ! A ce sujet le designer Vincent Créance, ancien directeur du design chez *Alcatel* et aujourd'hui président de l'agence *MBD Design*, parle d'une « *approche bicéphale*<sup>6</sup> » : d'un côté une pensée rationnelle et cartésienne, de l'autre une

5. *Le Design : Une Attitude, pas une Profession*, László Moholy-Nagy dans son ouvrage *Peinture Photographie Film*, Éditions Jacqueline Chambon, Nîmes, 1993, p. 277 à 279.

6. 8<sup>e</sup> Conférence Européenne sur les Enjeux du Design en Europe organisée par l'APCI les 10 et 11 janvier 2011 à la Cité des Sciences et de l'Industrie à Paris. Vincent Créance a participé à l'événement dans la catégorie *Témoignages de Professionnels*.

pensée intuitive guidée par un instinct sensible. C'est à son avis la capacité de mobilité entre ses deux modes de pensée qui donne l'avantage au designer dans les sphères de travail qu'il traverse. Elle serait un atout spécifique au designer. Moholy-Nagy, lui, sous-entend que c'est sa capacité à porter un jugement qui permet au designer de se déplacer de la dimension connue de l'objet vers celle plus inconnue. Lorsqu'il formalise l'objet, le designer englobe dans un même acte d'une part les caractéristiques dont l'objet ne pourra se passer, d'autre part les dimensions plus abstraites, celles qui ne seront effectives que durant la vie de l'objet ainsi que les liens de cause à effet qui font de ces différents éléments un tout cohérent.

Parfois la façon dont le designer a opéré cette intégration de paramètres marque l'objet constitué. Dans les années 50, Charles et Ray Eames mettent au point, en collaboration avec la société *Zenith Plastics*, une technique alliant matière synthétique et fibres de verre et créent une forme associant dossier et assise. Cette coque qui englobe le corps en position assise doit être élevée et soutenue par un piètement pour devenir un siège. Le siège est donc divisé en deux parties distinctes. Il sera nommé la *Fiberglass Chair* et présenté lors du concours intitulé *Low Cost Furniture Design* organisé par le musée d'art moderne de la ville de New York en 1948. À partir

de ce moment là, toute une gamme de *plastics chairs* est ensuite développée en collaboration avec *Herman Miller Furniture Compagny*. Si la coque existera avec et sans accoudoirs, elle restera une forme fixe. Le piètement lui sera l'objet d'un travail long et pointilleux pour Charles Eames. En effet, il en déclinera de multiples variations très différentes, tant dans la forme que dans les matériaux, s'attachant au détail de ce lien entre assise et piètement. Il est intéressant de savoir que selon lui, le design est « *une méthode de mise en place des composants pour parvenir à la meilleure solution d'un problème particulier*<sup>7</sup> ». Cette phrase de Charles Eames résume en partie son approche du design. Mais à quel problème répondait-il ? D'abord à une question évidente que l'on pourrait formuler ainsi : comment offrir des sièges peu chers mais de haute qualité et très confortables ? Et plus tard : par quels moyens puis-je soutenir cette coque ? Quel rôle peut jouer ce lien entre la coque et le piètement du siège ? N'est-ce pas à cet endroit que les éléments convergent ? N'est-ce pas là où réside la flexibilité de l'objet ?

Quand on observe les sièges coquilles, on se rend compte que les éléments sont dissociés par fonction. En 1968, Louis Brulliard, rédacteur en chef de la revue *Meubles et Décors*, écrit d'ailleurs à ce propos : « *Charles Eames ne*

7. *L'Objet Industriel en Question*, Hélène Larroche-Yan Tucny, Éditions du Regard, Paris, 1985, p. 77.

*créée pas ses chaises en tant que type élémentaire; il ne les considère pas comme un article mais comme une combinaison d'éléments possédant chacun ses propres fonctions : un siège, un dossier et un piètement. Ces éléments sont complets par eux-mêmes et doivent ensuite être réunis. L'endroit où ils sont assemblés et la façon dont ils le sont est un problème de la plus haute importance pour Charles Eames. Pour joindre siège et piètement, il a développé son plot de caoutchouc vulcanisé, caractéristique la plus marquante de ses chaises<sup>8</sup> ».*

Concevoir à la façon de Charles Eames, c'est considérer que les éléments de l'objet sont dissociés par nature. L'enjeu réside alors dans les relations possibles entre ces éléments. S'ils sont autonomes les uns des autres, toute la réussite de l'objet ne tient qu'au détail d'un lien étroit que le designer prend soin d'imaginer et de mettre au point.

L'étroitesse des liens que Charles a réussi à mettre en place dans ses objets peut s'expliquer également par la richesse et la diversité de ses sources d'inspiration et par l'étendue de ses connaissances allant de la sculpture moderne à la construction mécanique. La multiplicité des points de vue et des modes de pensée l'ont certainement aidé à acquérir une justesse dépassant les dures

8. Extrait de l'article de L. Brulliard intitulé *Charles Eames à Paris*, Revue *Meubles et décors*, 1968, N° 845, p. 62-65.

lois des domaines. Parvenir à faire preuve d'une pensée globalisante tout en faisant appel à des connaissances spécifiques est certainement ce qui donna une telle ampleur à ses projets.

Beaucoup sont ceux qui ont persévéré dans cette voie qui consistait à identifier et classer les paramètres de l'objet, comme une façon de s'assurer que rien ne sera oublié, comme un moyen de faire face à un ensemble de données trop difficiles à condenser. Danielle Quarante, designer et responsable de l'enseignement du design industriel à l'Université de Compiègne depuis 1973, explique la démarche du designer industriel dans un ouvrage qu'elle a intitulé *Éléments de design industriel*. L'une des parties de son livre est intitulée *Composantes esthétiques du produit*, on y retrouve les *Facteurs harmoniques* auxquels succèdent les *Facteurs culturels*, les *Facteurs sociaux*, les *Facteurs fonctionnels* ainsi que les *Facteurs historiques et technologiques*. De cette façon, elle catégorise les facteurs de l'objet. Elle sépare un ensemble pour mieux l'appréhender. Elle admet que le système relationnel entre les différents facteurs est d'une grande complexité et qu'il est difficile d'en dégager une théorie. Son but est de donner aux étudiants en design un premier accès à cette complexité.

Elle écrit dans son chapitre sur les facteurs harmoniques « *Un produit est un tout, une composition globale. Chaque élément appartient à*



*ce tout et s'ordonne par rapport à lui. »* et plus loin « *L'unité émane d'une certaine volonté d'ordre (ou de désordre), d'une certaine harmonie de l'ensemble, de la combinaison ordonnée des éléments entre eux*<sup>9</sup> ». Dans cette définition du design, l'enjeu consiste à combiner, à assembler les éléments de l'objet au regard de différents facteurs. Sectoriser ainsi les facteurs de l'objet semble être un moyen judicieux pour les identifier mais il n'est pas sûr que cela aide à tisser des liens entre les différents paramètres de l'objet. Cette vision du processus de travail du designer par Danielle Quarante, particulièrement méthodologique, est à ce sujet tout à fait symptomatique de la difficulté du designer à faire face à la complexité, non seulement de l'objet qu'il veut concevoir, mais aussi des contextes auxquels il est rattaché. Le designer, qui travaille dans l'espace de son atelier ou pourrait-on dire de son laboratoire, fait face à la difficulté d'appréhender seul les nombreuses dimensions de l'objet. Ce constat nous ramène à cette nécessité pour lui de faire appel, au delà de ses propres connaissances spécifiques, à des sources d'informations variées, à cette *matière cognitive*. Le laboratoire du designer se construit ainsi comme un lieu ouvert. Sa vision de l'objet qui émerge lors des premières phases de création est une vision utopique. Elle prend racine dans son esprit mais doit

9. *Éléments de Design Industriel*, Danielle Quarante, Collection de l'Université de Compiègne, 1984, p.112.

ensuite rapidement se confronter à la réalité du projet, notamment grâce aux dialogues avec les commanditaires, les spécialistes, les techniciens.

À propos de ces différents éléments, on peut également se demander de quelles différentes natures ils peuvent être. Il n'est pas possible de considérer les éléments constitutifs de l'objet comme étant exclusivement physiques. Un élément de l'objet peut être tout ce qui entre à titre de partie constitutive dans la composition de cet ensemble tel qu'il est conçu par l'esprit.

Verner Panton, designer danois, connu principalement pour la mise au point en 1959 d'une chaise en plastique moulée par injection, possède une idée encore différente de la façon dont il faut intégrer les paramètres de l'objet. Il considère que faire du design c'est « *dépasser les bases objectives et trouver une cohésion claire et délibérée entre les facteurs pratiques et esthétiques*<sup>10</sup> ». Si l'on poursuit dans l'étude de la *Panton chair*, on constate qu'elle est bien conçue dans le sens où elle répond aux attentes qu'on peut avoir d'une chaise : elle est légère, elle s'emboîte facilement, elle est très empilable, elle épouse merveilleusement la forme du corps, elle propose une position assise flexible grâce à l'élasticité du porte à faux. Mais Verner Panton n'a pas seulement

intégré les contraintes fonctionnelles, il a aussi proposé une forme

10. Hélène Larroche-Yan Tucny, *L'Objet Industriel en Question*, op. cit., p. 77.

surprenante qui retranscrit très bien le climat de l'époque. Les critères sociaux et culturels sont très visibles dans le résultat final. Sensualité et couleur franche et tout ça en une seule pièce ! Tous les éléments de la chaise, communément dissociés en un dossier, une assise et des pieds, sont rassemblés dans une seule forme et dans un matériau unique.

La *Panton chair* témoigne ainsi du terrain industriel et technologique de ce début des années soixante. La mise au point prendra une dizaine d'années et la chaise ne fut produite et commercialisée qu'en 1967. Elle a continué d'évoluer. Au fil des avancées techniques, elle s'est peaufinée passant du polyester renforcé à la fibre de verre, puis de la mousse dure de polyuréthane au *Luran S* injecté et enfin au polypropylène toujours injecté mais cette fois recyclable. Aussi, en se remémorant la définition du design selon Verner Panton, on comprend ce que signifie « *dépasser les bases objectives* ». S'il avait eu une pensée objective, certainement que sa chaise n'aurait jamais vu le jour. Il fallait être fou pour croire en un tel projet et traverser bien des péripéties pour parvenir à le mener à bien. Et quand il s'agit de trouver une « *cohésion claire et délibérée* », on comprend bien qu'il s'agit de la nécessité du designer d'avoir une visibilité. On imagine les nombreux collaborateurs à qui il a dû communiquer et transmettre le projet. Ce sont eux qui ont donné sa réalité à la chaise imaginée par

Verner Panton. La volonté du designer a été de fonder une unité, non seulement dans l'objet, qui est réalisé en une seule pièce, mais aussi une cohésion humaine au sein du projet. Il est particulièrement intéressant de faire un parallèle entre la cohésion des éléments dans la composition de l'objet et le regroupement humain que nécessite un projet de design, mais nous y reviendrons plus tard. Poursuivons sur la définition de cette *matière cognitive* du designer car il semble qu'elle peut prendre des formes encore différentes de celles que nous avons vu jusque-là.



*c. Matière (cognitive) et subjectivité*

Dans un second temps, on pourrait dire que « *dépasser les bases objectives* » selon les termes de Verner Panton, c'est aller au-delà d'une vérité générale vers une vérité individuelle. Une base, qui permet de juger et de décrire les êtres et les choses sans faire appel à des préférences individuelles, est nécessaire mais peut être insuffisante pour créer. L'objet ne pourra de toutes façons pas être conforme à tous. Chacun finira par avoir une expérience subjective de l'objet alors pourquoi interdire à l'objet d'être le fruit de la vision individuelle du designer? Doit-on sous couvert qu'un objet va être produit à dix mille exemplaires lui interdire toute forme de subjectivité? Un designer a sa propre perception de la réalité, en résulte une appréciation et une attitude qui déterminent les choix qui vont être opérés.

Nous avons vu qu'il est dans l'intérêt du designer d'appréhender l'objet en déterminant ses paramètres. Ces paramètres sont de différentes natures. Certains sont plus facilement identifiables et vérifiables que d'autres. Par exemple, les paramètres fonctionnels. Dans ce cas, il suffit

d'utiliser l'objet en question et de constater son fonctionnement. Mais l'objet peut fonctionner à plusieurs échelles. Il a une première fonction qui raisonne de façon générale, comme un état, on parle d'ailleurs de mise en état de marche. C'est la condition indispensable à l'objet, celle qui en premier lieu justifie son existence. Et puis l'objet peut fonctionner au-delà, proposer non pas une, mais plusieurs façons d'être utilisé, créer une synergie autour de lui, offrir une liberté, établir un lien social, proposer un autre regard. Les frontières entre les différents paramètres sont inexistantes. Ils influent les uns sur les autres. Le designer ne peut pas les situer de façon précise. Les liens de cause à effet entre les paramètres sont permanents. Il semble que le designer, malgré tous ses efforts, ne peut cerner les paramètres de l'objet que de façon approximative. Le designer intègre des paramètres mais les a-t-il nécessairement identifiés ?

Intégrer des paramètres ne veut pas pour autant dire les avoir compris. Communément on peut dire que personne ne comprend la signification de ses rêves et pourtant les rêves sont tout à fait reconnus comme se déroulant dans notre sommeil et ayant un lien avec la vie éveillée.

Cette idée, rattachée au mouvement du design rationaliste des avant-gardes, qui consiste à croire que l'on peut reconnaître et donc d'une certaine façon maîtriser tous les paramètres de l'objet, a permis d'établir une méthode de conception

pour les designers. L'approche rationaliste du projet a été remise en cause et ce majoritairement grâce au mouvement radical italien qui s'est formé au début des années 60, dont un des membres fondateurs fût l'architecte, designer et théoricien Andrea Branzi. Il fait partie de ceux qui ont opté pour une méthode de travail qui ne se base plus majoritairement sur un contenu identifié, et qui privilégient d'autres sources de connaissances pour appuyer leur choix. Il rêve d'une « *modernité plus flexible et expressive*<sup>11</sup> », selon les termes de Catherine Geel.

Andrea Branzi a établi ses théories sur un constat évident : « *l'essence de la production industrielle est une logique répétitive, décorative, et le monde bâti sur cette logique n'est ni logique ni ordonné, mais un monde de plus en plus complexe, chaotique, inégal*<sup>12</sup> ». Cet état de fait détermine une nouvelle façon de concevoir le travail du design. À partir de la pensée rationaliste s'est bâtie une méthode pour appréhender la complexité de l'objet mais le designer doit admettre qu'il lui est impossible de contrôler tous les aspects de l'objet. C'est d'ailleurs le rôle des partenaires du projet que d'intervenir en tant que spé-

11. *Transmission #1*, Andrea Branzi, Entretien avec Catherine Geel, La Cité du design - Les Éditions de l'amateurs, 2006, p. 28.

12. Extrait d'un entretien issu du livre intitulé *Andrea Branzi*, François Burkhardt et Cristina Morozzi, Éditions Dis Voir, 1997, p. 49.



cialiste pour résoudre des difficultés spécifiques. Le *Nuovo design* tient à ce que le designer joue un rôle dans la mise en place d'un espace relationnel et non plus seulement d'un espace de composition. Il s'agit de considérer la vie dans sa complexité et dans son indétermination. La création d'un langage par l'intermédiaire des objets est indispensable puisque l'objet est voué à s'inscrire dans un large contexte symbolique. L'objet devient en partie l'expression du langage du designer avec le monde. Le designer met au point des stratégies. Selon Branzi, il n'est plus seulement celui qui doit mettre en forme des matériaux selon des contraintes assimilées, il est un penseur. Et les objets n'ont de valeur que ce qu'ils communiquent. Andrea Branzi confie également à Cristina Morozzi que nous vivons « *dans un marché saturé où les seuls espaces de développement possibles, même pour l'industrie, sont ceux offerts par les territoires de l'imaginaire* ».

Le designer, pour se préserver des contraignantes réalités inhérentes à la complexité du système industriel et économique dont il fait partie, adopte différentes attitudes. Pour être quelqu'un qui pense, qui rêve et qui imagine, le designer a parfois besoin de préserver l'espace de son laboratoire créatif. L'écriture peut se révéler être un lieu propice au déploiement d'une pensée libre du designer. Andrea Branzi en est

un fameux exemple. Il a développé ces théories par de nombreux écrits tout au long de sa carrière et cette tâche quotidienne lui a permis de construire son approche du design face à la société contemporaine. Pour un designer chaque nouveau projet donne une perception différente de la complexité du monde dans lequel il travaille. Dans le cadre du projet, le cahier des charges du client est le premier document qui concentre les différentes contraintes auxquelles le designer va devoir se confronter. Cet outil de travail condense parfois un grand nombre d'informations que le designer a pour but de vérifier et de compléter afin d'obtenir sa propre vision du projet.

Voyons le cas de Philippe Starck. Il a pour habitude d'établir une distance avec la réalité de la demande qui lui est faite. Il choisit de se cantonner à ne travailler qu'à partir des informations que le commanditaire a accepté de lui donner. Il existe alors une dissociation plus grande entre les objectifs déterminés d'un commun accord et ceux déterminés par le designer. La demande évolue de la logique du commanditaire vers celle

du designer. Philippe Starck témoigne : « *Je ne pose jamais de questions, je ne me renseigne jamais. Je fais tout toujours tout seul*<sup>13</sup> ». En effet, il estime qu'il

13. Extrait de l'ouvrage *Starck Explications* publié à l'occasion de l'exposition de Philippe Starck au Centre Georges Pompidou, Éditions du Centre Pompidou, Paris, 2003, p. 70.

n'a pas à aller chercher plus loin que ce qu'on lui donne à voir, à apprendre et à comprendre. On peut dire que c'est une façon de respecter le commanditaire et de ne pas le bousculer par une foule de questions. En réalité, il s'immerse tout à fait sur le terrain spécifique du commanditaire mais de manière détournée. À partir des bribes d'informations recueillies lors de l'échange, il laisse son imagination se balader, fait appel à des réminiscences, construit sa vision personnelle du projet. Il ne veut surtout pas tout contrôler. Il tient absolument à s'approprier la demande. Philippe Starck ne parle pas de sa démarche avec des mots comme facteurs ou paramètres mais il utilise plutôt les termes de « *valeur* », « *âme* », « *esprit* », « *rêve* ». Cependant, cela ne l'empêche pas de prendre en compte des notions très concrètes d'usage et de confort. On peut penser notamment au réaménagement du « *Lounge Eurostar*<sup>14</sup> » pour lequel il ne s'est pas limité à l'aménagement intérieur mais a également amélioré d'autres aspects du service comme la restauration sur place ou bien encore l'attente en gare. Le point de départ du projet pour Philippe Starck est le rêve incarné par le *Lounge Eurostar*. Le designer a une compréhension double. Il suit une logique qui découle du bon sens pratique et simultanément il reste à l'écoute de ses aspirations profondes. Il prend en compte des paramètres très concrets dans la gestion du projet

14. *ibid.*, p. 236-238, la citation complète est à voir p. 57.

mais aussi des aspects moins pragmatiques, mais selon lui tout aussi fiables, que sont les aspects symboliques, émotionnels, rhétoriques. Il dit d'ailleurs qu'il fait plus confiance à l'inconscient qu'au conscient quand il travaille.

Philippe Starck développe son langage créatif grâce aux moments de divagation qu'il s'octroie. Il laisse consciemment son esprit se balader. La liberté qu'il donne à son imagination devient une base puissante sur laquelle il construit son discours. Sa capacité à transmettre du rêve lui a permis de charmer une grande quantité de clients. Il a ainsi emmené son monde dans de nombreux domaines, de la gastronomie végétarienne à la chaise grand public transparente, du canapé de jardin à la poudre de lessive qui ne gratte pas, de la brosse à dent à l'envers au presse-citron de 30 cm de haut.

Gio Ponti, architecte et designer italien, écrit sur la nécessité du rêve dans la construction du réel : « *Tu crois dans les signes ou tu croient dans les rêves? Moi je crois dans les rêves. Le bonheur, espoir ultime de l'homme, est un rêve mais rien n'est jamais arrivé qui ne fût d'avance rêvé<sup>15</sup>* ».

Fondateur de la célèbre revue *Domus*, Gio Ponti s'évertua à regrouper architecture, design, graphisme et art dans une même intention éditoriale. Pour lui,

15. Extrait de l'introduction du catalogue de l'exposition *Domus - 45 ans d'architecture, design, art. 1929-1973*, Éditions Domus, 1973.



« *L'art est le rêve de ceux qui créent*<sup>16</sup> ». Il est indispensable de reconnaître la qualité du rêve comme espace pour repenser le réel. Grâce à cette distance qu'il maintient entre lui et la réalité, le designer peut construire un regard critique sur le monde qui l'entoure. Pour créer, il ne peut se contenter d'intégrer les contraintes du projet, il ne lui suffit pas d'assimiler tous les paramètres de l'objet, il doit les retranscrire selon sa propre histoire, son système de valeurs, ses désirs et aspirations personnelles.

16. Gio Ponti, *Domus - 45 ans d'architecture, design, art. 1929-1973*, op. cit.

### Voir note 14 p. 53

Extrait de l'ouvrage *Starck Explications* publié à l'occasion de l'exposition de Philippe Starck au Centre Georges Pompidou, Éditions du Centre Pompidou, Paris, 2003, je cite : « *Le Lounge Eurostar*. Autour de 2000, David Azema, le brillant président d'Eurostar m'appelle car il a besoin d'un directeur artistique pour Eurostar. Je me passionne pour ce projet d'Eurostar, parce que c'est avant tout un rêve de notre génération, même d'autres générations, un rêve abouti : on passe enfin sous la Manche. Il y a donc des valeurs incroyables dans ce projet, sauf que, comme souvent dans ces grandes sociétés, c'est un peu le bric et le broc. Et mon rôle consiste à regrouper un peu tout ça et à essayer de redonner une image, une âme, un esprit, si ce n'est un style, à cette extraordinaire machine. On s'intéresse d'abord aux wagons, pour lesquels il y a beaucoup à faire en terme de confort, en terme de sens. Ils sont de grande qualité, ils ont été, je le répète, extrêmement bien faits, mais ils ont simplement vieilli car ils ont accueilli des millions de voyageurs. On en profite donc pour remanier un peu tout ça, employer des matières plus chaudes, enlever les couleurs, pour éviter les choix esthétiques. On s'intéresse aux couleurs du bois, aux couleurs du métal, comme le magnésium, aux tissus, des choses comme ça. On essaye donc de rendre le tout plus élégant, plus intemporel et surtout plus confortable, grâce à des astuces d'oreillettes, d'accoudoirs, enfin, je vous passe les détails. On travaille énormément la lumière, car ce n'est pas la peine de dépenser de l'argent si la lumière n'est pas bonne, ça gâche tout. On réinvente même le concept du wagon, puisque chacun va se retrouver dans une petite bulle qui permet soit de s'ouvrir vers l'extérieur soit de se refermer pour travailler, pour dormir, se concentrer. On apporte une profonde révolution en parfumant les wagons, en soignant le son des haut-parleurs et les vêtements des gens qui vont travailler là. On s'intéresse ensuite à la nourriture, forcément, la nourriture, afin qu'elle soit « intelligente » et définitivement diététique. [...] On travaille ensuite sur les gares, où j'essaie de faire, comme d'habitude, des lieux qui mettent en valeur les gens qui vont y venir, avec, là encore, des

surprises, de multiples clins d'œil : des sièges tout nouveaux qui sont des petites coques qui, comme dans les trains, permettent de se tourner vers le mur si on veut être tranquille, vers la fenêtre, si on veut regarder dehors, ou de se tourner vers l'autre si on veut communiquer, non pas des canapés – à la manière bourgeoise –, mais des éléments très adaptés pour les quelques minutes que l'on va passer en attendant son train. », p. 236-238.

### *Conclusion*

Pour pratiquer son métier, le designer a besoin de collecter et de regrouper des informations qui sont les données d'un problème posé par un commanditaire. Sa tâche consiste ensuite à les identifier et à les vérifier au regard de différents facteurs. Ces facteurs ou paramètres de l'objet sont intimement liés les uns aux autres par le fait que leurs relations conditionnent l'existence de l'objet. Cette étape de travail où émerge ce que nous avons appelé la matière cognitive du designer ne correspond pas à un stade de formalisation, même s'il est possible qu'elle se matérialise par du texte, des mot-clés, des images, ou encore de schémas. Cette phase a pour objectif de permettre ensuite la réalisation de l'objet au regard d'une réalité anticipée. Elle permet d'étoffer le contenu de la demande et d'en confirmer la légitimité. Former cette matière cognitive peut se révéler comme étant une véritable nécessité méthodologique face à la trop grande complexité de certains projets et de certaines grandes structures commanditaires.

Nous avons constaté que la *matière cognitive* du designer était constituée, selon un regard

pragmatique et rationnel, d'éléments essentiels attachés à une réalité commune, c'est-à-dire partagée par toutes les personnes associées au projet. Elle s'appuie donc en premier lieu sur des vérités générales qui permettent aux différents acteurs de se mettre d'accord sur ce qui conditionne le projet. Le designer apparaît alors comme le chef d'orchestre d'un ensemble de paramètres. Il utilise ainsi les compétences inhérentes à la pratique de son métier tout en s'appropriant des connaissances propres à chaque nouvelle mission.

Mais le designer a également besoin d'acquiescer sa propre vision du projet sur lequel il travaille, et cela lui est rendu possible par son interprétation subjective des données du problème. La capacité du designer à se projeter dans une réalité nouvelle, qu'il va d'avance rêver et imaginer, lui offre la possibilité d'exprimer sa vision du monde.

Il est donc impossible d'affirmer que le designer réalise une synthèse malgré le fait qu'il regroupe des données dans le but de les faire converger dans un objet. Comme son travail lui demande de remettre en permanence certains détails dans une perspective plus globale, il ne peut se réduire à servir d'entonnoir à des facteurs sur lesquels il n'aurait aucune possibilité d'action mais doit plutôt s'attarder à définir les relations qu'ils entretiennent.

La liberté d'action du designer serait donc de décider quels aspects vont être privilégiés dans la création d'un objet. Étant donné qu'il ne peut considérer comme égales toutes les données qui traversent le projet, sa prise de position commence-t-elle par la hiérarchisation des facteurs de l'objet. La gestion des paramètres déterminerait alors sa capacité à créer. En quoi le point de vue du designer lui permet-il de réinventer les paramètres de l'objet? Est-ce que le fait d'apporter un autre regard sur les données du problème lui est indispensable pour créer?

## 2. Ré-inventer les paramètres de l'objet

### *Introduction*

Nous avons observé que l'intégration des paramètres de l'objet constituait une étape importante dans le travail du designer. Elle lui est utile afin d'étudier le bien fondé de la demande et de vérifier les informations qu'on lui a transmises. La base d'informations et d'instructions du commanditaire doit bien souvent être étoffée car elle correspond à un seul point de vue sur l'objet. Le designer convoque ainsi de nouvelles données pour enrichir sa perception du sujet. De cette façon, il étend le périmètre de la demande afin d'ouvrir le projet sur de nouvelles perspectives et de nourrir sa créativité.

Plus la masse de connaissance propre au projet, c'est-à-dire la matière cognitive, est vaste plus la proposition faite par le designer a de chance d'être pertinente et de qualité. Le designer acquiert ainsi une vision élargie du projet. Armand Hatchuel, professeur et chercheur à l'École des Mines de Paris depuis 1989, constate

dans un de ses articles, que les architectes, les ingénieurs et les designers doivent « *maintes fois s'expliquer sur le périmètre toujours ouvert des objets qu'ils conçoivent et des connaissances qu'ils doivent mobiliser*<sup>16</sup> ». Selon lui, les designers font la démonstration d'un raisonnement basé sur un savoir, qui peut être à la fois un savoir lié aux compétences, dû à la pratique du métier, mais également à un savoir attaché au contexte particulier de la demande. Le designer a généralement conscience du fait qu'il doit assimiler des connaissances spécifiques au projet pour construire son propre point de vue sur la demande, définir ses enjeux et ses objectifs. Au-delà de cette phase qui permet d'intégrer les paramètres de l'objet, s'annonce un second temps, celui de la réappropriation de la demande.

Comment s'organise cette deuxième étape? De quelle façon la place qu'occupe le designer influe-t-elle sur la façon dont il pratique son métier? Sa position, qu'il sera nécessaire de décrire, lui permet-elle d'avoir un regard spécifique sur les choses? En quoi contribue-t-elle à sa créativité? Trouve-t-il dans la reformulation du contenu de la demande, l'ancrage de son positionnement? Celui-ci sera-t-il dès lors, le fil conducteur de ses choix? Ses choix, qu'il

16. *La Critique en Design*, Textes rassemblés et préfacés par Françoise Jollant-Kneebone, Éditions Jacqueline Chambon, Nîmes, 2003, article intitulé *Quelle analytique de la conception? Parure et pointe en design*, Armand Hatchuel, p.149.

devra communiquer, défendre et transmettre, seront-ils les garants d'une forme d'expression possible du designer?

*a. La matière cognitive  
au service du regard critique*



Le designer, lorsqu'il épaissit la demande de son client, se pose une grande quantité de questions. Il décompose les éléments de l'objet, au sens de ce qui détermine son dessin. Les réponses qu'il trouve lui permettent d'acheminer sa réflexion vers une reformulation du contenu de la demande. Cette fois-ci, elle lui est propre, elle correspond à sa logique de pensée et à ses préoccupations. Le cahier des charges devient plus fourni, plus consistant et plus réaliste : la demande se complexifie. Roger Tallon affirme : *« Je mets tout à plat autour de moi. Je ne travaille pas sur une séquence mais sur un champ. Plus le champ est grand, meilleure la solution sera<sup>17</sup> »*. Ainsi la créativité du designer dépend d'une accumulation de savoirs liés au projet. Dans le processus de travail de

Roger Tallon, élargir sa vision du projet est une nécessité afin de parvenir à concevoir des objets pertinents.

Sebastian Conran,

17. Extrait de l'entretien de Frédéric Alzéari avec Roger Tallon, propos recueillis le 6 juillet 2009 pour son mémoire de fin d'étude intitulé *Design Sous Influences*, l'Ensci/ Les Ateliers, p. 250.

designer installé à Londres, trouve que dans son métier « *l'absence ou la médiocrité des recherches préliminaires*<sup>18</sup> » sont particulièrement frustrantes. Il pense qu'un designer doit savoir prendre ses propres décisions, sans s'en remettre à l'opinion d'autrui. Autant dire que selon lui, la demande du client ne peut être suivie à la lettre. Le designer et entrepreneur Dirk Wynants témoigne également en ces termes : « *J'assimile tout ce que je peux, puis j'essaie de tout oublier pour repartir à zéro, afin de trouver des solutions originales et intéressantes, qui surgissent d'un inconscient bien formé*<sup>19</sup> ». Il est intéressant de constater que pour proposer quelque chose de nouveau le designer a avant tout besoin de rassembler des informations susceptibles de lui permettre de construire son propre point de vue sur le projet. Il doit s'attacher à comprendre, pour ensuite pouvoir se détacher de ce qu'il a appris, afin d'aller vers une vision nouvelle de la situation qui entoure et constitue l'objet.

Ainsi pour le designer, redéfinir la demande c'est formuler, selon son opinion et à sa façon, ce que devra être l'objet. Il a besoin plus que quiconque d'anticiper les contextes élargis dans

lesquels l'objet pourra exister. Il convient de préciser que le commanditaire est souvent une personne qui se

18. *Design/designers*, Terence Coran et Max Fraser, Éditions EPA - Hachette livre, 2005, p. 84.

19. *Ibid.*, p. 244.

place au dessus du designer et qui ne va pas nécessairement lui communiquer toutes les informations dont il a besoin. Le designer va alors enquêter afin de cerner les enjeux et le sens de l'objet. Le domaine de l'entreprise est parfois hostile à ce nouveau collaborateur. Pour éviter de découvrir de nouvelles données trop tard dans le processus de création et afin d'être sûr d'avoir cerné et validé tous les aspects du futur objet, le designer doit impérativement créer sa propre formulation de la demande.

Son but est de s'appropriier le dessein de l'objet. Pour réaliser son acte de création, le designer a besoin de s'immerger dans le projet, d'absorber la demande, pour enfin faire jaillir de ce magma, que nous avons appelé *matière cognitive*, une proposition qui est l'expression de ce qu'il comprend, ressent et pense, l'énonciation de ce qu'il veut insuffler à l'objet.

Eileen Gray affirmait que « *pour créer, il faut d'abord remettre tout en question*<sup>20</sup> ». Danielle Quarante a également énoncé que « *La véritable créativité est une remise en cause permanente des situations y compris du choix des méthodes pouvant parvenir à proposer les solutions appropriées*<sup>21</sup> ». Reconsidérer la demande ne signifie pas qu'on

20. *Femmes Designers, un Siècle de Création*, Marion Vignal, Aubanel 2009, p. 42.

21. *Éléments de Design Industriel*, Collection Université de Compiègne, Éditions Maloine, 1984, p. 385.

est obligatoirement en désaccord avec elle, seulement qu'on choisit d'avoir une certaine distance critique. C'est en acceptant de douter du bien fondé de l'objet que l'on va comprendre la complexité de la demande. Le designer ne peut pas attendre que 10 000 exemplaires soient produits pour que l'évidence lui saute aux yeux. Cette remise en question permet aussi d'anticiper les conséquences que la genèse d'un objet aurait sur la réalité. Étant donné que le rôle du designer est de donner forme à la problématique, en respectant les différents paramètres de l'objet et en s'assurant de leur bonne cohabitation, il devient responsable de son harmonie. Il devient le garant d'une cohérence concernant aussi bien les rapports des éléments situés à l'intérieur de l'objet, que les relations de ceux-ci avec le monde qui les entoure. Tibor Kalman, graphiste et designer américain dont la production s'est construite à partir d'une dimension politique et éthique très forte, proclamait : « *Nous devons être méchants* », être « *assez méchants pour prendre le cahier des charges que le client nous tend et le réécrire*<sup>22</sup> ».

Il ne faut pas oublier de se remettre dans le contexte du designer. S'il a la possibilité de s'isoler pour penser l'objet, il doit simultanément défendrer son point de vue face au commanditaire. La remise en question de la demande est une

22. Tibor Kalman : *le graphisme comme activisme social*, Elisabeth Laville © Graines de Changement, mai 04.

étape qui se réalise dans le laboratoire du designer mais qui doit ensuite affronter la réalité du projet. Roger Tallon confit qu'il a passé sa vie « *à démolir des cahiers des charges* ». Pour lui « *le cahier des charges est un minimum, c'est quelque chose qui doit bouger. Ce qui compte c'est la qualité du résultat*<sup>23</sup> ». À propos de ce cahier des charges qui est éclaté, décomposé, et métamorphosé par le designer on peut conclure que la matière cognitive dont nous avons parlé précédemment est une matière en mouvement, que cette quantité de savoir, cet ordre établi, est sans cesse à re-questionner.

Andrea Branzi, ce designer et théoricien qui dote le designer d'une logique originale, a posé la question suivante : « *Mais pourquoi devrait-on toujours résoudre ou représenter les problèmes? Peut-être serait-il plus intéressant de les inventer...*<sup>24</sup> ». Le designer ne peut réduire sa tâche à solutionner des problèmes qu'on lui impose. Il n'est pas le simple exécutant d'une forme issue de la convergence des paramètres de l'objet. La façon dont il les distingue, dont il les hiérarchise, les alimente ou les atténue, influe sur la réponse qu'il donne.

23. Frédéric Alzéari, *Design Sous Influences*, op. cit., p. 251.

24. François Burkhardt et Cristina Morozzi, *Andrea Branzi*, op. cit., p. 55.



*b. Le designer, un voyageur en quête de nouveauté*

Nous devons d'abord préciser que, dans les pages à venir, nous parlons d'un designer qui se représente lui-même. Nous étudions ici la place et le métier du designer en sa qualité de travailleur indépendant, ou dans une agence de design, ce qui est valable pour une grande majorité. Notre description pourra donc paraître moins significative en ce qui concerne les designers intégrés au sein d'une entreprise. Mais nous allons le voir, le designer est de façon générale rarement considéré comme un spécialiste. C'est-à-dire qu'il n'a pas de connaissances approfondies dans une branche particulière et qu'il doit au contraire appréhender sans cesse de nouveaux sujets associés à des contextes chaque fois renouvelés. Il détient des compétences, propre au métier de designer, avec lesquelles il se déplace pour travailler au sein de projets dont les applications, les procédés et les enjeux changent régulièrement. Cette particularité fait de lui une personne en mouvement n'inspirant pas immédiatement confiance. Il est ainsi perçu comme un étranger, et d'autant plus si la structure avec laquelle il travaille est peu familière aux pratiques du design.

Si vous interrogez un designer sur les objets qu'il crée, il vous répondra que la nature du domaine d'application, les matériaux ainsi que les techniques de fabrication, tout comme les destinataires, changent quotidiennement. Dans le livre *Design/designers*, Patrick Jouin explique qu'il conçoit : « *Tout, des immeubles aux voitures, en passant par les cuillères*<sup>25</sup> », les Frères Bouroullec se réjouissent : « *Nous avons la chance de pouvoir travailler sur toutes sortes de projets différents, de l'industrie à l'artisanat, de la production de masse au prototype, du plastique au cuir. Nous élaborons des produits très divers, en suivant le principe d'adaptation au contexte*<sup>26</sup> », Christophe Pillet nous apprend que son champ d'activité s'étend à : « *Tout, des accessoires de table aux intérieurs, des micro-ondes aux meubles, du mobilier urbain au sac à main... Cela peut sembler frivole, mais c'est la réalité du métier. Le design n'est plus un travail de spécialiste : les gens attendent de vous une certaine polyvalence*<sup>27</sup> ». Ainsi nous constatons que le designer intervient bien dans un champ chaque fois renouvelé. Concevoir des objets de différentes natures fait parti de ses compétences spécifiques. Non seulement la typologie des objets conçus par le designer change mais cela peut-être aussi le cas des procédés de fabrication.

25. *Design/designers*, Terence Coran et Max Fraser, Éditions EPA - Hachette livre, 2005, p. 142.

26. Ibid. p. 64.

27. Ibid. p. 202.

L'adaptation du designer à différents contextes lui confère des qualités particulières. Erwan Bouroullec témoigne : « *Dans notre démarche, nous cherchons, en général, à nous dégager d'un contexte préexistant pour trouver de nouvelles solutions alors que les industriels français s'appuient souvent sur leur marché et sur un modèle intérieur préexistant*<sup>28</sup> ». Le designer a besoin de s'extraire de la réalité, de donner libre cours à son imagination. Cet égarement l'aide à formuler de nouvelles projections de la situation qu'il observe, celle-là même qu'il souhaite améliorer ou révéler. Pour Françoise Jollant-Kneebone, ancienne responsable du design au Centre Georges Pompidou et ancienne directrice de l'École Nationale de Création Industrielle, le designer est « *un agitateur et un perturbateur faute de quoi il ne peut apporter à son client cet autre regard que l'on attend de lui*<sup>29</sup> ». Que signifie cet autre regard? Il peut s'agir d'apporter de la fantaisie ou de divertir le marché, mais on dirait plutôt qu'il s'agit d'apporter une vision différente. Le regard du designer doit être celui de l'étranger qui observe l'environnement qui l'entoure et s'interroge. Pourquoi les choses sont-elles faites de cette façon? Et pourquoi ne pourrions-nous pas

28. Ibid., p. 64

29. *Design état des lieux, Genius Loci* Françoise Jollant Kneebone, extrait de *La Critique en Design, Contribution à une Anthologie*, textes rassemblés et préfacés par Françoise Jollant-Kneebone, Nîmes, by CNAP, Éditions Jacqueline Chambon, 2003. p. 205.



faire autrement? Paola Navone raconte : « *J'ai toujours passé ma vie à tout remettre en question, à faire le contraire de ce qu'il faut*<sup>30</sup> ». Le designer serait donc quelqu'un qui s'attache à comprendre la réalité pour mieux la bouleverser, la remettre en question et la reconstruire, encore et encore. Nous constatons que le designer ne reste jamais longtemps figé sur une idée, un lieu ou une façon de penser. Si ce n'est pas la demande qui évolue, il opérera des mutations sur son approche du sujet. C'est dans son essence que de voyager d'un domaine à l'autre. En fonction de l'objet qu'on lui demande de concevoir, il se déplace et découvre de nouveaux horizons. Il peut intégrer le domaine de l'électroménager en concevant une bouilloire, s'immerger dans le secteur du mobilier urbain en travaillant pour des collectivités locales, ou encore appréhender les nanotechnologies en cherchant des applications pour un laboratoire agréé par l'État. Le designer vit et grandit dans ce perpétuel mouvement. Ces différentes expériences le nourrissent et s'enrichissent respectivement les unes les autres. Il forge ainsi son tempérament et conserve son regard critique.

Puisque le design intègre temporairement le cadre de l'entreprise, sa collaboration peut sembler ponctuelle

30. *Femmes Designers, un Siècle de Création*, Marion Vignal, Éditions Aubanel 2009, p. 164.

pour ses partenaires. Sa contribution identifiée comme provisoire, il est alors considéré comme un voyageur, une personne qui passe mais ne reste pas. Cela ne laisse que trop peu de temps pour créer un climat de confiance. D'un autre côté, cette place transitoire a l'avantage de l'aider à conserver son esprit critique en toutes circonstances. De fait, il peut ainsi proposer plus librement son point de vue sur le projet que le commanditaire lui a soumis. Nous sommes maintenant en mesure d'affirmer que la position singulière du designer, au sein du système industriel et économique dans lequel il évolue, accroît sa volonté de reformuler le contenu de la demande. Fort de ses expériences et de ses rencontres, le designer construit son âme de voyageur.

Qu'il choisisse de travailler dans le sens du client ou non, le designer doit inévitablement travailler avec. Comme nous l'avons constaté, sa distance lui donne la possibilité de construire une vision nouvelle des choses, mais celle-ci ne doit pas l'empêcher de s'intégrer et de collaborer avec toutes les personnes concernées de près ou de loin par l'objet en cours de création.

Considérer les autres acteurs du système est essentiel pour lui dès le début du projet puisque, nous l'avons vu, il est de son devoir de prendre en compte toutes les étapes de la vie de l'objet. Cette nécessité lui donne l'occasion de rentrer en contact avec des personnes responsables soit

du financement, soit de l'analyse de marché, soit des attentes de la clientèle, soit de la fabrication en série, soit de l'ingénierie et des techniques. Le designer doit accepter de se mettre dans de nouvelles dispositions de réflexion et dans une ouverture de création. S'il soumet à ses collaborateurs une remise en question, il semble qu'il ne s'épargne pas lui-même. Au nom de la nouveauté et du changement, chacun doit revoir sa position et tenter d'imaginer de quoi demain sera fait. Tous les acteurs : les industriels, les ingénieurs, les techniciens, les ouvriers, et le designer, n'échappent pas à l'évolution de notre société mécanisée et plus récemment numérisée.

Nous pouvons ainsi imaginer à quel point le designer, changeant quotidiennement de partenaires et d'interlocuteurs en fonction des projets dont il est en charge, a intérêt à développer de bonnes capacités d'écoute et d'échange. Chaque demande est formulée par un client, qui est un individu ayant sa logique et ses objectifs personnels, travaillant au sein d'un domaine spécialisé dans une activité elle-même spécifique à un besoin particulier du marché. Le commanditaire a ses habitudes, sa façon de voir son métier et également son expérience personnelle. Le designer doit rentrer en contact avec cette personne. Si son jugement particulier et original lui est possible de part sa position quelque peu en marge, la distance qu'il entretient avec le monde qui l'entoure ne doit pas l'empêcher de dialoguer.

Si d'après Erwan Bouroullec « *le designer doit susciter l'écart nécessaire pour découvrir de nouvelles solutions*<sup>31</sup> », il lui est aussi indispensable de savoir écouter et se faire comprendre. Au fur et à mesure du dialogue, le designer développe sa capacité à s'adapter à de nouveaux contextes. Walter Gropius, disait d'ailleurs de Peter Behrens, à l'époque où celui-ci travaillait pour la compagnie générale d'électricité allemande, qu'il avait « *une façon systématique d'affronter les différents projets auxquels il était confronté, [...] en face de chaque projet spécifique de design, il était susceptible d'assumer une attitude neuve, exempte de tout préjugé initial*<sup>32</sup> ».

Nous avons vu jusqu'ici que le designer dispose d'une quantité de connaissances issue de l'analyse de l'objet qu'il a la capacité de remettre en question, grâce à cette distance qui le maintient à l'écart des idées reçues et de l'écrasante réalité. De cette façon, il nous offre de percevoir notre quotidien sous un autre angle. La réalisation d'un objet nouveau résulte non seulement d'une redéfinition de l'essence de l'objet mais

31. Brigitte Flammand, *Le Design, Essais sur des théories et des pratiques, op. cit., p. 337.*

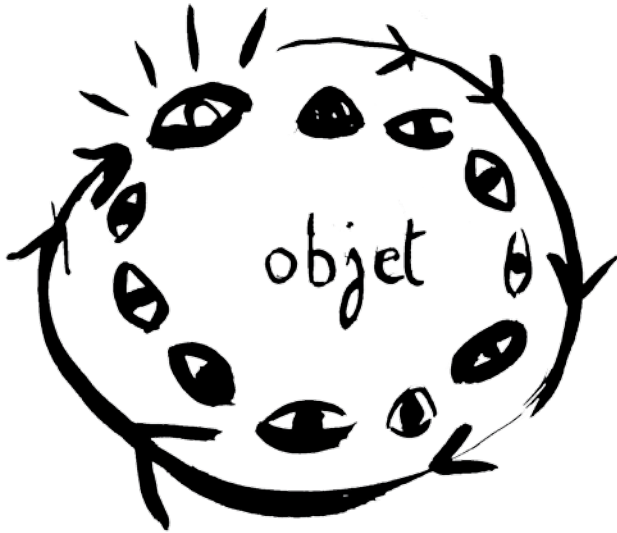
32. Extrait de l'article intitulé *Peter Behrens (1868-1940)*, Luciana Miotto Muret, *Revue Architecture* n°396, avril 1976, p. 19-22.

elle est aussi la conséquence d'une position singulière. Erwan Bouroullec affirme que « *Le designer reste un peu en marge, alors qu'il devrait idéalement se*

*situer comme le chef d'orchestre d'un ensemble de paramètres qui lui permettent d'intégrer véritablement la problématique de l'objet*<sup>33</sup> ». Cette explication du processus créatif des frères Bouroullec est symptomatique d'une contradiction inhérente à la profession du designer. Puisqu'il est celui qui centralise et formalise l'ensemble des contraintes de l'objet, comment peut-il être à la fois en dehors, tel un observateur prenant du recul et cherchant de nouvelles perspectives, et être au cœur du système industriel ? Il semble que cette contradiction soit à l'origine du développement de son regard critique sur les environnements qu'il traverse, et qu'elle lui permette de forger son opinion propre. Grâce à elle, le designer construit sa vision du monde et l'emmène dans chaque situation nouvelle.

33. Brigitte Flammand, *Le Design, Essais sur des théories et des pratiques, op. cit., p. 335.*

*c. Les choix, une forme d'expression  
pour le designer*



Nous l'avons compris, lors de la conception, les choix du designer s'organisent autour d'une logique de convergence des paramètres vers l'objet, mais pas seulement. Objectivement sa proposition n'est pas la seule qui puisse tout combiner. S'il est de son devoir de prendre en compte une majorité de facteurs, il va cependant choisir de privilégier un paramètre plutôt qu'un autre. Il y aurait donc dans ses choix une part de subjectivité qui est à la fois inévitable et volontaire car significative de son besoin d'expression.

Il s'agit à présent de considérer que les choix effectués par le designer sont une condition à sa prise de position au cœur du projet et au sein des partenaires, et qu'ils sont indispensables à l'existence de l'objet. En quoi l'acte de création dépend-t-il de la capacité du designer à opérer des choix? Le designer les opère-t-il par le raisonnement soutenu du cahier des charges ou fait-il appel à son instinct?

Voyons ce qui a guidé les choix de Philippe Starck lors de la création du téléviseur *Jim Na-*

ture, paru en 1994, pour la marque Saba chez Thomson. Il a décrit son travail de conception en ces termes : « *Puisque je ne pouvais pas m'occuper du contenu de la télévision, j'allais donc m'occuper du contenant, en attendant que le contenu soit mieux. En attendant que le contenant disparaisse, je m'étais donné pour mission de rendre ces produits un peu plus aimables, un peu plus supportables*<sup>34</sup> ». Philippe Starck partage son processus de travail et sa réflexion. Il nous confie son analyse de l'objet existant et banalisé qu'il cherche à réinventer. Ce que cherche Philippe Starck c'est l'essence de la télévision. On comprend bien qu'il décompose l'objet et que cela lui permet de réfléchir sur sa valeur, son sens, sa matérialité. Il sous-entend que la demande, c'est-à-dire dessiner un téléviseur, est mal placée dans son époque. Néanmoins, Starck accepte de concevoir l'objet et ajoute son propre point de vue au cahier des charges de son client. Il décide d'en profiter pour livrer un message au sujet de cet objet courant. Les enjeux qu'il perçoit dans le fait de créer un téléviseur ne sont pas ceux de son commanditaire. On ima-

34. Extrait de l'ouvrage *Starck Explications* publié à l'occasion de l'exposition de Philippe Starck au Centre Georges Pompidou, Éditions du Centre Pompidou, Paris, 2003, p. 86.

gine facilement que la stratégie du groupe Thomson était d'associer à leur image la notoriété de Philippe Starck. Thomson se sert de Philippe Starck

pour faire grimper ses ventes. Et Philippe Starck se sert de Thomson pour exprimer son point de vue sur un objet de consommation courante. Il explique : « *Je suis allé à l'extrême, et j'ai voulu montrer qu'un téléviseur pouvait exister avec rien. Je suis donc allé chercher de la sciure [...] Ce téléviseur voulait juste démontrer qu'on pouvait faire des objets électroniques avec des éléments entièrement naturels, ou presque entièrement naturels, à partir de rien. Et démontrer aussi que la télévision avait un devenir immatériel, et qu'avant qu'elle devienne immatérielle – de par sa disparition –, on la faisait déjà avec rien, et même moins que rien*<sup>35</sup> ». Il s'agissait surtout pour le designer de provoquer un point de vue personnel sur l'objet télévision. Starck définit son travail comme un acte de démonstration. L'objet devient le vecteur de la pensée du designer.

Philippe Starck assume sa position critique mais ce sont surtout ses choix qui permettent à ses idées d'exister, ce sont eux qui déterminent comment l'objet devra être conçu, qui orientent la façon dont le designer va donner forme à l'objet. Il semble intéressant d'identifier le moment de la prise de décision comme le passage où les idées des designers se cristallisent. Avoir le choix, c'est avoir la liberté de choisir une solution plutôt qu'une autre. À cette étape du

35. Ibid., p. 86.

projet, le designer a fait une étude approfondie de ce que devra être l'objet, il en produit une proposition qui n'est encore qu'une projection. L'objet rêvé se présente sous la forme d'un dessin, d'une maquette, peu importe sa forme puisqu'elle n'est encore qu'une hypothèse. Alors comment le designer peut-il affirmer que cette solution soit plus valable qu'une autre ? Elle est, certes, satisfaisante à un moment donné mais elle est surtout une promesse pour l'avenir de l'objet.

À tout ceux qui croit encore pouvoir exercer le design en suivant exclusivement une logique déterminée, ou encore un raisonnement scientifique, on lira cette phrase du physicien et philosophe Abraham A. Moles : « *Nous nous souviendrons, ici encore, que la raison ne suffit pas à déterminer les fins de notre vie, que la fonction ne suffit pas à déterminer la forme, qu'entre son cahier des charges de l'objet, si riche soit-il, et sa forme, subsiste toujours un champ de liberté, ce que nous avons proprement appelé le champ esthétique. Il y a toujours plusieurs façons, ou plusieurs variations, qui satisfont à un même cahier des charges, l'ensemble de ces modèles de réalisation reste un lieu de l'arbitraire et de l'instinctif à chaque instant de l'évolution, même si, à l'instant suivant cet arbitraire apparent est devenu fonction raisonnée, et c'est le designer, nouveau démiurge qui détermine concrètement la forme*

*par rapport à la fonction*<sup>36</sup> ». Abraham A. Moles remet en question le rôle prédominant du cahier des charges et cherche à en préciser les limites. Selon lui, les créations des designers sont le fruit de décisions qui ne dépendent pas d'une logique qui serait valable pour tous, mais plutôt d'un point de vue individuel. Le designer, malgré sa volonté d'être au service du commanditaire, d'être le garant de l'essence de l'objet, exercerait un pouvoir arbitraire.

Le cahier des charges est un document qui résume l'ensemble des facteurs de l'objet, ceux-ci sont nombreux, de différentes natures et liés entre eux. Cet outil semble indispensable. S'il a l'avantage de grillager le projet et d'en donner une perception globale, organisée et méthodique, il ne peut pas échapper à une part de subjectivité, celle de son créateur. La hiérarchisation des facteurs de l'objet nous rappelle qu'un jugement est porté pour décider ce que devra être l'objet. Lorsque c'est au designer d'en faire une reformulation, c'est son point de vue qui oriente l'importance des données entre elles. La mise en forme du cahier des charges par le designer en propose certes un aperçu personnel mais reste pourtant destiné à l'ensemble

36. Extrait de l'article *Vivre avec les choses : contre une culture immatérielle*, Abraham A. Moles dans *La critique en design, Contribution à une anthologie*, Textes rassemblés et préfacés par Françoise Jollant-Kneebone, Nîmes, by CNAP et Éditions Jacqueline Chambon, 2003, p. 252.

des interlocuteurs du projet. Le cahier des charges devient ainsi le témoignage des choix qui ont été opérés. Ils sont d'ailleurs le résultat de plusieurs modes de pensée, d'une part la logique de convergence des paramètres qui tend à prendre en compte tous les points de vue du système à étudier pour formuler une proposition, d'autre part le raisonnement subjectif du designer qui hiérarchise les données à partir de son système de valeurs, et également sa volonté d'exprimer un point de vue sur le sujet.

Le travail du designer consiste à bousculer l'ordre établi. Comment réussit-il alors à revenir à une position neutre, basée sur l'intérêt commun ? Comment peut-il être à la fois agitateur et fédérateur dans le système qui l'entoure ? Starck en parle en ces termes : « *Je veux toujours dire quelque chose et son contraire, non pas pour le plaisir de me dédire ou me contredire mais pour balancer les choses. Car il n'y a jamais une seule proposition, il n'y a jamais une seule façon de penser, une seule façon de marcher, il y a toujours d'autres angles de vue, il y a d'autres gens*<sup>37</sup> ». Philippe Starck détourne ce que nous avons appelé le pouvoir arbitraire du designer, et lui donne un sens complètement différent. Il justifie les contradictions de son parcours en

expliquant qu'elles ne sont pas liées à des caprices de sa part mais

37. Philippe Starck, *Starck Explications*, op. cit., p. 66.



plutôt à une conscience exacerbée du monde qui l'entoure.

Ce qu'il y a d'arbitraire dans le travail du designer c'est qu'il est amené à choisir entre des solutions contradictoires, et qu'il doit sans cesse départager des points de vue divergents. Nanna Ditzel, designer danoise, résumait le rôle du design en une phrase : « *Il y a toujours un choix à effectuer. Le design, c'est de savoir faire le bon*<sup>38</sup> ».

38. Marion Vignal, *Femmes Designers*, un Siècle de Création, op. cit, p. 92.

### *Conclusion*

La demande du client, qui correspond principalement à ses objectifs et à sa perception de ce que devra être l'objet, ne peut pas suffire au designer pour la formulation d'un cahier des charges complet. Le designer a la nécessité et le devoir de percevoir le projet sous différents angles, afin d'être sûr de préserver le respect et l'harmonie de chaque être et/ou chose concerné par la mise en existence de l'objet et sa vie future. Son interprétation de la demande lui est possible grâce à son sens critique qui se construit au regard de la matière cognitive qu'il convoque au cœur du projet et qui devient ainsi matière à réflexion. Son sens critique est aussi la conséquence positive de sa position, en perpétuel mouvement et en marge, dans le système industriel, scientifique, économique et commercial.

La reformulation du cahier des charges est un acte de réappropriation qui permet au designer de proposer sa vision des choses, parfois surprenante et innovante, d'autres fois audacieuse et perturbante. Le designer orchestre la genèse d'une chose singulière à travers les choix qu'il opère. Chacune de ses décisions lui permet d'ex-

primer sa vision du projet et d'établir sa projection de l'objet.

Mais qu'advient-il ensuite de sa vision idéalisée de l'objet? Comment affronte-t-elle les aléas du projet, les divergences de point de vue des protagonistes, la ferveur des débats qu'elle soulève? Comment le designer accompagne-t-il son rêve au-delà des murs de son laboratoire?

### 3. Négocier les paramètres de l'objet

#### *Introduction*

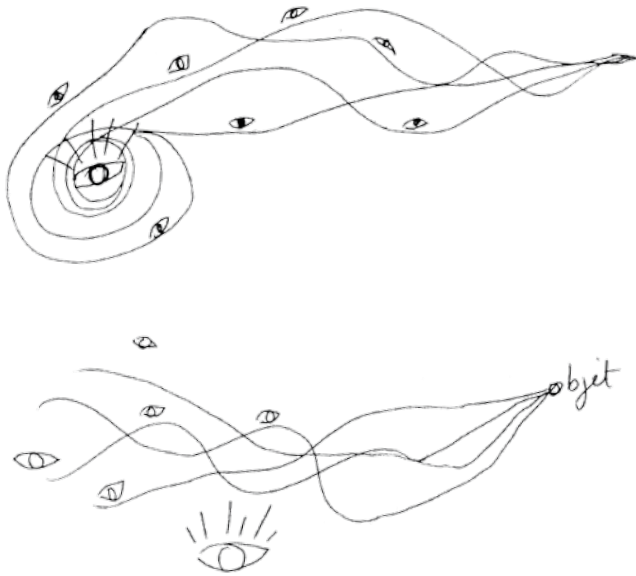
Jusqu'à présent nous avons tenté de cerner la complexité à laquelle le designer fait face dans le cadre de son laboratoire créatif, à travers la multiplicité des savoirs qu'il convoque pour intégrer les paramètres de l'objet, lorsqu'il réinterprète et s'approprie la problématique de l'objet en construisant et en communiquant son propre point de vue de la demande.

Désormais il s'agit d'ouvrir cet espace et d'entrer dans l'élaboration du projet considéré comme le point de rencontre de différents partenaires. Le designer a essayé d'anticiper, dans sa phase de conception, les réalités de chacun de ses futurs collaborateurs, de la phase de conception à la mise au point technique jusqu'à l'étape de production. Comment réagit-il face aux nouvelles contraintes de faisabilité qui émergent lorsque la concrétisation de son utopie créatrice est en marche et que les interlocuteurs se multiplient ?

Tout d'abord nous tenterons de découvrir qui

se cache derrière les critères de l'objet. Le cahier des charges est élaboré à partir de données. Nous aimerions comprendre qui les définit et contribue, à travers elles, à grillager le projet. Il semble que les contraintes viennent éparpillées de différentes sources issues du contexte du commanditaire, mais pas uniquement car l'environnement de l'objet est plus vaste. Derrière les paramètres économiques on perçoit le point de vue du service financier de l'entreprise à laquelle le designer contribue. Les paramètres sociaux et culturels eux dépassent la dimension de l'entreprise. Dès lors ne pourrait-on pas discerner derrière chaque paramètre de l'objet le point de vue d'un collaborateur potentiel ayant sa propre façon de penser, portant un regard particulièrement ciblé sur le projet ? Si le cahier des charges est une sorte de prisme des points de vue possibles sur l'objet, comment le designer peut-t-il parvenir à les faire cohabiter dans une même proposition ?

Dans un second temps, nous tenterons d'établir un lien entre la matière cognitive du designer et sa capacité à établir le dialogue. Comme nous l'avons vu, cette substance est constituée de connaissances qui sont regroupées en amont dans le processus. Elle évolue et continue de nourrir la proposition du designer au fil du projet. Peut-elle s'enrichir grâce aux rencontres avec les différents protagonistes ? Des individus et donc des logiques variés sont regroupés au sein d'un contexte productif. Qu'ils soient scientifiques,



sociologues, ingénieurs, ou encore chef d'entreprise, leurs compétences entrent en jeu dans la création de l'objet. Ces personnes renvoient inévitablement à une étape de validation du projet. Un dialogue constructif avec chacune d'entre elles peut s'avérer essentiel pour appréhender les étapes de transformation de l'objet. Comment la matière cognitive de l'objet devient-elle un outil relationnel qui permet au designer d'entrer dans la logique de ses collaborateurs ?

Par la suite, nous chercherons à questionner l'individualité possible du designer dans une telle configuration. Si le design est bien un processus collectif, quelle place reste-il alors au designer et à sa vision ?

Pour conclure, face aux points de vue divergents de leurs interlocuteurs, nous interrogerons les designers pour comprendre de quelles diverses natures peuvent être les compromis nécessaires à la préservation du projet. D'un dialogue positif à un véritable travail de négociation, de la fusion des esprits à la confrontation des points de vue, quelles sont les limites du designer dans ses relations avec la complexité humaine du projet ?

*a. À chaque paramètre de l'objet,  
un point de vue*

Comme nous l'avons vu précédemment, la *matière cognitive* que le designer a constitué lui sert à appréhender les paramètres de l'objet. Les prendre en compte signifie considérer plusieurs regards sur l'objet et l'examiner sous différents angles. Ainsi on comprend que la matière cognitive du designer regroupe des données renvoyant successivement aux multiples points de vue des personnes concernées par le projet.

Le travail du designer ne consisterait donc pas seulement à faire converger des paramètres mais aussi à réunir différents points de vue autour de la genèse d'un objet.

Abraham A. Moles, précurseurs des études en sciences de l'information et de la communication en France, a écrit, dans ses notes sur l'application du concept de complexité à la théorie des objets, que : « *La notion de complexité mesure une propriété inhérente à un univers combinatoire et comporte autant d'aspects, c'est-à-dire de dimensions, que l'individu découvre de nou-*

*veaux points de vue sur le monde extérieur*<sup>39</sup> ». L'individu, dont parle Abraham A. Moles, pourrait bien être le designer. Rappelez-vous, selon Tomás Maldonado, c'est bien au designer que revient la tâche de mettre en place les « *relations structurelles qui font d'un objet ou d'un système d'objets une unité cohérente, tant du point de vue du producteur que du consommateur*<sup>40</sup> ». La complexité d'un projet de design dépendrait donc du nombre de points de vue que le designer serait capable de prendre en compte dans sa compréhension du sujet. D'ailleurs, le regroupement de différentes façons de percevoir le projet est à la fois utile pour parvenir à une vision globale, mais est également incontournable pour parvenir à la concrétisation du projet. Les différents regards peuvent être celui de l'entrepreneur, de l'industriel, du technicien, du fournisseur, du sociologue, et bien sûr du consommateur. La liste est sans fin dès lors que l'on s'inscrit à l'échelle du système complexe dont est issu l'objet.

Attardons-nous sur la naissance de ce que l'on nomme la vision globale du designer. Cet aspect caractéris-

39. *Théorie de la Complexité et Civilisation Industrielle, Notes sur l'Application du Concept de Complexité à la Théorie des Objets*, Abraham A. Moles, texte extrait d'une étude faite dans le cadre d'une recherche coopérative sur programme du C.N.R.S. à l'Université de Strasbourg, Revue Communications, Numéro 13, 1969, p. 51-63.

40. Tomás Maldonado, IC-SID (International council of industrial design), 1961.

tique et fondamental de la pratique du design constitue l'héritage de pionniers tel que Peter Behrens, connu principalement pour sa longue et fructueuse collaboration avec la compagnie AEG<sup>41</sup> au début du xx<sup>e</sup> siècle. Chez cet architecte et designer allemand, concevoir à partir d'une vision globale consistait d'une part à placer chaque production de l'entreprise dans une uniformité commune et indentifiable, et d'autre part à l'utilisation du design comme d'une méthode d'organisation de la production. L'historien Alan Windsor soutient, dans son ouvrage dédié à Peter Behrens, que : « *Le contrat de AEG ne notifiât sans doute pas précisément le contenu de la mission de Behrens comme conseiller et praticien en architecture*<sup>42</sup> », cependant il précise que selon un article paru dans *Werkkunst* en septembre 1907, un avis indiquait que Peter Behrens était « *employé comme concepteur généralisé à tout ce qui (de près ou de loin) peut-être associé à la décoration d'intérieure*<sup>43</sup> ». Ainsi Behrens s'occupait de la réalisation de tous les produits de la société : de la conception d'usines, à l'équipe-

41. Allgemeine Elektrizitäts-Gesellschaft : Compagnie Générale d'Électricité.

42. *Peter Behrens : architecte et designer*, Alan Windsor, Éditions Mardaga, Architecture + Recherches, Bruxelles, 1981, p. 102.

43. *Ibid.*, p. 103.

ment des laboratoires, à l'agencement des magasins, à la création de mobiliers, d'appareils d'éclairage, de ventilateurs, d'interrupteurs. Il allait même jusqu'à prendre en charge les

actions publicitaire de la firme. Sa démarche, à la fois globalisante et unitaire, harmonisait toutes les initiatives de l'entreprise vers une unité commune.

L'année de la fondation de la *Deutscher Werkbund*, association fondée autour d'une douzaine d'artistes et de douze firmes industrielles dans le but de coordonner les efforts vers la réalisation d'une production industrielle de qualité, Peter Behrens écrira : « *L'art ne peut plus être considéré comme un fait individuel qu'on peut utiliser à son gré. Nous refusons une esthétique qui cherche ses propres règles dans des rêves romantiques, mais nous voulons une esthétique qui opère dans la réalité de la vie. Nous refusons aussi une technique qui suive une voie indépendante, mais nous préconisons une technique qui soit ouverte à la volonté artistique de son temps*<sup>44</sup> ». Cette volonté d'ouverture et de collaboration entre les divers disciplines concernées par la production industriel est à l'origine d'une nouvelle vision appliquée aux projets de design partagée par de nombreux acteurs, enseignée et pratiquée dans de nombreuses structures pédagogiques. L'enseignement fondamental au sein de l'*École d'Ulm*, structure fondée en 1955 pour poursuivre les engagement de l'*École du Bauhaus*, consistait ainsi à pro-

44. Extrait de l'article intitulé *Peter Behrens (1868-1940)*, Luciana Miotto Muret, *Revue Architecture* n°396, avril 1976, p. 19-22.

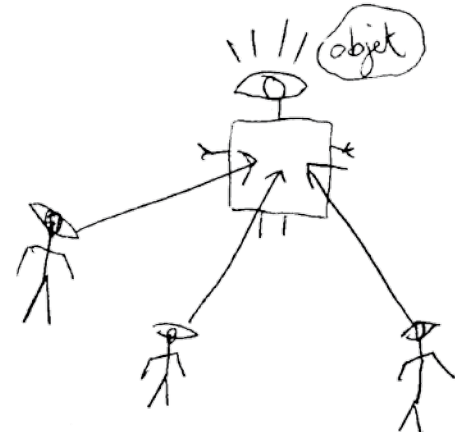
poser aux élèves « *un entraînement à la collaboration de divers disciplines et une préparation des étudiants au travail en équipe, c'est-à-dire au travail dans des groupes de spécialistes où l'important est que chacun des membres comprenne les questions que les autres posent et dans quelle perspective*<sup>45</sup> ». La spécificité du design se révélait peu à peu comme étant sa capacité à considérer différents points de vue sur l'objet à travers la prise en compte de nombreux facteurs.

45. Extrait de *Hfg-Info*, 1958-59, lui-même extrait de l'ouvrage *L'École d'Ulm : Textes et Manifestes*, François Burkhardt, Claude Eveno, Herbert Lindinger, ouvrage publié à l'occasion de l'exposition *L'École d'Ulm : design, architecture, communication visuelle* présentée par le Centre de Création Industrielle du 24 février au 23 mai 1988 au Centre Georges Pompidou à Paris, p. 24.

46. La méthode *PAT Miroir* a été créée par J.F. Guyonnet et G. Le Cardinal UTC et par B. Pouzoullic.

47. *Éléments de Design Industriel*, Danielle Quarante, Collection de l'Université de Compiègne, 1984, p. 360-362.

Ce n'est pas un hasard si plus tard, Danielle Quarante, dans son ouvrage *Éléments de design industriel*, cite la méthode *PAT Miroir*<sup>46</sup> : « *PAT Miroir (Peurs, Attraites et Tentations en miroir) est une méthode d'aide à la conception de produits complexes* », dont le principe est : « *de traiter conjointement l'aspect technique et l'aspect humain en prenant successivement le point de vue de toutes les parties du système à étudier*<sup>47</sup> ». La recher-



che d'une définition toujours plus précise de ce que peut être une vision globale dans un travail de conception continue. Pour faire face à la complexité en matière de design, il semble qu'il faille s'attacher à faire cohabiter aussi bien des choses (pièces techniques assemblées pour composer l'objet) que des êtres (réunion de personnes pour la création d'un objet). On a reconnu qu'il était du ressort du designer de composer et d'assembler les éléments de l'objet, par exemple réunir un matériau et un processus de fabrication qui n'ont encore jamais eu l'occasion de se rencontrer. On peut alors se demander ce qu'il advient de son rôle lorsqu'il s'agit de faire coexister les objectifs et les points de vue d'individus participant à la création d'un objet. Le designer doit-il mettre en place des échanges afin d'orchestrer la dimension humaine du projet? S'il est l'un des interlocuteurs privilégiés de tout ou d'une partie de l'objet, doit-il également se porter garant du dialogue entre les protagonistes du projet?

### b. De la matière cognitive au langage

Selon Danielle Quarante, le designer a pour rôle de créer la matrice des interactions possibles entre les parties. Elle explique également que : « *Les différents paramètres déterminant la conception formelle d'un produit interfèrent les uns sur les autres et se trouvent automatiquement modifiés les uns par rapport aux autres. Le designer doit savoir s'entourer d'avis très différents selon les domaines impliqués dans le projet*<sup>48</sup> ». La création de liens par le designer s'effectue à travers la conception de l'objet et celle-ci requiert du dialogue. Pour comprendre l'avis et la perception d'autrui, le designer pratique un exercice d'ouverture et de transmission. Un travail de communication visuelle et orale soutient la mise en place du dialogue pendant le projet. Les interlocuteurs changent généralement en fonction de la nature de l'objet. Du commanditaire ponctuel au client régulier, le designer enrichit son expérience. Il profite d'un enrichissement régulier de ses connaissances, d'une amélioration de ses compétences dans l'ap-

48. Danielle Quarante, *Éléments de Design Industriel*, op. cit., p. 379.

préhension des sujets et des contextes, est constituée une palette toujours plus large de façons de se saisir des projets, et de les percevoir sous différents angles.

La prédisposition au dialogue n'est pourtant pas nécessairement une qualité inhérente du designer. Le designer japonais Toshiyuki Kita a confié que : « *Communiquer reste le mot clé, mais s'ajuster au mode de pensée d'autres personnes provoque souvent un grand stress*<sup>49</sup> ». Lors d'un entretien, le designer français Erwan Bouroullec a partagé son expérience concernant l'impact des rapports humains dans un projet de design. Il explique : « *C'est une qualité fondamentale du designer que d'être à l'écoute, il doit être capable de dialoguer. C'est la chose la plus importante. Il faut comprendre que les intervenants autour d'un projet sont des gens qui ont une culture différente, qui n'utilise pas les mêmes mots, qui n'ont pas les mêmes objectifs autour du projet. Il faut déjà les respecter, c'est la première chose. Ensuite il faut être capable de les comprendre et d'apprendre d'eux. Si on commence à vivre les choses comme une lutte, on ne s'en sort jamais*<sup>50</sup> ». Puisque les projets en design dépendent fortement des rapports humains, acquérir un langage qui

49. Terence Coran et Max Fraser, *Design / Designers*, op. cit., p. 144.

50. Entretien téléphonique avec Erwan Bouroullec réalisé le 20 mai 2010, retranscription complète p. 142 à 146.

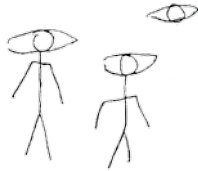
puisse être compris par de nombreux interlocuteurs d'origines et d'activités diverses semble une étape indispensable. Car lorsque le projet de conception doit entamer sa concrétisation, ceux-ci se multiplient et leur adhésion aux propositions du designer peut se révéler un véritable atout. Les intentions du designer vont être, d'une manière ou d'une autre, interprétées et retranscrites vers une réalité, par exemple par les équipes d'ingénieurs ou de techniciens.

À travers cet exemple, Erwan Bouroullec développe sa pensée : « *Cela m'est arrivé souvent pour des canapés d'avoir à discuter avec des couturières. Les couturières ne sont pas forcément des personnes qui ont une passion pour le design contemporain. Elles ne vivent pas dans le même univers que le mien. Il faut savoir écouter ces différences et savoir écouter ce qu'elles disent. Elles ne formulent pas les choses de la même manière et ne visent pas les mêmes objectifs. Une couturière va très rapidement pointer du doigt des problèmes qui sont inhérents à la couture. A tel endroit, on a trop d'épaisseur. Cette couture là demande de beaucoup trop replier le textile pour accéder au centre de la surface. Cet enchevêtrement de textile fait qu'on risque de souvent casser le fil. Leurs objectifs sont que la couture se passe bien et soit réalisable en série. Il faut savoir écouter et adapter le modèle à l'expérience de cette femme* ». Cette expérience, où le designer se confronte au point de vue de techniciennes

spécialisées dans un domaine de compétences, démontre bien que, malgré tous les efforts d'anticipation du designer pour parvenir à une proposition viable techniquement au sein de son travail individuel, le projet ne prend véritablement son ancrage que lors de séances de travail mutuel, grâce au dialogue et la compréhension réciproque.

Apparemment le langage en matière de design se situe aussi bien au cœur de l'objet, que dans son contexte. L'artiste constructiviste László Moholy-Nagy a d'ailleurs signalé dans son ouvrage intitulé *Peinture Photographie Film*, il y a déjà fort longtemps, que « *le design n'est pas une simple question d'apparence. Il renvoie en réalité à l'essence des produits et des institutions ; il exige une démarche à la fois pénétrante et globalisante* ». Il affirme également que faire du design « *c'est appréhender le cadre et le cœur des choses, les buts immédiats aussi bien que les buts ultimes, dans le sens biologique du terme en tout cas. C'est ancrer la spécificité d'une tâche dans une globalité complexe*<sup>51</sup> ». Cette citation nous renvoie à cette définition essentielle du métier de designer comme catalyseur de liens à l'intérieur de l'objet ainsi qu'au sein de l'environnement des personnes qui vont contribuer à sa genèse.

51. *Le Design : une attitude, pas une profession*, László Moholy-Nagy, dans *Peinture Photographie Film*, Éditions Jacqueline Chambon, Nîmes, 1993, pages 277 à 279.



La création de liens entre les éléments non humains de l'objet et la mise en place de relations entre les différents acteurs du projet répondent en partie à la même problématique. Erwan Bouroullec a admis que *« c'est important, aussi bien dans le processus de développement que pendant la vraie production en série, que les gens qui sont impliqués ressentent une forme d'enthousiasme. C'est un paramètre qui est difficile à jauger mais je pense que, si on fait faire des choses un peu bêtes aux gens en niant leur savoir-faire, la qualité de l'objet s'en ressent<sup>52</sup> »*. Lorsque les frères Bouroullec conçoivent la chaise végétale, il associe dans un objet deux paramètres apparemment éloignées : l'imitation des processus de croissance de la nature et l'utilisation d'un procédé de fabrication par injection de matières plastiques. L'inspiration de départ et les moyens mis en œuvre sont opposés par essence, l'un est d'origine biologique et naturel, l'autre est le résultat d'un savoir-faire humain, et pourtant après l'intervention des frères Bouroullec leur association semble évidente. En ce qui concerne la dimension humaine du projet, le dialogue entre les designers et les techniciens de *Vitra*, et particulièrement le spécialiste du *CAD*, Thomas Bieling, s'est poursuivi durant des mois et des mois.

Du plus petit témoignage d'un utilisateur potentiel à l'étroite collaboration avec la

52. Entretien téléphonique avec Erwan Bouroullec réalisé le 20 mai 2010, retranscription complète p. 142 à 146.

direction d'une entreprise, les échanges des designers avec les multiples protagonistes du projet sont variables, d'une nature plus au moins déterminante pour l'objet, mais néanmoins indispensables. Bruno Latour, directeur adjoint de Sciences Po, chargé de politique scientifique, également président du Comité Culture de la Fondation de France, décrit, dans un ouvrage romanesque et technique, l'aventure d'Aramis, projet cherchant à concevoir un nouveau moyen de transport en commun bénéficiant de l'attelage immatériel. Il explique qu'un moteur électrique est choisit pour servir le fonctionnement de l'appareil, et que de la même façon cet appareil est ensuite utilisé par un organisme, ici *Aéroport de Paris*, qui le met à disposition des voyageurs. Il écrit que : « *Ces deux acteurs, le second humain et le premier non humain, doivent tous les deux être ménagés et aménagés pour se combiner dans le projet. C'est le même travail d'intéressement dans les deux cas. [...] Il faut donc ajouter au travail d'intéressement des humains un travail d'intéressement et d'attachement des non-humains*<sup>53</sup> ». Ce passage est particulièrement intéressant car il explicite avec force combien la

53. *Aramis ou l'Amour de Techniques, Textes à l'Appui*, Anthropologie des Sciences et Techniques, Bruno Latour, Éditions de la Découverte, Paris, 1992, p. 55.

complexité d'un projet de conception ne se résume pas à la seule matérialité de l'objet. Il décrit avec clairvoyance comment doivent

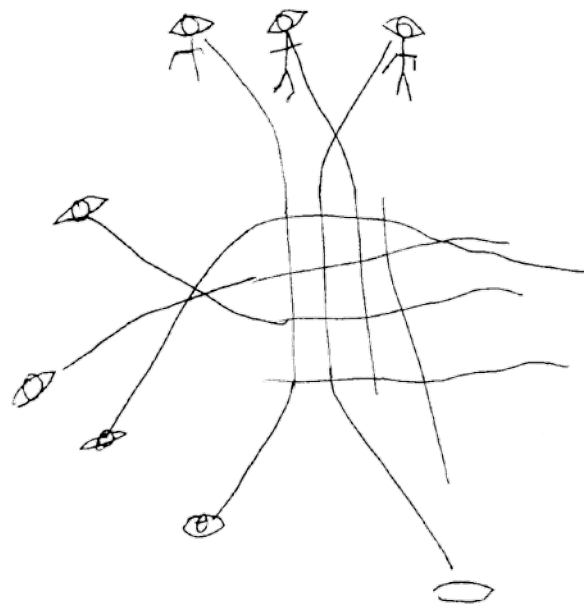
se tisser des liens profonds entre des êtres et des choses. La figure du designer comme chef d'orchestre ne peut plus se résumer à l'organisation des éléments matériels, formels ou techniques de l'objet. La dimension humaine se révèle véritablement décisive. Si le design exige bien une élaboration collective du projet, qu'advient-il alors de l'individualité du designer ?

### c. Individualité et design

L'objet, nous le savons désormais, est à la fois issue d'une convergence de paramètres et le résultat de la cohabitation d'un ensemble de points de vue. Le designer « *ne mène pas une aventure individuelle*<sup>54</sup> » comme le stipule Françoise Jollant Kneebone dans son article *Design état des lieux, Genius Ioci*. Si les designers ne revendiquent pas tous un travail collaboratif, ils ont pour la plupart besoin d'être reconnus et identifiés. La singularité du designer reste un facteur important de son évolution au cœur du système économique, industriel et médiatique. Certains se sont attaqués à l'image du designer star, phénomène apparu dès le début des années 80 avec la montée du *Starck System*. L'identité du designer est devenue depuis une affaire publique. Si cette position est remise en cause, c'est peut-être parce qu'elle ne revendique pas en premier lieu l'aspect collaboratif et relationnel du métier. Pour le designer new-yorkais Karim Rashid : « Il

54. Françoise Jollant Kneebone, *Design état des lieux, Genius Ioci*, extrait de *La Critique en Design*, op. cit., p. 205.

faut se débarrasser du mythe : « *Le designer a des idées, et l'entreprise les réalise. Dans la réa-*



lité, il s'agit d'une collaboration, d'une fusion des esprits, des visions, des idéologies<sup>55</sup> » ». D'autres parlent d'un mélange difficile à décrire, constitué dans le projet d'un contexte et de personnes. L'objet est le résultat figé de ce mélange, le précipité à un instantané d'un nombre d'éléments humains et non humains. Le designer londonien Jasper Morrison a constaté que : « *Le design est de plus en plus un travail d'équipe, malgré l'image persistante du designer comme créateur. Il y a quelque chose dans le mix, qui est nécessaire et qui relève d'une alchimie très compliquée*<sup>56</sup> ». Le design, qu'il le veuille ou non, ne peut absolument pas être décrit comme un processus isolé, ne serait-ce que par sa volonté originale de faire converger des éléments en un tout : l'objet. Ces éléments, dont on ne sait pas toujours d'où ils viennent et comment ils se constituent, se rejoignent mais sont d'abord issus de contextes différents. Prenons simplement l'exemple d'un objet qui serait composé de pièces dans des matériaux divers, cela implique la présence d'échanges avec des fournisseurs spécialisés. On peut imaginer qu'en fonction de l'attitude et de la volonté du

designer, les liens avec les collaborateurs peuvent être plus ou moins étroits. Ici encore la singularité de la personne influe sur la façon dont elle élabore le projet.

55. Terence Coran et Max Fraser, *Design / designers*, op. cit., p. 208.

56. Jasper Morrison, Charles Arthur Boyer et Frederica Zanco, Éditions Dis-voir, Paris, 1999, p. 88.

En 1916, Walter Gropius décrivait l'existence d'une communauté à l'origine de la genèse des objets. Il a écrit : « *On s'efforce maintenant de s'assurer au préalable de la qualité artistique du produit industriel et de prendre conseil auprès de l'artiste dès l'invention de la forme à multiplier. Il s'établit alors une communauté entre l'artiste, le commerçant et le technicien, qui répond à l'esprit du temps et sera peut-être en mesure de remplacer durablement l'ancien travail individuel en voie de disparition. L'artiste a le pouvoir d'insuffler une âme au produit mort de la machine; sa force créatrice demeure en lui comme un ferment de vie. Sa collaboration n'est pas un luxe, pas un aimable supplément; elle doit absolument pouvoir s'intégrer au mode de production industrielle moderne*<sup>57</sup> ». Aujourd'hui, on ne rêve plus d'un designer parfaitement perméable au système industriel, on a dû admettre que de sa place, quelque peu en marge, dépendait son esprit critique indispensable à l'existence de ses propositions inédites. L'architecte et théoricien Andrea Branzi a établi que : « *Le designer ne travaille pas à l'intérieur de l'industrie. Il est un collaborateur très positif, le collègue qui travaille sans friction, sans dramatisation, mais il n'est jamais complètement homogène au système*

57. Notes de Walter Gropius écrites au front en janvier 1916, extraites de *Anthologie du Bauhaus*, sous la direction de Jacques Aron, Didier Devillez Éditeur, Bruxelles, 2002, p. 207

*industriel. Parce que le designer est porteur d'un ensemble d'intentions, de sensibilités, qui naissent dans la société et naissent dans le marché. Il travaille donc au sein de ce marché en cherchant aussi à réaliser des changements*<sup>58</sup> ». C'est la raison pour laquelle beaucoup de designers, quand on les interroge sur la dimension collaborative de leur travail, précisent que leurs idées sont d'abord individuelles. C'est notamment le cas de Matali Crasset : « *Mes propositions sont personnelles, mais le processus de design est collectif. Nous ne pouvons pas concevoir un objet sans un dialogue avec des ingénieurs, le marketing...* »<sup>59</sup>, de Patrick Jouin : « *Il s'agit d'un travail d'équipe, même si l'idée initiale est personnelle. Les concepts ne peuvent prendre forme que grâce à des échanges, à un travail commun entre les différents partenaires : mon équipe, le producteur, le fabricant, le diffuseur, le client, l'utilisateur* »<sup>60</sup>, de Michele De Lucchi : « *Mon travail est un concept individuel, développé en équipe, et dont le résultat doit être cohérent et significatif* »<sup>61</sup>. Les Frères Bouroullec s'attachent

à dire que « *Au bout du compte, cela ressemble parfois à une direction d'orchestre. Alors oui, il s'agit bel et bien d'un travail d'équipe, mais c'est en même temps une œuvre personnelle :*

58. Catherine Geel, *Transmission #1 Andrea Branzi*, op. cit., p. 28.

59. Terence Coran et Max Fraser, *Design / designers*, op. cit., p. 86.

60. Ibid., p. 142.

61. Ibid., p. 92.

*quand le violon joue un solo superbe, l'orchestre se met en sourdine*<sup>62</sup> ». Toutes ces réponses, extraites du livre *Design/designers*, sont significatives d'un paradoxe inhérent à la pratique du design : une volonté d'être inscrit dans un travail collaboratif qui convoque différents domaines de compétence, parallèlement à un désir de se dégager du contexte pour préserver une forme d'autonomie au sein du système. Si le designer évolue au cœur d'un effort collectif, son individualité persiste ainsi que son besoin d'identité et sa pensée critique. Un travail collaboratif ne mène pas nécessairement à l'unité mais plutôt à un mélange où cohabitent différents modes de pensée. Andrea Branzi a mentionné notamment que : « *Il y a en effet deux logiques différentes qui collaborent, mais qui sont fondées sur des autonomies : l'autonomie du designer, qui est quelqu'un qui fait ses recherches, qui développe sa stratégie de travail, et l'autonomie de l'industrie, qui cherche à faire des affaires, qui cherche à réaliser de bonnes productions, à entrer sur le marché, mais les deux choses ne sont pas rassemblées dans un seul théorème* »<sup>63</sup>. Chacun des acteurs a hérité d'une logique propre à son domaine et pense raisonner justement. Chacun évolue dans un enchaînement d'idées qui lui semble cohérent, chacun obéit à certaines conventions inhérentes au domaine dont il fait partie, mais

62. Ibid., p. 64

63. Catherine Geel, *Transmission #1 Andrea Branzi*, op. cit., p. 28.

dès lors qu'une rencontre a lieu entre des logiques différentes chacun doit adapter son mode de pensée. La masse hétérogène des acteurs se confronte à la multiplicité des langages. On remarque qu'elle peut ponctuellement devenir une source de nouveauté et d'émulation mais cela n'est ni prévisible ni quantifiable. En effet, comme le souligne Andrea Branzi, les structures relationnelles sont hautement plus complexes et difficiles à cerner et elles ne se résument pas à des formules mathématiques.

Dans un projet collectif, les difficultés humaines peuvent être responsables d'incohérences et d'erreurs. Quand il y a de nombreux acteurs, le projet se densifie, il devient aussi complexe qu'il est intense dans les relations humaines qu'il provoque. Dans son entretien avec Frederica Zanco, intitulé *À la recherche d'une atmosphère*, Jasper Morrison nous propose sa façon de percevoir les imperfections de l'objet comme constitutives de sa complexité mais aussi de son potentiel affectif. Il explique : « *Ce qui est beau dans les relations humaines, c'est d'accepter et même jouir de ces côtés ridicules, de ces caractéristiques stupides ou banales; en d'autres termes de ces combinaisons plus complexes de qualités et de défauts*<sup>64</sup> ». On peut facilement considérer que les incohérences que l'on va trouver dans l'objet une fois produit

64. Charles Arthur Boyer et Frederica Zanco, *Jasper Morrison*, op. cit., p. 71.

peuvent être dues aux contrariétés des rapports humains qui lui

ont donné naissance. Cette pensée permet de considérer les obstacles d'un projet de design, tant dans la constitution matérielle de l'objet que dans les relations humaines et professionnelles qui se créent. Sous la dimension humaine se cachent des enjeux décisifs pour l'objet et elle ne peut donc pas être négligée.

Il semble évident que les choses ou les personnes au sein d'un projet puissent difficilement former un tout conforme à l'idéal fonctionnel, esthétique, intellectuel et moral du designer. Alors pourquoi celui-ci semble-t-il accepter avec tant de difficulté l'existence de compromis au sein du projet? Est-ce pour lui compromettre sa vision que de tenter de la rendre possible?



#### d. De la nature du compromis

L'élaboration d'un projet de design est une aventure tumultueuse, fait d'aléas entre les différents aspects et les multiples protagonistes de l'objet. Pierre Veltz, chercheur français spécialiste de l'organisation des entreprises et des dynamiques territoriales, a observé que : « *un processus de conception ne se réduit jamais à une séquence lisse et continue, mais il est ponctué en permanence par des perturbations*<sup>65</sup> ». Le designer, en définissant le fil conducteur du projet, se place au cœur des tensions, devient l'unique garant de sa proposition. Il doit démontrer au client qu'il a pris en compte sa demande et en même temps défendre son point de vue. Dès lors le débat s'anime. Les échanges vont mener à des décisions concernant le projet et influencer sur les visions respectives des personnes à sa source.

Un projet de design subit des évolutions et des modifications que parfois le designer peine à accepter. En effet, certains changements peuvent remettre profondément en cause la

65. *Le Nouveau Monde Industriel*, Pierre Veltz, Éditions Gallimard, Collection Le Débat, Paris, 2008, p. 141.

nature de son projet. Le designer, attaché à la vision qu'il s'est construite, empreint d'une image idéalisée de l'objet, pose certaines limites. Il n'est pas prêt à accepter tous les compromis, même si cela peut remettre en cause sa collaboration. Patrick Jouin nous explique : « *Le projet évolue sans cesse, du premier schéma au produit fini. Toute modification qui améliore le produit, même si elle ne vient pas de moi, est positive*<sup>66</sup> ». Mais il précise qu'il existe selon lui une limite à ne pas franchir : « *Quand nous perdons ou trahissons l'idée du projet, je m'arrête. Si un changement apparaît comme un compromis, cela devient un problème*<sup>66</sup> ». Il y a bel et bien une différence entre un compromis servant à l'avancement du projet et le fait de se plier à toutes les décisions au risque de compromettre l'essence du projet. Le designer Stephen Burks affirme que : « *Le compromis n'est qu'une étape dans le processus de création. Tout le monde fait des concessions, dans l'intérêt du dialogue. Parfois, les évolutions les plus intéressantes résultent d'un compromis*<sup>67</sup> ».

C'est étonnant de constater à quel point la perception d'un compromis peut être différente d'un designer à l'autre. Pour Sebastian Conran

« *Le bon design est par nature un compromis*<sup>68</sup> ». C'est aussi l'avis de Naoto Fukasawa : « *Le compromis*

66. Terence Coran et Max Fraser, *Design / designers*, op. cit., p.142.

67. Ibid., p. 70.

68. Ibid., p. 84.

*peut faire partie des contraintes liées au projet.* ». Mais celui-ci souligne le fait que « *Parfois, il peut s'imposer de manière négative et menacer le projet. Dans ce cas, il faut savoir dire non. Il faut conserver une certaine éthique*<sup>69</sup> ». Il y aurait donc plusieurs natures de compromis ; celui qui est essentiel car il permet au projet de se concrétiser et de devenir véritablement le point de convergence de paramètres multiples et d'avis divergents ; celui qui nuit au projet en lui faisant perdre son originalité initiale, autrement dit sa raison d'être. L'objet doit pourtant advenir même au carrefour de volontés contradictoires. Quel niveau de compromis le designer est-il prêt à accepter pour accompagner l'objet vers son existence ?

Il convient de noter une différenciation entre les contraintes du projet et les difficultés rencontrées lors des négociations avec les partenaires. Geoff Hollington témoigne : « *Si le client, après une étude de marché me dit que le prix du produit est fixé à 19,95 £, je respecte cette contrainte. Mais il ne s'agit pas d'un compromis*<sup>70</sup> ». La difficulté du compromis est qu'il peut être vécu comme un préjudice pour la partie qui cède. Il peut également se révéler l'expression d'un accord solide entre les parties adverses, l'équivalent d'une promesse d'avenir pour le projet.

Selon les propos de Bruno Latour lors de

69. Ibid., p. 108.

70. Ibid., p. 128.

sa conférence intitulé *Quelques pistes pour une philosophie du design*, il semblerait que : « *un problème essentiel de la philosophie du design est d'arriver à s'assurer des transformations de l'objet au cours de ces différentes étapes pour encaisser les différentes contradictions qu'il subit*<sup>71</sup> ». Ce sociologue, anthropologue et philosophe des sciences, affirme que la clé du design réside dans les étapes successives de négociation du projet. Ce sujet est rarement abordé par les designers, peut-être parce qu'il correspond à un aspect douloureux du métier. Généralement les designers suivent une logique de convergence dans laquelle tous les éléments doivent finir par cohabiter, seulement à certains moments dans le projet il se trouve dans l'obligation d'abandonner une partie des exigences qu'il s'était fixé.

Nous l'avons constaté, le designer évolue dans la crainte de perdre sa liberté d'expression et de compromettre sa vision du projet. S'il parvient dans son laboratoire à faire converger des points de vue divergents dans des propositions originales, la réalité du processus de collaboration fait sans cesse ressurgir les contradictions d'environnement inhérentes au projet. Lorsque arrive le moment des négociations, la difficulté devient de parvenir à préserver une emprise sur le projet tout en lui permettant de se concrétiser. Si l'on négocie trop, le

71. *Quelques Pistes pour une Philosophie du Design*, Bruno Latour, Rencontre des Ateliers, 21 septembre 2009.

projet initial va disparaître. Dans un tel contexte, le designer ressent le besoin de poser certaines limites. Matali Crasset décrit l'existence d'un curseur qu'elle définit avec le client pour parvenir à temporiser les transformations de l'objet. Cet outil de diplomatie semble difficile à cerner et à exploiter sereinement. L'appréhension des négociations par le designer semble décisive pour qu'il parvienne à donner réalité aux objets qu'il a imaginés. Quoi qu'il arrive ceux-ci doivent basculer vers une phase de production impulsée par le contexte économique et financier. Prenons un peu de distance, comme nous le propose Bruno Latour, et admettons que : « *Il n'y a pas d'objet, il y a un arrêt sur image d'une série de transformations des associations et des substitutions, l'objet n'est qu'un moment figé, suspendu dans ce processus*<sup>72</sup> ». Dès lors la responsabilité du designer ainsi que sa capacité à se porter garant de la bonne tournure du projet semblent bien moins évidentes. La place du designer peut certainement s'affirmer à travers une volonté de participer amplement aux débats ainsi que dans sa faculté à se représenter le « *mouvement de négociation*<sup>73</sup> » pour tenter de s'y inscrire plus fortement. D'ailleurs, une description de la place du designer au sein des débats, soumise par Ruedi Baur, nous confirme de façon alarmante que celui-ci doit absolument suivre le fil des négociations : « *Dès*

72. Ibid.

73. Ibid.

*aujourd'hui, on peut constater que la discipline se trouve au service d'autres domaines imposant leur pensée et même leur type d'expression visuelle* ». Selon lui, le silence des designers exprime « *une résignation, celle d'une profession soumise à une réalité qui ne correspond généralement pas à ses désirs et idéaux initiaux*<sup>74</sup> ». On peut facilement expliquer le découragement de certains par les difficultés d'échange rencontrées dues à la multiplicité des langages et des discours. Mais les convictions et l'acharnement du designer doivent peut-être simplement accepter une modernité « *indéterminée, faible, incomplète*<sup>75</sup> » comme le suggère depuis longtemps déjà Andrea Branzi.

Il faut persister à croire en l'existence d'une émulation possible, d'un nouvel équilibre des forces. Selon Pierre Veltz, l'aspect le plus significatif de la sphère de conception est « *qu'elle se trouve de plus en plus au point de rencontre entre des logiques et des cultures profondément différentes. [...] D'un côté, des logiques incrémentales*

74. Brigitte Flammand, *Le Design, essais sur des théories et des pratiques*, Entretien avec Ruedi Baur, op. cit., p. 235.

75. François Burkhardt et Cristina Morozzi, *Andrea Branzi*, op. cit., p. 38

76. Pierre Veltz, *Le Nouveau Monde Industriel*, op. cit., p. 141.

*de l'ingénieur; de l'autre, les paris de créateurs ou de stylistes. Les types d'argumentation que développent ces diverses catégories de concepteurs sont radicalement hétérogènes. Mais la « valeur » se*

*situe bien au cœur de se mélange instable*<sup>76</sup> ». En effet, chaque partenaire du projet, en fonction du domaine auquel il appartient, a développé un savoir, une façon de penser et une culture. Il travaille pour le fonctionnement d'une organisation ayant sa propre hiérarchie et répondant à des objectifs spécifiques souvent concurrentiels. Logique productive, logique scientifique, logique industrielle, logique entrepreneuriale, chaque collaborateur suit sa vision particulière des choses au regard de ses perspectives propres. Mais pour que chacun puissent tirer son épingle du jeu, il faut que le projet aboutisse.

A cet égard, le designer a une particularité : il est le seul à souhaiter comprendre la logique de tous ses interlocuteurs. Il ne fait pas pencher la balance en choisissant l'un ou l'autre des protagonistes, mais il tente de les prendre tous en compte. Depuis l'approche du designer s'attache à changer la question de départ pour trouver un sens nouveau à partir d'éléments en opposition. C'est un véritable saut qualitatif lorsqu'il y parvient. Appliquée au conflit d'intérêt, cette vision globale lui permet ainsi de déboucher sur des solutions nouvelles qu'aucune des deux positions prises isolément ne permettraient de trouver. Le designer peut donc être considéré comme le représentant d'un modèle de penser précurseur qu'il pourrait être intéressant de voir se développer au sein d'autres professions.

Pierre Francastel a expliqué au sujet des pro-

blèmes posés par l'esthétique industriel que : « À l'origine, il y a donc deux tendances. Une recherche d'art et une recherche d'efficacité. Il y a, en outre, une hypothèse : c'est que, à la limite, les notions se confondent. Les artistes et les producteurs partent également d'une expérience de l'univers ; ils représentent des types d'individus très différents, mais il n'y a pas de raison pour qu'à un certain point leurs activités ne se recouvrent pas et pour que, par conséquent, ils ne puissent pas réaliser conjointement des œuvres qui soient la synthèse de la vie contemporaine<sup>77</sup> ». Le passage d'un phénomène de société complexe à une proposition simple, grâce à l'initiative de domaines ayant travaillé conjointement sur un projet, semble un doux rêve difficile à atteindre. Peut-être qu'une telle perspective viendrait même à l'encontre de l'évolution du système. En effet Bruno Latour a déclaré, en s'appuyant sur l'exemple du projet de transport *Aramis*, que : « S'il fallait que tous les acteurs s'accordent sans ambiguïté sur la définition de ce qu'il faut faire, alors la probabilité de réalisation serait très faible, car le réel demeure longtemps polymorphe, surtout lorsqu'il s'agit d'un principe de transport<sup>78</sup> ».

77. *Art et Technique*, Pierre Francastel, Éditions de Minuit, 1956, p. 231.

78. Bruno Latour, *Aramis ou l'Amour des Techniques*, op. cit., p. 45.

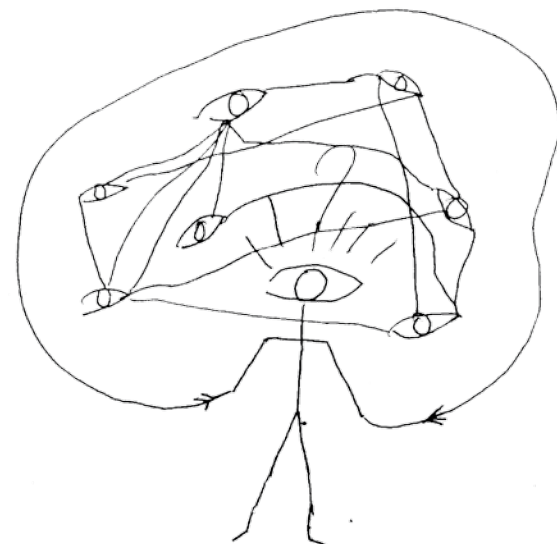
Selon lui, les contradictions et les oppositions sont fédératrices au même titre qu'elles mettent en danger l'aboutissement d'un

projet. Qu'il subsiste un certain flou sur la définition du projet permet certainement qu'elles apparaissent communes et partagées. Le réel offre des apparences diverses, aussi multiples qu'il peut exister de façons de le percevoir. Le projet est un espace à partager, confus, éparse, dont la réalité est incertaine avant d'être multiple. Apparemment, la concrétisation de l'objet n'est pas obligatoirement significative d'un élan de convergence, même dans le chaos certains projets aboutissent.

Henk Ovink, Directeur de l'Aménagement du Territoire au Ministère Néerlandais du Logement et co-commissaire de la *Biennale Internationale d'Architecture de Rotterdam 2012*, a lui aussi cherché à définir les relations entretenues par le design avec les autres domaines. Il a écrit que : « *Le design se confronte aux conflits et innove à travers cette même confrontation* ». Selon lui, il ne s'agit pas de simples négociations mais d'un face à face mettant en lumière les enjeux contemporains. Il ajoute : « *Le design organise, se confronte aux compétiteurs et s'attaque non seulement aux causes mais aussi aux acteurs. Le design identifie et nomme les responsabilités. Ainsi, le design peut faire une véritable percée et établir des connexions*<sup>79</sup> ». On trouve malgré tout ici un paysage plus optimiste des interactions possibles du design avec ses lieux de prédilection.

79. *Design et Politique*, Henk Ovink, revue *Architecture d'Aujourd'hui*, Numéro 378, novembre 2010, p. 125-127.

Le designer doit, d'après Henk Ovink, jouer un rôle majeur dans la mise en place de relations nouvelles notamment en prenant en charge l'orchestration de la dimension humaine du projet.



### *Conclusion*

L'intervention du designer prend son sens au cœur du système dans la mise en lumière d'une situation, dans l'identification et la représentations des relations. Émergent ainsi de nouvelles perspectives désormais partagées. Le design semble véritablement trouver sa force lorsqu'il s'évertue à communiquer et à transmettre cette fameuse vision globale, constitutive de son essence, celle-là même qu'il s'est efforcée de saisir dans l'intimité de ses recherches antérieures.

Chacun choisit ses mots pour définir les difficultés auxquelles le designer doit faire face pour parvenir à se positionner dans notre société en mouvement. De la concertation au plus petit compromis, de l'usage de l'argumentation à l'aboutissement de longues et tumultueuses négociations, de la rencontre de logiques différentes jusqu'aux rapports de forces, de débats agités à de virulentes confrontations, le designer doit continuer à partager sa vision, à s'investir dans la fluctuation des domaines, à parfaire les échanges de savoir-faire et de connaissances.

## Bilan

Nous avons admis que pour faire face à la complexité du projet qu'il élabore, le designer avait la possibilité d'intégrer les paramètres de l'objet et que cela lui était possible grâce à un ensemble de données qu'il récolte dans le cadre du projet, et que nous avons appelé matière cognitive. Nous avons constaté que cette matière était multiple, tant par ses origines diverses que par sa nature plus ou moins déterminée. Elle donne accès, d'une part, à une sorte d'état de conscience, et permet d'élaborer une pensée pragmatique fondée sur des arguments et des connaissances reconnaissables par tous. D'autre part, elle se constitue également de données au caractère plus flou, où existe une plus grand part de subjectivité. Cette matière cognitive apporte de la clarté et constitue la base sur laquelle le designer va s'appuyer pour faire des choix. Elle profite à la mise en place d'un cheminement de pensée qui scelle les fondements du projet.

Grâce à la constitution de cette matière cognitive, le designer se trouve alors en capacité d'élaborer un point de vue mesuré et global sur

le projet. Son rôle ne se réduit plus dès lors à une simple intégration des paramètres de l'objet, mais réside plutôt dans la mise en place des relations entre ces paramètres, dans la hiérarchisation des données et dans la définition d'une intention générale. Ainsi, d'une certaine façon, nous pouvons dire qu'il ré-invente et projette de nouvelles possibilités. Si l'élaboration de cette matière cognitive lui confère un regard critique sur la situation et qu'elle lui permet de prendre de la distance pour poser un œil neuf sur le projet, nous avons tenu à signaler que sa position, quelque peu en marge à l'intérieur des structures entrepreneuriales et commanditaires qu'il traverse, en est également responsable. Finalement le designer orchestre la genèse d'une chose singulière à travers les choix qu'il opère. Par l'intermédiaire de chacune de ses décisions, il exprime d'ores et déjà sa vision du projet et établit la projection initiale du futur objet.

La complexité, à laquelle le designer est soumis, se trouve également dans la multiplicité des interlocuteurs et des partenaires qui contribuent à concrétiser l'objet. Il lui est indispensable de réaliser des efforts dans le but d'appréhender les étapes de transformation de l'objet ponctuées par la participation des différents acteurs de la chaîne. Nous avons compris que, derrière chaque paramètre anticipé, se cache un futur interlocuteur, que le designer doit à son tour

intégrer au projet. Dès lors la matière cognitive du design se met au service d'un dialogue. Le designer convoque alors les connaissances et le vocabulaire assimilé plus tôt afin d'adapter son langage à chaque destinataire constitutif du projet. Ce constat a mis en lumière le fait que la pratique du design nécessitait l'élaboration d'un travail collaboratif. L'avancement du projet dans le respect de la vision du designer exige un certain nombre de compromis tant de son point de vue que de celui des autres protagonistes. Seul un terrain d'entente, nourri de perspectives rendues communes par la transmission d'une vision globale, est en mesure de mettre en œuvre un objet qui soit la résultante d'une vision nouvelle propre au concepteur, mais qui demeure aussi le prisme par lequel converge une multitude de points de vue se situant ainsi au croisement d'enjeux et n'effaçant pas la complexité de la vie contemporaine.

Suite à cette exploration de la pratique du design soutenue par la lecture d'ouvrages théoriques, semble nécessaire l'idée de soumettre ces hypothèses à l'expérience de designers. Pour les besoins de cette étude, cinq praticiens de différentes générations ont ainsi accepté de se remémorer le processus d'un de leurs projets. Un ensemble de questions ciblées permettra d'aboutir à une nouvelle description des points charnières décelés lors de l'analyse préalablement réalisée,

dans l'espoir de découvrir d'autres nuances, d'interroger non seulement l'ordre des étapes du processus mais aussi le choix des mots qui les définissent.

# Conversations

*L'enseignement de l'expérience*

## *Introduction*

Chaque entretien à suivre tente de jalonner le processus qui a mené à la conception d'un objet. Certains designers s'attardent sur des détails, d'autres dérivent rapidement ailleurs, dans un espace de réflexion qui dépasse les frontières du projet évoqué. Cet exercice convoque les souvenirs, permet de prendre du recul et même parfois de théoriser sur la pratique.

Erwan Bouroullec fût le premier à être interrogé, et dans son cas, sur une notion esquissée par ses soins : *le designer chef d'orchestre*, dans un entretien réalisé par Brigitte Flammand à l'occasion de l'ouvrage intitulé *Le Design, essais sur des théories et des pratiques*. Plus tard, Philippe Riehling nous explique l'ancrage de son positionnement tranché au moment de la création de la chaise *Néo Noé*. Bientôt Laurent Massaloux décortique l'année de conception d'une gamme d'appareils électroménagers, immense et com-

plexe, menée avec ses acolytes du groupe des *Radi Designers*, suite à une demande du Groupe SEB pour la marque *Moulinex*. Et puis, lors d'un échange téléphonique suspendu dans le temps, Roger Tallon nous confie quelques secrets sur ses méthodes à travers l'exemple du train *Corail*. En dernier lieu, François Azambourg expose les événements qui lui ont permis d'imaginer et d'élaborer la chaise *Lin 94*.

## Erwan Bouroullec

*À propos du designer chef d'orchestre*

20 mai 2010

FANETTE PESCH — *Je souhaiterais évoquer l'entretien paru dans l'ouvrage intitulé Le Design, essais sur des théories et des pratiques réalisé par Brigitte Flamand. Vous y définissez le designer comme le chef d'orchestre d'un ensemble de paramètres. Comment êtes-vous parvenu à cette comparaison ?*

ERWAN BOURULLEC — **Chef d'orchestre, c'est d'abord une image.** Dans le design il y a un certain nombre de paramètres à prendre en compte, et souvent un bon projet est une bonne alchimie de tous ces paramètres. Le rôle du designer chef d'orchestre est effectivement de parvenir à une forme d'harmonie de tous ces paramètres.

*Cette recherche d'harmonie vient-elle d'un besoin de créer un objet qui use d'une forme de langage ?*

Non, parce que cette harmonie englobe bien plus de questions, pas seulement le langage de l'objet. L'harmonie correspond au désir d'avoir un objet équilibré, au regard de sa réalité de production et d'usage, et d'un certain nombre d'objectifs qui peuvent être de l'ordre du langage et des émotions que peut produire cet objet. L'harmonie est quelque chose d'extrêmement nécessaire,

car si on oublie certains paramètres l'objet peut devenir totalement irréel et inutilisable. Il y a plein d'exemples tout simples. Si on fait une chaise qui est très belle mais qu'elle n'est pas confortable, elle ne risque pas d'être achetée. Si on fait une chaise très confortable mais qu'elle est très laide, elle ne va pas être achetée non plus. Si on fait une chaise qui est pertinente dans l'usage qu'elle propose mais qu'elle rencontre des problèmes récurrents de fabrication, elle ne va pas pouvoir tenir face à la réalité.

*Dans cette nécessité d'orchestrer des éléments entre eux, le designer développe des qualités particulières. Est-ce que celles-ci peuvent aussi servir à orchestrer la cohésion qu'il peut y avoir dans une équipe ou encore avec les partenaires du projet ?*

Bien sûr, c'est une qualité fondamentale du designer que d'être à l'écoute, il doit être capable de dialoguer. C'est la chose la plus importante. Il faut comprendre que les intervenants autour d'un projet sont des gens qui ont une culture différente, qui n'utilise pas les mêmes mots, qui n'ont pas les mêmes objectifs autour du projet. Il faut déjà les respecter, c'est la première chose. Ensuite il faut être capable de les comprendre et d'apprendre d'eux. Si on commence à vivre les choses comme une lutte, on ne s'en sort jamais. Il faut aussi savoir nourrir le projet d'intuitions, de propositions, faites à des gens qui ont un tout autre passé et un tout autre objectif sur le projet. Cela m'est arrivé souvent pour des canapés d'avoir à discuter avec des couturières. Les couturières ne sont pas forcément des personnes qui ont une passion pour le design contemporain. Elles ne vivent pas dans le même

univers que le mien. Il faut savoir écouter ces différences et savoir écouter ce qu'elles disent. Elles ne forment pas les choses de la même manière et ne visent pas les mêmes objectifs. Une couturière va très rapidement pointer du doigt des problèmes qui sont inhérents à la couture : « à tel endroit, on a trop d'épaisseur — cette couture là demande de beaucoup trop replier le textile pour accéder au centre de la surface — cet enchevêtrement de textile fait qu'on risque de souvent casser le fil ». Leurs objectifs sont que la couture se passe bien et soit réalisable en série. Il faut savoir écouter et adapter le modèle à l'expérience de cette femme.

*Est-ce que vous pensez pertinent d'établir un parallèle entre l'harmonie des éléments dans la conception d'un objet et la cohésion qu'on essaye d'installer entre les différents acteurs d'un projet?*

Oui, vous avez raison, c'est effectivement un peu la même problématique. C'est à dire que c'est très lié. Pour avoir une belle couture, il faut avoir une couturière heureuse. C'est important, aussi bien dans le processus de développement que pendant la vraie production en série, que les gens qui sont impliqués ressentent une forme d'enthousiasme. C'est un paramètre qui est difficile à jauger mais je pense que si on fait faire des choses un peu bêtes aux gens, en niant ainsi leur savoir-faire, la qualité de l'objet s'en ressent.

*Est-ce que vous avez l'impression d'avoir développé votre propre méthode de travail?*

Oui, dans les faits. On est un peu autodidacte. Ronan n'a pas travaillé chez des designers, il a fait peu de stages. Il a une formation liée au design puisqu'il a étudié aux Arts Décoratifs en mobilier. Et moi je n'ai jamais travaillé qu'avec Ronan. J'ai une formation qui est plutôt liée aux beaux-arts. Nous n'avons pas appris de méthodes chez des gens. Les logiciels de 3D, nous les avons également appris sur le tas, sans suivre de formation.

*Cela vous gêne-t-il de parler de méthode? Cela vous semble-t-il négatif de dire que vous avez une méthode de travail?*

Non, avoir une méthode de travail est une vaste question. Je pense que la méthode de travail la plus importante chez nous reste une forme de questionnement. Il s'agit de réussir à questionner le projet. Si on me demandait ce qu'on fait le plus lorsqu'on est face à un projet, c'est cela. Il y a un certain nombre d'étapes par lesquelles les projets passent qui sont le dessin d'abord, beaucoup de discussions, des mises en œuvre de maquettes. Ce sont des choses qu'on fait de manière quasi systématique. Ensuite, il s'agit de développer des outils de communication avec les gens avec qui on travaille et ceux-ci peuvent être très différents, parfois de la 3D très pointue, à d'autres moments des croquis qui décrivent une intention mais qui ne la fige pas. Ensuite les gens qui se trouvent en face de nous réinterprètent ces croquis.

*Est-ce qu'il y a des méthodes qui servent à la prise de décisions? Est-ce qu'il y a des éléments qui vous aident à décider d'une chose plutôt qu'une autre?*

Il y a un processus de discussions permanent entre Roman et moi qui est une analyse qui cherche à questionner le projet. Une question qui revient souvent : « qu'est-ce qui ne serait pas tout à fait indispensable dans le projet? ». Au fur à mesure du dessin, il y a un processus de simplification. En outre, on essaye de traquer toutes ces petites incohérences et de les enlever. Et cela passe par une analyse visuelle des dessins, des maquettes, et par une discussion. Les arguments dans ces discussions ne sont pas systématiques. Il n'y a pas de scénario préétabli de ces discussions.

## Philippe Riehling

À propos de la chaise Néo Noé

23 mai 2011

FANETTE PESCH — *Vous définissez votre démarche à partir de ce que vous avez appelé le design éco-logique. Certains aspects du projet que vous appuyez dans votre description font échos à la réflexion que j'ai mis en place dans mon mémoire intitulé Le design : d'une pensée individuelle vers un ouvrage collectif. Aujourd'hui, j'aimerais parler de votre processus de travail, notamment en retraçant les étapes qui vous ont amené à créer la chaise Néo Noé. Dans éco-logique, l'abréviation « éco » semble avoir plusieurs significations? Lesquelles?*

PHILIPPE RIEHLING — La première signification, c'est l'écologie. C'est-à-dire tout ce qui concerne l'environnement. Je travaille sur des bases de réflexion autour de l'approvisionnement, mais aussi à partir des matières sélectionnées et des façons de les usiner. Cette mise en place a pour conséquence de baisser le coût, la signification suivante est donc l'économie. Finalement ces deux facteurs, écologique et économique, nous emmènent vers une définition de ce que l'on nomme le développement durable. C'est-à-dire un tiers de social, un tiers d'écologique, et un tiers d'économique. Aujourd'hui pour le designer, la prise en compte de la dimension économique

est un des arguments qui fait mouche, qui permet d'enclencher certains projets avec des industriels.

*Quelle logique appliquez-vous au quotidien quand vous travaillez? Vous semble-t-elle commune à l'ensemble des designers ou propre à vos idéaux personnels?*

Cela dépend de quelle génération on parle. Aujourd'hui une nouvelle génération de designers, des jeunes diplômés jusqu'aux designers trentenaires, sont tous à peu près dans la même mouvance. On trouve une certaine idée de décroissance, ainsi qu'une envie de rapprocher les gens, en outre par le design de service. Il y a donc à la fois un désir d'amener à refaire communiquer des personnes ainsi qu'un besoin de questionner la place et le rôle de la nature. Selon moi, il existe bien des réflexions communes. Personnellement, au quotidien je vis sans voiture. Tous mes déplacements se font à vélo, dans un rayon de trente kilomètres autour de Strasbourg. J'applique au quotidien tout un tas de logiques qui sont également présentes dans mon travail.

*J'ai le sentiment que pour certains designers qui parlent d'écologie et proposent des objets pouvant être écologiques, des difficultés persistent, notamment en ce qui concerne la volonté de s'inscrire dans un système productif ou dans une réflexion avec des partenaires. Une démarche environnementale doit-elle impérativement s'inscrire dans un processus collectif?*

Dans l'éco-conception, la plupart du temps, on a besoin d'utiliser des analyses de cycle de vie, de réaliser des bilans carbone. Ces différents outils peuvent être

appréhendables mais on ne peut pas les mettre en place complètement sans être accompagné. Il existe des partenariats possibles avec l'ADEME (Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie) ou encore avec des ingénieurs. Il y a effectivement une logique collective à mettre en place. Celle-ci m'anime également dans mon statut. Je travaille comme designer indépendant tout en étant salarié d'une coopérative spécifique des métiers artistiques et culturels à Strasbourg. Cette structure regroupe à peu près cent personnes dont des architectes, des comédiens, des musiciens, des artistes plasticiens... On est quelques designers. Je suis sociétaire de cette coopérative. Une partie de mon emploi du temps est donc affectée à ce projet et au développement de nouvelles manières de penser le travail.

*Dans le cadre du projet Néo Noé, vous vous interrogez sur les provenances, les consommations énergétiques, et les moyens logistiques. Ce travail a-t-il nécessité un apport de connaissance particulier? Comment vous êtes-vous procuré ces données? Avez-vous recueilli des informations auprès d'interlocuteurs en particulier?*

Mon projet s'est créé dans le cadre d'une manifestation qui s'appelait *Ecodesign Bois Bourgogne*, un partenariat entre *Aprovalbois*, les professionnels du bois en Bourgogne, la région Bourgogne et puis le VIA (Valorisation de l'Innovation dans l'Ameublement). J'ai tout d'abord fait une formation en éco-design dans le Jura où s'est monté le projet. Je suis parti d'un produit existant dont j'ai fait le bilan. Je l'ai décortiqué complètement en me reposant sur des analyses produit et des analyses de cycle de vie.

J'ai observé la quantité de matière, les modes d'assemblage, le type de finitions et j'ai identifié un certain nombre de problématiques notamment l'assemblage de trois, quatre, voire cinq matériaux dans cette chaise-là, des assemblages collés donc fixes et définitifs, il n'y avait pas de possibilités de revalorisation ou de démantèlement. *Néo Noé* a débarqué à partir de ces constats, mais aussi à partir de lectures et de rencontres, notamment avec les ingénieurs finitions du FCBA (Forêt Cellulose Bois Ameublement), afin de savoir quels produits pourraient être utilisés, mais également avec des gens de l'ADEME. C'est en se reposant sur ces bases solides que *Néo Noé* a pu vivre.

*Vous parlez d'une étape d'expérimentation nécessaire dans votre travail afin d'explorer les possibilités offertes par les matériaux et les savoir-faire. Comment cette expérimentation s'est-elle déroulée dans le cadre du projet Néo Noé? Y a-t-il au préalable un travail de recherche d'informations et de regroupement de données qui vous permet de définir votre vision du projet?*

*J'ai rapidement dessiné des plans à l'échelle 1. En parallèle, il y avait aussi un travail de rédaction. Je posais des notions écrites sur ce qu'il me fallait comme matériaux ou comme formes dans mon projet. Depuis j'ai décidé d'intégrer un ingénieur-environnement au studio. Dans peu de temps, elle va être en charge des bilans carbone, des analyses de cycle de vie sur les produits. Elle va générer le cahier des charges à partir duquel moi je vais travailler. Selon moi, la phase de réflexion et d'écriture d'un travail de conception n'est pas dissociée du reste. Au même mo-*

*ment, émergent des notions de sens. Des problématiques se révèlent et des histoires se créent.*

*Vous soulignez le fait que vous avez de nombreux interlocuteurs dans vos projets, comment leur parlez-vous? Si vous ne dessinez pas, quels supports leur proposez-vous pour qu'ils comprennent votre démarche?*

On se rencontre autour d'un cahier des charges. En ce moment, je travaille sur une trottinette pour le milieu industriel. Cela fait trois mois que l'on a commencé à travailler sur le projet et on en est encore qu'à l'étape d'écriture. On est dans une phase de modularité. On a simplement défini les systèmes de connexion des modules. Le reste n'est pas encore dessiné. Cette semaine, on va attaquer la phase de matérialisation mais au début c'était beaucoup de discussions afin de comprendre les attentes du client. J'ai souvent travaillé avec des gens n'ayant jamais collaboré avec un designer. La méthode dont nous avons parlé précédemment permet aussi d'amener une pédagogie et d'expliquer ce qu'est un designer. Souvent ils s'attendent à ce que vous leur fassiez un joli truc qui va leur permettre de vendre plus. Il faut leur expliquer le métier et leur apprendre qu'on est compétent techniquement, qu'on sait ce qu'est un marché, qu'on est là pour apporter du sens et de la cohérence. Cette démarche me permet d'appuyer ces compétences et finalement d'éviter de proposer un dessin qui les rassurerait trop rapidement.

*S'il y a un manque de crédibilité et de pouvoir du designer, il existe en même temps une réelle responsabilité de celui vis à vis de la société. Le designer doit-il développer un langage*

*convaincant et compréhensible par tous? Quand pensez-vous?*

Je pense que c'est utopique de vouloir faire en sorte que tout le monde comprenne ce qu'on veut dire. C'est plutôt une question d'adaptation à chaque interlocuteur. On vient tous de milieux sociaux, économiques et culturels différents. Il y a des problématiques de langages entre nous, ne serait-ce que dans notre société française ou européenne. Par exemple, notre future collaboratrice ingénieur a travaillé longtemps en Allemagne. Les notions qu'ils utilisent dans une ACV (Analyse de Cycle de Vie) en Allemagne ne sont pas les mêmes que celles qu'on utilise en France, pourtant ces deux pays sont frontaliers. Je ne crois pas au langage universel mais plutôt au langage contextualisé. Là où il faut être universel ou global c'est dans une manière de voir les choses. C'est-à-dire qu'aujourd'hui un créatif, qu'il soit graphiste, architecte ou designer, doit absolument prendre en considération des notions environnementales, économiques ou sociales. On doit sortir d'une économie qui pense à courts termes et pour cela il est important de s'entourer d'interlocuteurs avec qui on discute longuement en amont du projet pour que toutes les parties prenantes comprennent pourquoi on fait ça et dans quelle direction on veut aller.

*Existe-t-il une difficulté à se sentir légitime vis à vis de ces interlocuteurs?*

La légitimité, en tant que créatif, je pense qu'on ne l'obtient jamais. Mais peut-être qu'à force de marteler et de faire des projets, on finit par avoir du poids.

*Les designers cherchent quotidiennement à convaincre. Certains utilisent la séduction, d'autres mettent plutôt en œuvre un argumentaire. Est-ce que vous faites partie de ceux qui utilisent les deux ?*

Il m'arrive d'utiliser les deux, mais cela ne correspond pas à la même démarche. Je suis animé de notions qui reviennent et qui font mon travail et ma personne, car c'est très important pour moi. Lorsque j'ai collaboré avec le Centre International d'Art Verrier, j'ai créé une boule de Noël qui raconte une histoire. Typiquement cette technique artisanale consomme beaucoup de gaz et d'énergie. En termes d'éco-conception, on n'est pas au bon endroit. Seulement on travaille pour la sauvegarde d'un savoir-faire et d'une culture régionale. Dans un cadre industriel, c'est tout de suite de l'argumentaire et cela demande un autre investissement.

*Pour être designer faut-il être un bon communicant ?*

En ce qui me concerne, au début c'était difficile. Mais aujourd'hui les clients qui viennent me voir m'ont identifié. Ils savent que je leur propose une prise en charge du projet du début jusqu'à la fin. On ne vient plus me voir pour du capotage ou pour que je dessine des tables basses avec de l'herbe dedans pour que ça est l'air écologique... Cela fait quatre ans que j'ai monté mon activité et c'est seulement maintenant que je commence à obtenir une certaine clarté. Si je fais le choix d'embaucher un ingénieur environnement c'est aussi parce que les clients me demandent encore plus de comptes en termes de label-

lisation, de PEP (Profil Environnementale de Produit) que je ne suis pas en capacité de produire seul donc il faut que j'intègre. Mon cahier des charges sera d'autant plus pertinent et mes créations seront d'autant plus pertinentes. C'est mieux de partir de quelque chose de juste au départ.

*Lorsque l'on est designer, on travaille dans des structures collectives tout en étant porteur d'une vision qui nous est propre. Comment le designer intègre-t-il ces nouveaux territoires ?*

Tout seul je ne fais rien. C'est parce que je discute avec les partenaires, parce qu'ils vont partager avec moi leur façon de voir les choses, parce qu'ils vont me donner une solution technique ou qu'ils vont m'expliquer comment fonctionne leur marché, que je vais parvenir à une solution pertinente.

*Oui, mais le designer doit préserver un esprit critique. Lorsqu'un spécialiste affirme que le problème se résume à deux ou trois facteurs et qu'il a un point de vue extrêmement déterminé sur la question qui est soulevée, comment fait-on pour proposer une remise en question du problème posé ?*

Quand tu commences à travailler avec des entreprises ou des organismes, il y a toujours une personne avec qui tu t'entends mieux.

*Parce qu'elle partage ta vision ?*

Oui, parce qu'elle partage ma vision.

*Ta vision personnelle des choses ?*

Non, pas nécessairement. Elle peut avoir envie de me rencontrer sur un projet collectif, ou encore de partager son savoir. Moi j'ai fait beaucoup de paris. Les projets sont comme des paris collectifs. J'ai besoin de croire en ce que veut mon commanditaire. Il a une sorte de partage des risques.

*Quels ont été les compromis à accepter pour le bon fonctionnement du projet Néo Noé ?*

Pour *Néo Noé*, j'ai eu plusieurs demandes d'éditeurs mais ceux-ci refusaient de respecter la chaîne dont dépend la bienveillance environnementale du projet. Ils voulaient le produit mais il ne voulait respecter ni l'approvisionnement du bois ni le choix du fabricant. Ils ont essuyé plusieurs refus de ma part. Il me semble que soit on est cohérent, soit on l'est pas.

*Votre chaise Néo Noé est mono matériau. Pensez-vous qu'un objet composite peut difficilement être écologique ?*

Si on s'amuse à faire une trottinette mono matériau et qu'on a pas de système de délite pour les poignés, que le seul contact qu'on a avec l'objet est un tube d'aluminium brut sur lequel on se frotte toute la journée, un moment donné il va y avoir un problème de pertinence dans l'usage. L'utilisateur risque de se détourner de l'objet. Même s'il y a de l'éco-conception dans le projet celui-ci ne sert plus à rien. C'est pareil pour les finitions. Par exemple, utiliser une huile de lin sur une table de restaurant qui reçoit

plus de 300 personnes par semaine est incohérent. Étant donné l'usure liée à l'usage très répété de la table, il est plus pertinent de choisir un vernis issu du pétrole. Car s'il n'est pas écologique au départ, il permet la durabilité du produit. Il y a des notions qu'on ne peut pas chiffrer. Il y a des réponses qui sont de l'ordre de l'interprétation. Je n'ai aucun outil qui me permet d'affirmer certaines choses. Je trouve que c'est un point important : la pertinence de la réponse par rapport à l'utilisateur. J'aimerais le développer mais je ne sais pas comment. Un objet à beau être éco-conçu si la personne ne se sent pas bien avec, on l'aura conçu pour rien.

## Laurent Massaloux

*À propos de la gamme Principio réalisée par les Radi Designers*

30 août 2011

FANETTE PESCH — *En 2004, la compagnie Moulinex fait appel aux membres du groupe des Radi Designers, Olivier Sidet, Robert Stadler et vous, pour concevoir une ligne d'appareils électroménagers située en entrée de gamme. Comment a démarré cette collaboration? Comment avez-vous pris connaissance du contenu de la demande de Moulinex? Comment s'est construit le cahier des charges?*

LAURENT MASSALOUX — *Pour être un tout petit peu plus précis, ce n'est pas vraiment la compagnie Moulinex qui a fait appel à nous. Moulinex est une marque qui fait partie du Groupe SEB, qui lui est une grosse entité regroupant plein de marques dont Moulinex, Rowenta, Calor, Krups, etc. C'est donc Frédéric Beuvry, qui était en charge de la stratégie du design au sein du Groupe SEB, qui a fait appel à nous et a souhaité nous faire travailler sur la marque Moulinex. Je pense que son initiative faisait partie d'une stratégie élaborée avec ses supérieurs hiérarchiques pour redonner de l'identité à chacune des marques et que ces identités-là soient clairement lisibles par le grand public. Il a élaboré une espèce de charte concernant l'identité de chaque marque. Pour la marque Moulinex, il a fait appel à nous car il lui semblait que notre travail*

*pouvait correspondre à ce que devait porter la marque. La première chose qu'il nous a demandé, et il y en a eu deux principales, était, à travers notre production, de relever les produits, les propositions qu'on avait pu faire, les projets, les prototypes qui pouvaient être inscrits dans un univers attachant à celui de Moulinex. Donc on a organisé tout une page, une sorte de poster dans lequel on a disposé des projets qu'on avait fait qui nous semblaient en relation avec l'identité de Moulinex, notamment sur des questions de simplicité d'usages, de formes rondes, de convivialité. Ce travail a permis de révéler un premier ensemble de paramètres. La seconde étape, beaucoup plus précise, a été de nous faire réagir à ce que pourrait être un *brunch set*. Un *brunch set* est un ensemble, plutôt pour le petit déjeuner, composé d'une cafetière, d'un grille-pain, d'un *juicer* (un appareil pour faire du jus à partir d'agrumes), et d'une bouilloire. À partir de ces quatre éléments typiques, on a essayé de définir les angles par lesquels il était possible de percevoir l'identité de la marque Moulinex.*

*Quel était le contexte particulier de la demande de Frédéric Beuvry?*

*Moulinex avait subi des problèmes de fermeture d'usines. À ce moment donné, cette marque, qui pourtant historiquement trouvait écho dans une majorité de foyers français, par la présence d'un grille-pain Moulinex ou encore d'un moulin à café dans la cuisine, cette marque dont l'image historique restait forte, presque patrimoniale, voyait au fur et à mesure du temps son image se déliter, face à la demande de rentabilité, devant l'obligation*

d'aller sourcer des produits en Chine. Elle était forcée de constater une disparité totale de son identité.

*D'où vient cette analyse? Est-ce la vôtre?*

Non, c'est Frédéric Beuvry. Lorsqu'il a examiné l'ensemble des marques qu'il avait à traiter, il a vu que celles-ci avaient un vrai déficit.

*Est-ce lui qui vous a transmis les différentes connaissances que vous évoquez ou est-ce vous qui avez réalisé votre propre analyse?*

Nous, d'une part. A travers les connaissances qui nous environnent, nous avons constaté que Moulinex n'était plus tout à fait là où notre esprit l'avait laissé auparavant. Après de manière beaucoup plus précise, Frédéric Beuvry nous a donné tout un ensemble de données qui nous ont permis d'aller plus loin. Donc, c'est vrai qu'il avait une espèce de crise liée à l'image de Moulinex et que c'est aussi une des raisons pour lesquelles il nous a fait travailler. Mais il a choisit de nous investir non pas sur des projets « distants » (commencer par la bouilloire cette année et s'occuper du sèche-cheveux l'année prochaine) mais plutôt sur une gamme transversale qui devait couvrir une étendue assez grande de produits. Il y en avait en l'occurrence dix-neuf, me semble-t-il, de manière à ce qu'il y est une vraie force visuelle capable de refonder la marque. Les enjeux étaient donc de type identitaire mais également en terme de marché. Le domaine de l'électroménager est un marché très difficile en ce sens que la production asiatique est particulièrement forte. Les produits

fabriqués là-bas valent beaucoup moins chers que ceux fabriqués en France. C'est un aspect qu'il fallait garder en tête. Notre travail devait faire face à la concurrence asiatique en réinstaurant une image forte au sein du groupe.

*Comment balance-t-on de données qui sont de l'ordre de la mémoire collective à des paramètres économiques beaucoup plus précis? Comment êtes-vous parvenu à intégrer des données aléatoires et intuitives tout en respectant les contraintes qui quadrillaient très fortement le projet? N'y a t il pas une façon différente de gérer ces différents types de paramètres?*

Je souhaiterais revenir sur la mise en place du *brunch set* car cette étape me semble plutôt éclairante par rapport à votre question. En fait, on n'est jamais parti de manière totalement libre. C'était un *brunch set* pour Moulinex et plus que ça c'était un *brunch set* pour Moulinex avec des composants techniques identifiés sur lesquels nous devions baser notre travail et qui avaient été définis en bonne relation avec les coûts du marché. On a donc dû opérer tout de suite une espèce de synthèse entre l'image qu'on voulait donner et les contraintes techniques qui sont aussi des contraintes de marché et de prix. Cet exercice-là a permis de combiner et de percevoir sur quels périmètres on pouvait agir. Il a permis d'évaluer si on se trouvait en phase avec leur demande, si de leur point de vue notre travail pouvait leur convenir, car c'est aussi un échange. Cet exercice a eu une valeur de test. Ce test s'est bien passé. On a continué à travailler et ce que l'on a pu faire avec le *brunch set* a permis de définir l'identité de l'ensemble de la gamme. La nouvelle identité de Moulinex a été fondé sur plusieurs volontés. La première a été

de redonner une homogénéité formelle. Si on prend la bouilloire, cet objet sans aucune aspérité, avec une forme simple, continue, lisse, qui a une expression presque animalière, on obtient une présence presque amicale et bienveillante au sein de la maison. À contrario de Krups qui est d'une imagerie beaucoup plus technique, où on a l'impression de commander un Airbus quand on fait griller sa tartine, évidemment là je caricature, chez Moulinex on est dans une simplicité d'usage et une évidence des formes simples où il n'existe pas de rupture entre la poignée et le bec verseur. Tous les éléments évoluent au sein d'une même forme générique, et créent une présence. Il était important pour nous que cette présence invite à une forme de dynamisme. On ne voulait pas créer des objets statiques et bien posés sur leur base mais plutôt donner l'impression d'un mouvement, comme s'ils avaient envie de vous servir. L'exercice du *brunch set* a donc permis de définir ces traits de caractère, il a donné lieu à des critères appliqués ensuite aux autres produits.

*Vous avez également effectué une phase de collecte et d'observation de l'existant, me semble-t-il ?*

Tout à fait. Hormis les connaissances que nous avions sur le domaine de l'électroménager, nous avons cherché à préciser plusieurs points : le fonctionnement de SEB, mais aussi de Moulinex, la présence de Frédéric Beuvry... Il s'agissait d'une ligne transversale, hors le Groupe SEB est structuré non pas par marque mais par départements, c'est-à-dire : le département cuisson électrique, ou encore le département des liquides, celui du *lean and care* (soin du linge), ou encore du *health care*... L'aspect transversal

du projet nous avait séduit. Évidemment, dans le groupe, chaque département a son propre service marketing et ses propres techniciens et spécialistes. Il a donc fallu rencontrer toutes ces personnes et l'arborescence qui en découle et ce fut un travail important. Notre interlocuteur référent était donc unique en la personne de Frédéric Beuvry, mais aussi très multiple de part l'ensemble des directeurs marketing et des techniciens. Cet organisme était l'une première chose à comprendre. Ensuite, il a été nécessaire d'examiner le marché concurrent qui existait pour chacun des produits, pour s'assurer que nos propositions soient originales mais aussi en relation étroite avec l'identité souhaitée qui devait absolument se démarquer, et c'est ce qui a donné lieu à une collecte énorme. Nous avons rempli nos armoires de grille-pains, de bouilloires, de barbecues. Ce préambule a fondé tous les dessins nés par la suite.

*Dans cette phase de collecte, existe-t-il une phase d'analyse, de hiérarchisation et de dialogue qui influence le processus de conception ?*

Nous avons tout d'abord collecté les produits appartenant à la catégorie de prix qui nous intéressait, c'est-à-dire le pied de gamme. On a ensuite regardé quelles fonctionnalités la concurrence mettait en avant et si elle était intéressante ou non. Non pas pour prendre des idées dans ces objets, car le dessin que l'on cherchait était vraiment différent de ce qui se trouvait alors dans nos étagères, mais pour s'imprégner de la manière donc la technique avait été pensée par rapport à l'usage, de la façon dont avaient été moulées les pièces, leurs

nombres... Cela nous a servi surtout d'un point de vue technique.

*Vous vous êtes donc réapproprié les critères qu'on vous avez communiqué.*

Tout à fait. Il faut qu'il y ai une réappropriation. On ne travaille pas sur une gamme aussi étendue sans une aisance avec les différents codes. Cette collection était comme notre boîte à outils dans laquelle on pouvait puiser, de façon quasi constante, des références. Cette phase a donc été capitale et fondatrice. Suite à cela, toutes les questions qu'on a pu se poser lors de la phase de dessins ont trouvé des réponses. Plusieurs trames naissaient pour chaque typologie et la sélection se faisait selon la notion de famille et de cohérence de la gamme.

*Quelle marge de liberté vous êtes-vous accordé par rapport à la demande de Moulinex?*

C'est simple. Leur demande nous l'avons traduite. Eux parlent souvent de codes, de quartiles, de fonctionnalités, d'usages. Notre traduction, elle, se matérialisait par des formes. Nous avons fait une traduction formelle de leur demande.

*Y a-t-il des critères que vous avez ajouté? Ont-ils été surpris par la vision que vous proposiez de leur cahier des charges? Existait-il un décalage?*

Je pense qu'évidemment nous avons apporté des choses qui n'étaient pas présentes au départ. Notre traduction

donnait de nouvelles pistes, comme l'idée que les objets soient dynamiques, ou que chacun des produits possède une silhouette reconnaissable presque de manière pictographique. Cela n'apparaissait pas sur le cahier des charges bien sûr! La surprise était quasi constante pour eux car notre traduction provoquait de nouveaux sens, de nouveaux maillages, et ils réagissaient. Il y avait accord ou désaccord. Il existait un dialogue fait d'aller-retours. Je dirais que certains départements étaient plus ou moins arrêtés sur des codes et cela ne concerne pas seulement le Groupe SEB. Beaucoup de directeurs marketing, de responsables produits ont une connaissance du marketing qui passe par des codes, et notamment ceux de la concurrence, qu'il faut absolument intégrer dans la proposition. Certains départements ne fléchissent pas sur leur position. Selon eux, il faut absolument utiliser ce code sinon le produit ne connaîtra pas de succès commercial. Il faut donc les persuader d'aller au bout d'une proposition avant de l'évacuer mais aussi entendre leur connaissance et évaluer les risques. Amener de la nouveauté dans certains départements était très difficile. Ils aimeraient répéter toujours la même formule.

*Comment s'est passée votre intégration au sein du Groupe SEB? En tant que designer, comment crée-t-on le dialogue? Le designer arrive parfois en proposant une vision qui peut sembler étrangère pour la structure qui l'accueille.*

Cela nous oblige à faire de la communication par rapport à ce qu'on veut leur proposer. Il ne faut pas exposer brutalement le résultat mais plutôt montrer le cheminement de pensées qui a mené à cette solution. La commu-

nication doit être au service d'une pédagogie. D'ailleurs, le livre édité à cette occasion est une production interne aux intentions pédagogiques. Il sert à montrer aux différentes équipes du Groupe SEB la manière dont un projet peut se passer quand il intègre des équipes de designers. Frédéric a aussi mené un rôle clef en sa position de médiateur entre nous et les autres équipes. Il a permis de fluidifier les échanges, de créer des rencontres opportunes au bon moment, ce qui est important car cela permet de rentrer pleinement dans le fonctionnement de l'entreprise.

Un paramètre important est que le Groupe SEB fait certes appel à des designers extérieurs mais possède aussi beaucoup de designers en interne. Comment devons-nous nous placer vis à vis d'eux? Voilà un autre nœud à dénouer où il fallait éviter les frictions! Cela s'est majoritairement bien passé. Ils avaient l'écoute et l'ouverture nécessaire pour entendre les propositions que l'on faisait. J'avais déjà vécu cette situation lors de mon travail chez Thomson, alors encadré par Philippe Starck à l'époque directeur artistique de la marque. Il y avait à la fois des designers extérieurs, comme moi, travaillant avec des designers intégrés depuis dix ans et cette situation ce passait sous une forme de bonne intelligence. On amenait une sorte de fraîcheur, de nouveaux regards une forme de naïveté, et eux apportaient leur expérience passée.

*Entre designers, il existe une sorte de méthodologie commune qui facilite le dialogue. Mais dans une situation d'échange avec des spécialistes d'un autre domaine de compétences relié au projet, comment cela se passe-t-il? N'y a-t-il pas des efforts particuliers à fournir?*

Oui et cela correspond à 70% du temps que l'on peut passer sur un projet. On envoie des fichiers, des plans, des maquettes qui sont discutés au sein de bureaux d'études qui généralement nous retourne des propositions qui diffèrent de ce que l'on avait proposé au départ. Notre travail consiste donc aussi à rétablir la balance pour que les premières idées énoncées soient respectées le plus possible. Après, il y a des concessions à faire dans les deux sens et cela se fait grâce au dialogue et à notre regard qui est suffisamment précis et technique pour ne pas être perçu comme celui d'un artiste qui fait un joli dessin et s'en va dès la première semaine. Nous sommes là en permanence. Lorsqu'ils sentent qu'on y met du nôtre pour trouver des solutions avec eux, les choses prennent du temps mais se passent bien.

*Cela se ressent-il dans la proposition finale? Est-ce que les objets de la gamme où les départements étaient peu réceptifs sont, selon vous, moins réussis que les autres?*

Le fer à repasser pourrait passer pour banal, bien dessiné mais banal. Sa première représentation avait plus de caractère et de personnalité. Là je peux donc vous dire que je regrette. En même temps, notre interlocuteur était tellement à cheval sur les angles qui devaient déterminer la poignée qu'au bout de plusieurs mois, de dizaines de maquettes et de centaines de dessins, on a fini par trouver un équilibre dans cet objet assez banal. Nous regrettons qu'il ait tant perdu de personnalité et de sa singularité.

*À l'inverse y a-t-il un objet qui vous semble réussi et pour laquelle la collaboration s'est bien passée?*

Globalement nous sommes plutôt content de l'ensemble. Par exemple, le petit appareil à raclette. Leur brief était un appareil pour 6 personnes. Souvent cela ressemble à une sorte de cercle avec six réceptacles. Nous avons fait une proposition que l'on trouvait assez banale de part son architecture et le chef du marketing trouvait qu'il fallait plus se démarquer. Le brief a donc changé pour un appareil à 4 réceptacles et cela nous a donné beaucoup plus de liberté dans le dessin. En changeant un paramètre, on a réussi à produire un objet plus singulier et dont nous sommes contents.

*Pensez-vous que la cohérence de l'objet final dépend de la cohésion humaine qui a eu lieu entre les différents acteurs pendant le projet ?*

La cohérence de l'objet né de tous les points de vue posés sur lui. Nous étions trois associés travaillant avec d'autres designers, chacun d'entre nous était responsable de plusieurs produits et s'occupait du dialogue avec tel directeur ou tel technicien. Par exemple, pour le grille pain, c'était moi, pour la cafetière, c'était Olivier, etc. C'était une manière logistique d'être le plus efficace possible. Il n'empêche que, dans la conception, nous collaborions tous, en terme de propositions de formes, d'usages, pour l'agencement technique des composants. C'était une discussion que l'on partageait à trois, à travers beaucoup de dessins aussi. C'est vrai que l'on se référait beaucoup à nos idées de départ, à notre caisse à outils, notre répertoire formel. La conception a été faite de manière collégiale et le développement a été sectorisé à chacun d'entre nous. Je pense que la gamme est cohérente parce que

chaque projet est le résultat d'un point de vue et d'une identité partagée.

*Est-ce que la qualité du réseau relationnel mis en place par les Radi Designers avec l'ensemble des partenaires a eu un impact sur le résultat obtenu ?*

Oui, cela a toujours un impact. Travailler dans une guerre permanente est très épuisant même si c'est souvent le cas. De toute façon le design c'est épuisant car cela demande beaucoup de travail de persuasion. Il faut se battre contre les évidences. Il faut tout de même qu'il y ait des signes d'ouverture renvoyés par les partenaires, sinon ce n'est pas possible ; ils sont souvent petits d'ailleurs... Le travail de designer est de s'installer dans les brèches, généralement assez étroites où il faut y aller rapidement et profondément. Ce monde idéal où tout le monde collabore est, je pense, une image que l'on désire tous atteindre, mais dans notre monde on passe par une porte et on revient par la fenêtre, on sort dessous la table ! Les choses vont vite et, si on est pas là au bon moment, elles peuvent nous passer sous le nez et ensuite on découvre un truc qui sort sous une presse à des milliers de kilomètre et c'est trop tard ! Il faut donc réagir très vite et à certains moments dire qu'il y a problème et le résoudre. Pour faire advenir un projet ce qui est capital c'est que tout le monde, les designers internes, ceux externes, l'équipe du marketing, les techniciens soient conscients et approuvent les enjeux généraux du projet. Dès lors où ces enjeux sont posés, il y a déjà matière à discussion. Pour la gamme *Principio*, les enjeux étaient posés dès le départ, lorsqu'il y avait des problèmes on s'y référait, et

du coup les autres étaient forcés de l'entendre, car s'ils ne le reconnaissaient pas cela impliquait que tout le projet portait à questions, ce qui n'est pas possible.

*Frédéric Beuvry en tenant son rôle de médiateur vous a donné une certaine légitimité grâce à la manière dont il vous a introduit. Est-ce délicat, en tant que designer, d'intégrer une nouvelle structure de travail ?*

On est un peu comme un corps étranger dans un organisme. On peut le percevoir de cette manière, seulement un corps étranger peut être autant un virus qui rend malade qu'une huile essentielle qui apporte une amélioration. Tout dépend de la nature de ce corps-là. Notre venue était attendue mais on a dû faire nos preuves. Lorsqu'ils ont perçu, sans doute la qualité de notre travail, mais aussi le fait que nous étions non pas des personnes restant en dehors des problèmes mais essayant de les résoudre de façon active, nous avons obtenu leur écoute. Cela ne se passe pas naturellement, il y a l'introduction d'une nouvelle entité dans une autre.

*Est ce qu'il y a quelque chose qui conditionne la qualité de l'écoute des personnes avec qui vous êtes amenés à collaborer ?*

Je vais un peu caricaturer mais si je vois quelqu'un qui s'occupe du marché et que je lui propose un objet qui va coûter moins cher que ce qu'il avait prévu, cela va bien se passer et cela quelque soit l'esthétique proposée. Si je propose à un technicien une amélioration dans l'agencement d'une pièce ou vis à vis d'un élément technique, il ne peut que compatir à cela, car il y a une simplification.

Donc grossièrement, si on arrive à contenter de manière segmentaire ces ensembles de personnes tout en gardant la cohérence de l'ensemble du projet, on est sauf. C'est pour cela que je dis qu'il y a de la pédagogie. Celle-ci peut être générale lorsque l'on présente le projet dans son ensemble, mais lorsqu'on s'adresse à une personne en particulier, ayant ses compétences précises, il faut orienter le discours afin de lui faire entendre ce qu'il a envie d'entendre. C'est quelque part une espèce de stratégie du *Cheval de Troie*. On a envie de faire passer des idées mais pour cela il faut donner quelque chose en retour. N'étant pas d'éminents stratèges cela se fait de manière un peu intuitive.

*Je trouve assez paradoxale l'idée que le designer est à la fois quelqu'un qui repère une brèche et s'engouffre dedans et quelqu'un qui s'attache à communiquer et rendre visible des idées potentiellement partageables avec un certain nombre de gens.*

Oui, mais il s'agit de s'engouffrer dans le détail. Il est capital qu'il y est une sorte d'état de conscience et de communion autour des enjeux du projet. Une fois que ces enjeux sont partagés, on peut enfin regarder dans le détail et s'y engouffrer. Ce n'est pas si paradoxal. Et lorsque je parle d'avoir une visibilité globale cela s'explique par le fait qu'on devait s'adresser au grand public pour cette gamme, elle devait pouvoir toucher des millions de personnes car les produits sont ensuite vendus à des millions d'exemplaires.

*Pourrait-on dire que la variété des personnes avec qui vous*

*concevez le projet est votre premier public? Réussir à réunir au sein du projet tous ces gens aux logiques différentes et appartenant à des corps de métiers multiples, ayant leur personnalité propre, n'était-ce pas une étape fondamentale?*

Ce que vous dites est juste. S'il n'y a pas d'adhésion générale au projet par ces personnes, qui ont travaillé dessus, c'est un premier signe que le projet se vendra mal. Derrière cela, la chaîne est très logique. Si ces personnes n'adhèrent pas, elles vont ensuite mal communiquer le produit aux autres et on obtient un effet boule de neige. De ce fait, un commercial, par exemple, ne communiquerait pas bien les produits aux forces de vente, qui eux-mêmes ne le proposeraient pas avec enthousiasme à tel supermarché et du coup le produit ne serait pas représenté, et donc ne pourrait pas se vendre.

*La gamme est un succès dans le sens où chaque objet, ou presque, à conserver une part de la vision que vous aviez eu de lui au départ. Comment faites-vous pour que votre vision ne se délite pas trop au fur et à mesure du projet et de sa concrétisation?*

On a simplement été vigilant. On nous a proposé de faire une gamme transversale et ça a été notre cadre de travail. On se l'ait donc toujours répété. Pour dessiner le grille-pain par exemple, on mettait la bouilloire et le jucer à côté pour voir s'il y avait vraiment une correspondance avec cette nouvelle proposition. En même temps, nous voulions vraiment que chaque objet ait sa propre autonomie de dessin. Il y a une sorte d'effet presque fractal, en regardant dans le détail on peut presque voir le général.

Pour nous, il était également important de montrer la cohérence de la gamme à travers d'autres moyens que les produits eux-mêmes. C'est pour cela qu'on a travaillé sur un ensemble de supports dont un film mettant en scène les objets.

*En tant que designer, faut-il aussi parfois laisser basculer la vision qu'on s'était faite du projet, en garder l'essence peut-être mais être flexible dans ces idées, de la même façon qu'on demande à ses collaborateurs de s'adapter à nos idées nouvelles?*

Je comprends. En effet, il y a des projets où une idée de départ est complètement changée et remixée. Pour notre part, nous avons déjà ce fonctionnement au sein de l'agence, par des discussions assez animées entre nous qui remixaient certaines composantes mais dans un périmètre restreint sinon cela aurait été cacophonique.

*Et lorsqu'il y a un compromis à faire vis à vis du client existe-t-il une limite à ne pas franchir? J'ai remarqué qu'il y a un peu deux catégories de réaction chez les designers lorsqu'ils sont face aux compromis : ceux pour qui le client est roi et ceux qui disent que les compromis n'existe pas.*

Je n'ai pas une position tranchée sur la question, dans le sens où tout dépend du champs d'investigation, du commanditaire, et d'une multitude de paramètres. Il y a des circonstances dans lesquelles je pourrais être absolument inflexible et d'autres où je sens que ce qui m'est donné n'est pas idiot et que je dois en tenir compte.

Lorsque Starck travaillait pour Thomson, il a complètement chamboulé la marque. Il a dessiné des télévisions pour Telefunken, on avait jamais vu ça ! C'était capricieux mais cela a permis de faire bouger les choses. Une telle attitude peut avoir sa vertu mais encore faut-il savoir incarner de tels changements, avoir des appuis affirmés au sein de la société. Sa posture a été selon moi un sorte de caricature du designer. Une star arrive, propose un projet de star et si cette innovation par la rupture peut avoir un certain bénéfice elle peut aussi détruire beaucoup. Nombreux sont les gens qui se sont vus questionner sur leur métier au sein de Thomson à ce moment-là. Je ne sais pas si la stratégie de la douche froide est toujours la bonne.

*J'ai le sentiment qu'un designer a un besoin d'une capacité d'adaptation très forte. Est-ce que la grande difficulté à laquelle le designer fait face n'est pas de parvenir à s'adapter aux interlocuteurs, à la typologie des produits, ou encore au processus de fabrication ?*

Dans le cadre de notre intervention pour le Groupe SEB, cette phase d'adaptation a été importante. J'aurais trouvé cela peu élégant et pas très humain si elle n'avait pas eu lieu. Même s'il s'agit d'industrie ce sont avant tout des gens. Donc essayer de comprendre les mécanismes et les interlocuteurs me semble un minimum. Je ne dis pas qu'il faut y consacrer sa vie car il y a d'autres paramètres qui interfèrent. Je crois qu'il y a en effet une distance à trouver pour que le designer ne soit pas totalement isolé des personnes qui vont être en charge de développer ces créations. Ce qui est fascinant dans le métier de designer

indépendant c'est que l'on peut travailler au sein de grandes entreprises comme pour un interlocuteur unique, à une échelle artisanale par exemple, ou encore dans des PME, ce qui correspond à une sorte d'entre deux. A travers ces trois tailles d'entreprises, ce ne sont pas les mêmes rapports qui se jouent. La multitude des points de vue des personnes avec qui on collabore apporte beaucoup de précisions sur l'objet que l'on est en train de développer.

*Le fait qu'aujourd'hui la chaîne de production se soit agrandie et mondialisée comporte le risque de perdre le fil pour le designer. Dans un tel contexte, n'existe-t-il pas une difficulté nouvelle à créer des objets cohérents ? Cela ne devient-il pas difficile de s'inscrire dans une vision globale alors que tout est parcellaire et disséminé ?*

Je pense qu'il y a une vraie limite à cela. On multiplie les interlocuteurs pour en faire une pelote mais, avec tous ces fils tirés, à un moment donné cela devient impossible. Il faut des personnes qui servent de relais, comme Frédéric Beuvry. Il y avait des étapes de validation et de dialogue hiérarchisées. La parole doit être relayée. C'est pour cela qu'il est important pour le designer d'être le plus pédagogique possible, d'explicitier au delà des détails, de transmettre les mots clés qui caractérisent sa proposition.

*Partager l'intention du projet ?*

Tout à fait. Il faut toujours rappeler à ses collaborateurs l'intention qui prévaut à l'objet.

*Alors on ne pas seulement transmettre une proposition ou une réponse, il faut aussi transmettre la vision elle même.*

Exactement, car après un technicien peut être appeler à parler avec son collègue de bureau et cela va créer une chaîne. Une chaîne se passe bien si le détail et le général ont été transmis. Je réexpliquait souvent les principes de la gamme en termes d'identité, de forme, mais aussi d'usage, de manière très synthétique, juste avant de parler du rayon de trois qu'il fallait modifier en un rayon de deux, juste pour que mon interlocuteur comprenne pourquoi je lui demande cela, sinon ma demande pouvait paraître aberrante. Sans explications, son travail devenait de l'exécution. C'est mieux d'expliquer les choses, d'être pédagogue.

*Choisir le langage approprié est aussi un des aspects du métier?*

Je parle plus communément de vocabulaire et de la forme qu'il peut prendre. Le dessin est aussi un langage. La précision du dessin est pour moi très liée au langage verbal. Si l'on ne s'exprime pas bien à l'oral, on peut se faire comprendre d'une autre manière. Pour moi le sens d'un objet peut complètement changer en mettant un rayon de deux au lieu d'un de trois, de la même manière qu'avec l'utilisation d'un mot, se sens peut complètement changer si j'utilise un de ses synonymes.

## Roger Tallon

*À propos du train Corail*

27 septembre 2011

FANETTE PESCH — *En 1971, vous remportez un concours organisé par le service de marketing de la SNCF pour moderniser les wagons de secondes classes. Votre intervention est allée bien au-delà de cette demande initiale. Le rôle du designer est-ce de définir un espace d'intervention au sein d'un projet?*

ROGER TALLON — *Évidemment. À l'époque mon intervention, c'était les sièges. Il y avait un concours et quand on m'a demandé d'être membre du jury, j'ai dit « non, non, non, je veux être dans le concours ». Finalement j'ai participé et les choses se sont enchaînées. En fait, je ne me satisfais jamais du cahier des charges, parce qu'il est souvent très pauvre. Il est fait par des gens qui n'ont pas l'esprit d'ensemble et qui ont un esprit tout ce qu'il y a de plus parcellaire.*

*Comment cela se passe-t-il quand on souhaite élargir le cahier des charges, quand on essaye de prendre en considération les choses d'un point de vue global?*

Vous voulez dire vis à vis du client?

*Dans un premier temps, comment ça se passe pour vous, quand vous essayez d'avoir une vision globale sur un projet?*

C'est mon métier ça.

*Oui, c'est votre métier. Et dans cette vision globale, est-ce qu'il y a l'utilisation de connaissances qui sont propres à la pratique du design et puis d'autres connaissances qui elles sont de l'ordre d'un apport extérieur comme celles que l'on s'approprie dans le contexte d'un projet? Est-ce que cette description correspond à votre approche?*

Le problème des connaissances, c'est un autre problème. Si on n'a pas les connaissances, on ne peut rien faire. Là, il faut être clair. Si on a pas les connaissances, et c'est le cas de 99% des gens qui font du design, alors eux ils font appel à des professionnels, des artisans, des choses comme ça...

*Lorsqu'on veut acquérir une vision globale, on est parfois obligé de s'attaquer à des domaines qu'on a jamais appréhendé avant, et on peut arriver parfois avec une forme de naïveté face à des spécialistes. Comment fait-on pour avoir une vision globale à partir de connaissances qui sont nouvelles et succinctes?*

Vous parlez des spécialistes, tant qu'on y est, je vais vous parler de ça. Un jour Christian Boltanski a été interviewé sur les spécialistes et il a répondu : « Les spécialistes ce sont ceux qui ne savent faire que ce qui savent faire ». Moi j'aime bien cette phrase parce que c'est la vérité en fait. Des spécialistes, j'en ai rencontré des tonnes, ils ne

sont d'aucune utilité, en tout cas pas dans le domaine de la réalisation d'ensembles homogènes. Ils ont une vision tout ce qu'il y a de plus parcellaire des problèmes. Non, le problème du design il est justement là, il est là où on ne le situe jamais. On revient à cette volonté d'homogénéité. Tout ceux qui m'ont suivi à l'époque étaient fasciné par ça, par le côté homogène, et pas du tout par le côté créatif.

*Est-ce que l'homogénéité dépend de cette vision globale dont nous parlions tout à l'heure ?*

Je suis le premier français à avoir eu cette attitude de globale et d'homogène. Avant moi, il y a eu des personnes comme Henry Dreyfuss, un designer américain qui a inventé tout l'environnement aérien, jusqu'aux petites cuillères. Il a vraiment fait ce qu'on dit là et même il a fait d'autres choses, comme nos téléphones. Il a fait beaucoup de choses pour la plupart des gens. Je l'ai fréquenté à un moment donné. C'était un bon vivant, intelligent, avec beaucoup d'humour. Walter Dorwin Teague a pris la suite. C'est lui qui a dessiné le *Boeing 737*. Quand je les ai rencontrés, parce qu'Air France m'avait chargé d'un problème qui touchait aux achats d'Air France chez Boeing, ils m'ont tendu leur carte de visite et j'ai été étonné de voir Teague Design (NY). C'était drôle de constater qu'ils étaient encore là. Et ça c'est typiquement américain. Boeing travaillait toujours avec Teague.

*Et cela a-t-il un impact sur l'homogénéité ?*

Il ne faut pas avoir une vision mécanique des rapports.

On croit que les choses s'enchaînent mais pas du tout, il faut les faire s'enchaîner.

*Le designer orchestre la dimension matérielle de l'objet mais pas que, il doit également orchestrer la dimension humaine.*

Qu'est-ce que c'est que ça ?

*(Rires) Ce que je voulais vous dire...*

La dimension humaine ! Ce n'est pas inhumain de faire du design !

*Non, justement, c'est ce que je voulais dire. Quand on fait un projet de design, on travaille avec des partenaires, avec des fournisseurs. On ne travaille jamais seul, on est confronté aux autres.*

Je vais quand même vous dire une chose. On n'est pas confronté aux autres, on est confronté à soi-même. Parce que prendre en charge un boulot comme celui-là ! Vous me citez le *Corail*, ça a été une aventure, qui a d'ailleurs précédé d'autres aventures, le *Corail* a précédé le *Duplex*. Je considère le *Duplex* comme ce que j'ai fait de plus abouti. Je considère qu'à tous points de vue, du point de vue de son image, du point de vue de la manière dont il a été réalisé, tout ça, il est tout à fait le modèle de ce que je préconise. Mais finalement, vous savez, le côté humain, je ne vois pas très bien ce qui n'est pas humain. Hein ?

*J'aimerais vraiment comprendre comment vous élaborez cette vision globale. Vous dites qu'avoir des connaissances est très important pour appréhender un projet.*

Ce qu'on appelle les visions globales, c'est personnel.

*C'est personnel? Alors c'est propre à chaque designer?*

Ma vision globale n'est pas celle de Pierre, de Paul ou de Jacques. Moi la mienne, c'est la mienne! Cela veut dire que les connaissances qui sont liées au design n'ont rien à voir avec les connaissances scientifiques ou les connaissances astronomiques. Enfin bref, ça n'a rien à voir! C'est quelque chose qui finalement est un besoin. Quand j'étais petit, j'étais comme ça, ma mère me l'a dit, je ne pouvais pas supporter d'être dans un environnement chaotique. Chez moi, je passais mon temps à tout déménager, ma mère ne comprenait pas pourquoi. Et ça c'est un signe. Il y a des gens qui aime beaucoup le n'importe quoi, le n'importe comment. Ce n'est pas mon cas.

*Lorsque vous avez démarré le projet du train Corail, par quoi avez-vous commencé? Quelles questions vous êtes-vous posé? Grâce à quelles connaissances avez-vous pu vous poser les bonnes questions?*

Quand on a démarré, c'était un petit projet. On s'était aperçu que le *Corail* correspondait à 80% de la fréquentation des trains mais ne représentait que 20% des profits, donc c'était vraiment une imbécillité totale. On s'est dit qu'il fallait remettre les pendules à l'heure, qu'il fallait remettre le *Corail* sur ses rails. Alors on a commencé par la deuxième classe, puisqu'on avait pas mission de toucher au reste. La première classe, c'est sacré! On a ramené les voitures à la même taille, alors qu'elles avaient soit neuf fenêtres soit onze fenêtres, on les a ramené toutes à dix, ce qui était évidemment une simplification pour l'avenir.

*Avez-vous réalisé une sorte d'état des lieux de ce que vous vouliez faire, un point sur les objectifs que vous vouliez atteindre par rapport à cette seconde classe?*

Par exemple?

*Vous avez décidé d'installer la climatisation. Vous avez revu l'éclairage. Il y a tout un tas de points que vous avez choisi de traiter...*

Vous savez le problème pour la climatisation et autres, c'est un combat de longue date, parce que ce n'est pas moi qui peut décider de climatiser les trains ou pas! Il faut que j'arrive à les persuader de le faire.

*Est-ce un travail énorme de convaincre les gens?*

Non, il faut être persuasif.

*Oui?*

C'est mon cas.

*Naturellement persuasif?*

Je suis toujours persuasif, parce que je sais que ce que je dis ce n'est pas des fariboles.

*C'est plutôt l'évidence?*

Finalement on a un but, et d'après ce but, on se dit qu'il faut faire ceci, ou qu'il faut faire cela. Donc la climatisation, c'est un détail. C'est un gros détail mais un détail

quand même!

Et puis il n'y a pas que ça. Les sièges, je me suis arrangé pour avoir des sièges en plastique alors qu'avant ils étaient tous en tôle, des sièges où les mamans pouvaient être assise sur la même banquette, sans séparation, avec les enfants. J'ai travaillé avec persuasion pour convaincre les fabricants qu'il fallait faire ça.

*Alors tout de même, tous ces moments dans la vie d'un designer où on négocie avec le client, avec les collaborateurs, c'est beaucoup de temps ça aussi.*

Tout le temps. Je vais vous dire, la négociation ça fait partie du jeu. Si vous ne négociez pas, il n'y a pas de jeu. Au départ, je n'avais comme interlocuteur que, et j'ai mis du temps à m'en apercevoir, des gens qui faisaient des produits neufs, et j'ai mis un certain temps à me rendre compte que les produits étaient durs à entretenir, parce qu'évidemment ça n'avait pas été prévu pour ça! Alors j'ai fait intervenir dans les réunions les gens qui s'occupaient de l'entretien.

Et puis petit à petit avec eux, qui étaient très flattés de participer, ça s'est bien passé.

*Alors, je vais vous demander à nouveau ce que je tentais de vous dire tout à l'heure, le designer n'orchestre-t-il pas aussi la dimension humaine des projets? Vous avez permis à des gens de se rencontrer et c'est aussi ce genre d'initiative qui donne une vision globale au projet, non?*

Bien sûr. Le fait de faire intervenir les gens qui entretiennent les trains, mais pas seulement, parce que j'ai fait

intervenir aussi des gens qui venaient de l'extérieur, des fournisseurs notamment, et les fournisseurs sont aussi très flattés de participer à l'élaboration. Je suis d'accord, mais pour moi ça n'a rien de particulier.

*Est-ce naturel?*

Oui. Moi j'étais professeur, donc mon problème était de parvenir à faire ce que je préconisais. J'ai jamais fait quelque chose de spécialement nouveau. J'ai toujours fait ce que je devais faire. Le projet du *Corail* tient une grande place parce qu'il a ensuite servi de fil rouge, sinon c'est n'importe quoi.

*Quand vous convoquiez des gens, comme ceux responsable de l'entretien des trains, à vos réunions, était-ce en dialoguant avec eux que vous arriviez à faire certains choix?*

Le travail se fait dans des réunions avec beaucoup de monde. Ce sont des réunions lourdes. Il y a une partie des gens qui ne viennent pas du tout pour s'informer mais pour informer leur patron, parce qu'on m'avait à l'œil! Et Tallon il est en train de faire ceci et Tallon il va faire cela! Et il y a ceux qui, par contre, viennent pour travailler, parce qu'ils doivent déposer des plans.

*J'imagine qu'à des moments donnés, sur des étapes du projet, certains ne partageaient pas votre vision des choses. Comment faisiez-vous dans ces cas là?*

Je vais vous dire. C'est brutal mais : « Dehors! ». Je n'ai pas envie de partager des choses qu'on ne peut pas partager.

On ne peut pas partager, justement ce que nous cherchons, cet espèce de... c'est ça la poésie, c'est que les choses soient vraiment homogènes. Si j'ai des gens hostiles à mon projet dans mon équipe, ils s'en vont.

*Mais lorsque ces personnes hostiles font partie de la structure de la SNCF vous n'avez pas le choix.*

Oh non. Vous savez la SNCF, ils ne demandent pas mieux que de ne rien foutre. Non, finalement il n'y a pas de problème, parce qu'il faudrait alors qu'ils apportent un autre projet, et ils en sont bien incapables de proposer un autre projet face au nôtre. Je dis bien le nôtre car c'est un projet collectif. Je dis pas que c'est facile. Ce n'est pas facile du tout! Mais moi je fais comme si ça l'était! Je vais vous dire, c'est facile pour moi, c'est facile puisque je sais ce que je veux.

*Et comment faites-vous pour savoir exactement ce que vous voulez?*

Et bien je le sais par moi. Je vais pas jouer les grands maîtres mais les grands peintres comment pensez-vous qu'ils savent ce qu'ils veulent? Hein?

*Y a-t-il une part d'intuition dans votre travail?*

Non, il n'y en a pas puisque la ligne qui est tracée est une ligne, tout ce qu'il y a de plus claire, on appelle ça la *ligne claire* d'ailleurs. La *ligne claire* permet d'aller en avant.

*Se réfère-t-on à elle en permanence?*

En permanence.

*Et cette ligne claire, comment faites-vous pour la définir?*

Ah comment je fais pour définir la *ligne claire*? Je la définis.

*D'accord. Et cela passe-t-il par des croquis?*

Surtout pas. Je suis un très bon dessinateur, j'ai même fait de la B.D. mais j'ai interdit que les étudiants utilisent le croquis pour faire des projets. Tout se fait technique. C'est très simple.

Quand j'ai fait le journal *Artpress* avec Catherine Millet, je lui ai expliqué ce qu'était un journal, et à l'époque il n'y avait pas d'ordinateurs. Elle dit : « Oui, mais ce que je dois mettre dedans? ». Je lui ai répondu : « Mais ma vieille, ce que tu dois mettre dedans tu le sais! C'est pas vide! Tu as un contenu! Ce qu'il faut, c'est mettre ton contenu à plat, le ranger et après l'ordonner et le faire fonctionner ».

*Comment faites-vous pour définir la ligne claire?*

C'est très simple. Puisque j'ai des bases, je vois pas où est le problème.

*Des bases?*

J'ai un programme.

*Quelle est la différence entre un programme et un cahier des charges?*

Ah ça n'a rien avoir !

*Il me semble que les architectes utilisent un programme alors que les designers se réfèrent plutôt à un cahier des charges. Mais alors cela ne correspond pas au même travail ?*

Pas du tout. Non, le cahier des charges c'est un truc d'ingénieur, c'est : « ça doit peser tant, ça doit mesurer tant, ça doit être fini le tant ». Un programme ce n'est pas ça du tout la même chose.

*Alors un programme ça contient plutôt les intentions du projet ?*

Il y a tout, il y a la fameuse ligne claire dont on parlait. Vous savez un moment donné, j'avais monté une société qui s'appelait *Design Programmes* et j'ai dû arrêter de l'appeler comme ça parce que les gens croyaient que j'avais des dossiers tout prêts.

*Dans différents articles que j'ai lu vous affirmez qu'il ne faut surtout pas respecter le cahier des charges.*

Je ne touche pas au cahier des charges, puisque je l'ignore. Ce n'est pas parce que je ne l'aime pas, c'est juste parce qu'il ne sert à rien. Vous ne pouvez rien faire avec ça !

*Est-ce qu'un cahier des charges ne permet pas de se poser les bonnes questions sur un projet ?*

Non. Un cahier des charges sert à faire un projet banal.

*Comment faites-vous pour définir votre programme, pour le créer ? Cela se crée un programme, non ?*

Un programme, ça s'élabore.

*Est-ce le premier travail à faire quand on démarre un projet ?*

Non. Moi je suis plutôt d'avis contraire. C'est la dernière chose à faire. Quand j'ai rassemblé tous les éléments, quand j'ai rassemblé le pour, le contre, tout ce qui finalement ne colle pas, quand tout est fini, le programme on le gèle. Ah oui part contre, il faut le geler.

*Le geler ?*

Oui, geler comme geler. Oh ça se dit ça ! Geler le programme... Il faut en faire un bloc de glace.

*Je comprends, il faut le figer.*

Alors je ne vous dis pas que, de temps en temps, on n'est pas obligé de faire comme si c'était un cahier des charges.

*Ah bon ?*

Oui, il faut y revenir souvent. Si entre temps on vous a mis des bâtons dans les roues, qu'on a introduit des nouvelles données. C'est souvent le problème, on introduit de nouvelles données, résultat le programme devient boiteux, alors il faut le dégeler (Rires) mais gentiment.

Et puis après on reprend le travail. Non, vous, vous je sais ce que vous cherchez, vous cherchez le mystère de la création !

*(Rires)*

Il n'existe pas. Allez chercher le mystère de la création chez les grands peintres ! J'ai fréquenté beaucoup d'artistes comme Yves Klein, César, Arman, je ne me suis jamais posé cette question. Il n'y a pas de mystère de la création. Là-dessus je suis clair. On pourrait torturer un peintre ou un sculpteur, le pauvre, il ne pourrait rien nous dire ! Mais vraiment ! Même avec toute la bonne volonté du monde !

*(Rires)*

C'est pas étonnant ce que vous me dites là, vous n'êtes pas la seule ! Le mystère est là.

*J'ai eu une expérience professionnelle où j'étais face à des gens avec qui je n'arrivais pas à dialoguer. Et pourtant je savais ce que je devais faire pour améliorer les choses mais je n'arrivais pas à le faire comprendre.*

Mais vous n'aviez rien à leur faire comprendre. Il fallait les persuader. Il n'y avait rien à leur faire comprendre, parce qu'ils ne veulent pas comprendre les autres !

*Mais peut-on les persuader avec les mêmes arguments que ceux qui nous persuadent nous ?*

Vous avez une *ligne claire*, vous avez un programme, et puis voilà ! Avec ça vous vous débrouillez, vous avancez dans le brouillard, oui souvent dans le brouillard. Ah oui, un petit détail que je dois vous donner, un petit secret, la plus part des gens croient qu'un projet a un début et une fin, comme un film, et bien non. Il n'y a pas un jour où on se dit : « Je ferme ». C'est important de savoir ça, parce que quand on est dans une situation comme celle dont vous parliez, ça résout bien des problèmes. Non ce qu'il y a c'est que vous êtes trop différente vis à vis de ces gens-là. Il n'y a ni commencement, ni fin, ça veut dire quoi ? Ça veut dire qu'il ne faut pas avoir un esprit linéaire. Si vous avez un esprit linéaire, vous ne pouvez pas faire ce métier. Si vous avez un esprit où les choses commencent par le commencement, et continuent et continuent, vous ne pouvez pas faire ce métier. Il faut avoir l'esprit totalement disponible. Et souvent pour des raisons d'ailleurs qui sont liées à ce métier, vous êtes obligé de livrer une partie de votre projet avant même qu'il est commencé. Si vous voulez parler de l'ontologie du projet, il y a un avant-projet, il y a un projet et puis il y a un après-projet. Vous savez ça a été long mais on peut continuer, c'est comme la psychanalyse, on n'est pas à une séance près.

*(Rires) Oui, c'est sûr !*

Vous pouvez me rappeler pour compléter certaines choses. Vous allez me torturer encore mais ça ne changera rien, je ne bougerais pas d'un poil. Vous savez, j'ai fait un livre quand j'ai fait l'expo, et vous regardez si je suis constant.

*Constant dans ce que vous dites?*

Constant dans mes propos, dans ma manière de voir, de présenter les choses. J'avais un ami psychanalyste qui était très ennuyé parce qu'il me trouvait inanalysable. Je lui disais : « Ce n'est pas moi qui est inanalysable, c'est le design ».

## François Azambourg

*À propos de la chaise Lin 94*

4 octobre 2011

FRANÇOIS AZAMBOURG — Frédéric Morand m'appelle et me dit : « J'aimerais travailler avec vous, je suis équipementier pour l'automobile, je réalise des pièces moulées en carbone et en kevlar pour la fabrication de voitures de course principalement, pour des sociétés comme Aston Martin ou encore Teslamotors ».

FANETTE PESCH — *Quand vous lui avez dit : « non, pas le carbone », comment a-t-il réagi ?*

Je lui ai expliqué que des chaises en carbone ça avait déjà été fait, notamment par Alberto Meda, et que ça n'avait donc aucun intérêt de le refaire. Et puis utiliser le carbone amène le mobilier dans des situations de coût impossibles. Et puis c'est tout de même de plus en plus dur de s'approvisionner en carbone, étant donné que les chinois consomment la moitié du carbone mondial. Donc, je lui ai dit : « Voilà je pense pas qu'on ne va travailler ensemble. Par contre, ce que l'on pourrait faire c'est se renseigner sur les nouveaux composites, peut-être en végétal. De mémoire, il existe l'ortie, le lin, le coton et le chanvre. On pourrait se renseigner et se rapeler dans un petit moment ». Ce que nous avons fait

et nous sommes tombés d'accord sur le fait que le lin était quand même la matière la plus tenue. Sa résistance à l'allongement est proche de celle du verre avec un poids qui est deux fois plus faible que la fibre de verre. C'est impressionnant. Donc Frédéric Morand a mis le doigt dans un espèce d'engrenage, dont il n'imaginait pas les conséquences et le temps que ça allait prendre. Toujours est-il qu'il est parti à fond dans cette histoire et très vite on a obtenu des premiers résultats très convaincants sur la portière de la *Tesla*. Le problème n'était pas tellement d'utiliser du lin mais de trouver des résines naturelles qui fonctionnent bien avec.

*Était-ce un lin tissé ?*

On a fait du lin tissé. On a fait du lin en vrac, des semi tissés je dirais, des espèces de matelas qui sont maintenus entre eux par des trames de fils. Donc, on a fait tout un tas de recherches là-dessus. Enfin en 2007, on arrive à sortir la chaise et on fait un carton grâce à l'aide du CELC (Centre Européen du Lin et du Chanvre). Cet organisme a été un appui extrêmement important pour nous. Ils m'ont fait visiter des usines de taillages, des usines de tissage, bref j'ai fait un doctorat sur le lin ! Il y a tout de sorte de qualités de lin. Quand il est bleu par exemple, il est très beau de qualité. Il peut y avoir une différence de 1 à 10 en fonction du type de lin choisi. Puis Frédéric Morand m'a dit qu'il trouvait quand même compliquée l'utilisation du lin. Les industriels travaillent toujours avec des choses qui sont normalisées et cadrées. Ils ont des abaques et ils savent très bien qu'en mettant tant de verre avec tant de résine, ils obtiennent tel résultat. Alors que

dans notre situation, Frédéric Morand pouvait mettre une quantité de lin et une quantité de résine constante et avoir des résultats différents. Il obtenait une disparité très grande entre les pièces et cela lui semblait très embêtant.

*Frédéric Morand, lui, montait sa société. Non ?*

Oui, il a monté une filiale de sa société dédiée à notre projet. Donc, on sort cette chaise à toute berzingue, en quelques mois, alors qu'il fallait deux ans. En réalité, par la suite on s'est rendu compte qu'il fallait réellement deux ans pour qu'elle soit vraiment au point. Et puis, il y a eu d'autres difficultés. On était vraiment en pleine crise, et cela a été dur parce qu'il y avait des coupes franches dans les subventions. Frédéric Morand s'est fait très peur, il est resté seul et a rédigé un business plan.

*Au départ, pour qu'il accepte de travailler sur la piste des composites à base de végétaux, cela n'a pas dû être facile. N'est-ce pas une sacré pirouette que vous lui avez fait faire ? Cela paraît incroyable qu'il ait accepté de travailler sur cette nouvelle piste après un simple coup de fil et qu'en plus, lors de vos recherches, vous soyez tombé d'accord sur le choix du lin.*

Cela n'a pas été un simple coup de fil. Il a mis un bureau d'étude là-dessus, et il s'est vite rendu compte que c'était faisable. Après il a vu qu'il fallait étuver. Tous ces gens de l'industrie sont quand même très malins quand il s'agit d'apprivoiser la matière. Mais il s'est heurté quand même au naturel. Les industriels travaillent avec l'artificiel dont l'énorme avantage, contrairement au naturel, est qu'une fois qu'on l'a calibré et normalisé, on obtient un vrai

rendement derrière. Alors que le naturel, par définition, est sauvage, et cela pose des questions fondamentales de maîtrise. Dans le projet *Lin 94*, on obtenait assez souvent des zones où la résine n'avait pas migré. Cette notion du défaut est, encore aujourd'hui, rédhibitoire dans la fabrication des meubles. J'ai eu ce même problème lorsque je travaillais pour Hermès. Les industriels n'utilisent pas le cuir français car il a des défauts. Mais c'est quoi des défauts ? Les bêtes sont élevées pour être mangées, pas pour être dépouillées de leur peau, donc les éleveurs ne prennent aucun soin des peaux et elles peuvent être abîmées par l'enclos ou le fil barbelé. C'est complètement archaïque !

Pour revenir à notre histoire, on met deux ans pour faire cette chaise. Frédéric Morand fait plein d'erreurs. Il présente le projet à Milan alors qu'il n'est pas abouti. Je lui avait dit : « Si tu n'es pas prêt, n'y vas pas. Si le produit n'est pas beau, on ne le verra pas ». Les italiens, c'est pas compliqué, soit ils voient, soit ils ne voient pas. Ils ne disent pas du mal mais ils ne voient pas. Le produit n'était pas prêt et surtout Frédéric Morand n'avait pas de chiffre, il ne savait pas combien il pouvait le vendre. Il y est allé quand même et ça n'a pas marché. Ensuite il voulait changé le nom de sa boîte. Je lui avait dit : « On commence à te connaître par Design Composite Solution, laisse DCS ». Après il y a eu une période où je n'arrivais pas à le joindre et puis je n'en pouvais plus. J'avais passé tellement d'heures sur ce projet ! Un jour finalement il me rappelle et il m'apprend qu'il va sortir du mobilier avec Jean-Marie Massaud, une table basse et un fauteuil. Là j'ai commencé à bouillir. Il me dit : « Ta chaise, je vais tout faire pour la sortir mais je ne suis pas

sûr d'y arriver ». Je lui ai répondu : « Si je résume bien, je t'amène l'A.D.N. de ta boîte, on prépare ça pendant deux ans et après tous les deuxième couteaux arrivent et font la récolte du lin ! Tu sors leurs produits et le mien tu ne le sort pas ? ». Pour être clair, avec ma chaise il a essuyé les plâtres.

*Malgré tout, le mobilier en lin restera toujours associé à votre nom. J'ai une autre question. Je voudrais savoir ce qui vous a poussé vers une chaise presque à 100% végétale ? Cette volonté répondait-elle à un souci environnemental ?*

Cet industriel, qui parlait si bien de sa maîtrise et qui pensait tout maîtriser, je l'ai mis au défi : « Allons-y dans cette maîtrise ! Allons sur des terrains inconnus ! ».

Cette histoire de 100% est très intéressante pour plein de raisons. Il y avait une vraie performance à y arriver d'abord. En même temps, je trouve que c'est toujours important de partir de choses existantes qui deviennent comme un espèce de tremplin pour se projeter ailleurs. Il m'a semblé pertinent de prendre tous ces ingrédients, c'est-à-dire la fibre, la résine, la chaleur, le moule, la pression et de ne rien changer, tout en changeant tout, puisqu'on arrivait sur des nouvelles situations de composite. La première raison est donc cet espèce de challenge. Pour moi, c'est ça un vrai projet. On a envie d'aller là et on essaye d'engager tout ce qu'il faut pour y arriver. Et puis la deuxième raison est que je suis persuadé que, inévitablement, quand il n'y aura plus de pétrole, quand on aura épuisé tout un tas de choses, il va falloir qu'on se ressource et qu'on trouve des solutions avec ce qu'on a sous les pieds. Il va falloir revivre avec la terre, revivre

avec les arbres et les feuilles. Sauf qu'entre temps il y aura eu la révolution industriel, il y aura eu la technologie et que, tout un coup, vont sortir des choses inimaginables à partir de ressources naturelles, celles qui ne sont soi-disant pas performantes. On a toujours l'impression qu'au fond la nature nous livre peu, et qu'au contraire la chimie et l'artificiel nous livre tout, et c'est une vision idiote. On s'intéresse à une mouche et on se rend compte qu'une mouche est une sorte de petit chef-d'œuvre de technologie. Il faut arrêter de les écraser d'ailleurs ! Je sais qu'il y a beaucoup de recherches qui sont faites là-dessus mais nous, designers, arrivons parfois à créer des espèces de petites accélérations bien utiles, me semble-t-il, et ce seulement avec ce qui est à notre portée. Donc, le projet *Lin 94* est très modeste, même s'il engage énormément d'énergie. Il permet de montrer une voie possible.

*Et vous avez réussi. Vous êtes allé jusqu'au bout. Vous auriez pu vous contenter de remplacer la fibre de carbone par la fibre de lin mais cela ne vous a pas suffi ?*

Oui j'aurais pu m'arrêter là mais je crois que ça cela dépend de ce qu'on attend de son métier.

*Existe-t-il une grande différence entre la vision que vous aviez du projet au départ et ce qu'il est devenu ? Y a-t-il un monde entre les deux ?*

Il y a simplement le nom de cette chaise, *Lin 94*, qui aurait pu être *Lin 96* ou *97*. C'est ce que j'avais dit à Frédéric Morand : « Elle aura un nom qui va fluctuer pour montrer son avancement ». J'avais imaginé qu'il y aurait

une espèce de cru par année. Le design est un terrain de jeu très ouvert.

*Lorsque vous défendez vos projets, j'ai remarqué que les arguments que vous utilisez se rapportent souvent à la performance de l'objet. Est-ce significatif de votre démarche ?*

Je ne comprends même pas la question, mais je comprends qu'elle soit posée. Aujourd'hui on voit beaucoup les choses d'un œil décoratif et d'un point de vue formel. La question du poids arrive souvent bien plus tard. Alors effectivement, je parle de performance mais cette question est aussi au cœur des préoccupations de l'industrie. On ne va pas faire utiliser un kilo de bois qui ne sert à rien à un industriel. Il faut se justifier de ça. Moi qui suis né entre autre de la technique, j'explique souvent ça.

*J'imagine qu'il y a des personnes plus sensibles que d'autres à ces arguments ?*

Si tu vas voir des avionneurs, des gens de la Formule 1, si tu vas voir des gens qui sont dans l'économie de moyens, ils vont y être sensibles.

*De ce fait, est-ce que vous adaptez vos arguments en fonction des interlocuteurs que vous avez en face de vous ? Ou est-ce que vous ne martelez pas les mêmes arguments parce qu'il vous semble qu'ils correspondent aux questions que les gens devraient se poser ?*

Je ne sais pas. Je ne crois pas avoir une ligne de conduite qui soit définie. En ce moment, je suis en train de fai-

re des lampes en galets qui sont extrêmement lourdes. J'ai travaillé avec le verre qui est très lourd. Je peux me contredire et ça ne me gêne pas. Il y a simplement des situations différentes. Si je parle du vase *Douglas*, il est en verre et il est lourd. Le verre est une horreur d'un point de vue écologique car il demande une énergie considérable, donc je pourrais refuser de travailler avec du verre. Henri Mignet, inventeur de l'aviation légère, a offert les plans de son modèle d'avion appelé le *Pou-du-ciel* dans un livre, appelé *Le sport de l'air*, où il a écrit : « Je pèse tout ce qui est léger et sympathique ». Et moi je me retrouve là dedans. Tout ce qui est sec et nerveux, je trouve ça sympathique.

*Ne seriez-vous pas vous-même sec, nerveux et sympathique ?*

Je passe mon temps à contredire l'image qu'on pourrait avoir de moi parce que je pense que c'est très important d'explorer les choses dans leur profondeur. Je suis dans le design aussi parce que j'aime la couleur, j'aime les formes, donc je peux être dans le décor et ça ne me gêne pas. Je ne vois pas de contradictions à faire des choses très différentes. Quand j'ai travaillé pour la Villa Noailles, j'ai fait des meubles très maigres, qui prennent très peu d'espace, qui sont de couleur noir pour paraître encore plus maigres parce que les chambres font 12 m<sup>2</sup>. Quand je travaille le verre avec Meisenthal, je ne vais pas leur dire que ça ne va pas du tout d'utiliser du verre, qu'il faudrait peut-être changer leur boîte, ce serait n'importe quoi, je ne vais pas leur faire la leçon. Mais par contre ce sont des artisans, les heures sont comptées et quand ils m'ont demandé de travailler avec eux je me suis mis

plutôt en sympathie, en osmose. Je monte dans leur embarcation et j'essaie de prendre leurs problèmes. A un moment donné, le *Douglas* arrive comme ça, parce qu'il m'avait demandé de travailler sur le décor. Il fallait faire un moule et ça coûte cher, donc on finit par se regarder dans les yeux et on se dit : « on fait quoi? ». C'est ça l'histoire.

Après il reste un objet qui a du succès ou qui n'en a pas, mais il n'empêche que ce qui est important, à mon avis, c'est cette espèce de compassion qu'on peut avoir. Ce n'est pas du dialogue, ce n'est pas de l'immersion, c'est de l'amour. Un moment donné, les gens du CIAV (Centre National d'Art Verrier) on a envie d'être avec eux, de les aimer parce qu'ils sont affreusement sympathiques. La question principale c'est : « Qu'est-ce qu'on fait avec ce qu'on a ». Et avec Morand, il s'est passé un peu la même chose. Je me mets énormément en retrait là-dedans. Alors ça ne devient pas du tout discret à la fin mais ce n'est pas de ma faute. J'ai seulement poussé la logique souvent trop loin et ça marche. À chaque fois, je me retrouve nu devant le projet. Mon terrain c'est d'avoir des idées.

*Est-ce qu'il y a tout de même des facteurs que vous privilégiez? Le matériau avec lequel vous travaillez par exemple, est-ce un paramètre que vous prenez particulièrement en compte? Essayez-vous d'avoir une vision globale de la situation dans laquelle vous concevez le projet?*

J'ai l'impression qu'on m'identifie énormément au matériau alors qu'il est juste une partie de mon travail. Je trouve que cette idée est réductrice. Je ne travaille pas en

isolant quelque chose.

*Le matériau est peut-être la porte par laquelle vous entrez dans le projet? Ou peut-être est-ce d'abord une phase d'analyse ou de recherche de connaissances, comme vous l'avez fait pour la chaise Lin 94?*

Je pense que mon vrai terrain est la discussion. C'est pendant un coup de fil que je vais dire : « on pourrait faire ça ». Les premières minutes quand on travaille avec quelqu'un sont intenses. C'est comme le début d'une relation et c'est à ce moment-là que les choses me viennent.

Mais je peux aussi mettre dix ans à sortir un truc. Il y a des choses qui reviennent et qui sont des sortes d'obsessions. Il y a mille manières d'entrer dans le projet ou d'en sortir.

*Qu'est-ce qui est important dans la discussion? Est-ce la qualité de l'écoute ou encore le dialogue? Comment ça se passe? Vous êtes avec quelqu'un, que vous ne connaissez absolument pas, au téléphone, qui vous fait une demande que vous analysez en quelques secondes ou en tout cas dont vous vous faites une idée?*

En l'occurrence avec Frédéric Morand j'étais quelque peu agacé. Il me dit : « Nous on sait faire ceci, nous on sait faire cela. On aimerait bien que vous fassiez une chaise en carbone ». Je lui ai dit : « non ».

*En tant que designer, on a souvent affaire à des demandes assez cloisonnées. Doit-on les décloisonner dès le premier coup de fil?*

Je n'en sais rien. Je crois qu'il faut arrêter de vouloir cerner le gens. Moi j'aimerais bien comprendre comment je fonctionne, j'adorerais même. Avec Philippe Louguet, nous sommes en train de faire un livre sur mon travail et nous nous apercevons que c'est impossible parce que chaque projet à sa particularité. Par contre, j'ai vraiment l'impression de suivre mes projets.

D'ailleurs je les regarde de manière assez attentive et je me demande souvent ce qu'ils vont devenir. Très vite, ils prennent leur envol, de la même manière qu'un écrivain pourrait dire que ces personnages prennent vie. L'écrivain ne fait qu'écrire ce que les personnages demandent à vivre.

Ce qui m'intéresse finalement c'est la procédure. Comment vient-on à l'objet? Je parlais d'écriture... Ce sont vraiment des mystères. Comment vient-on à l'écriture? Ce sont des questions beaucoup plus fondamentales. Pourquoi les abeilles font des nids d'abeilles? Je n'aurais pas la réponse mais c'est vraiment fascinant. Le design est aussi un travail qui se fait en groupe. L'histoire de l'objet est aussi beaucoup liée au collectif, à la production et au rendement.

*Lorsque vous avez une idée en tête et que vous vous trouvez dans une entité qui lui est un peu hostile. Est-ce que vous amenez vos collaborateurs à se faire à votre idée? Est-ce qu'il y a des confrontations?*

Oui, bien sûr. Dans un projet, il y a toujours des difficultés. On est quand même pris pour des clowns.

*Est-ce que le compromis dans la négociation peut être mal*

*vécu? Quand il y a un élément qui faisait partie de votre vision et qu'il est mis de côté, comment réagissez-vous?*

Non, il n'y a pas de facteurs qui disparaît parce qu'en réalité il y a plusieurs manières d'arriver à l'objet, soit on me demande, soit je pose. Par exemple dernièrement avec *Ligne Roset* édite un fauteuil en grillage que j'ai réalisé. Au départ ce grillage était froissé, comme je l'avais fait pour la chaise *Bugatti*. J'ai postulé avec un architecte pour refaire tout le mobilier du *Jardin des Plantes*. J'ai voulu faire quelque chose qui tienne dehors et qui ne soit pas en double paroi et pour qu'il n'y est pas de poches d'eau, je me suis retrouvé très vite à faire un siège en grillage étiré et froissé.

Évidemment plusieurs années après, quand ce projet passe sous la houlette de *Ligne Roset*, le froissé disparaît et on ne garde que le volume général. Et cet objet, j'en ai même pas vu les prototypes, je l'ai découvert le jour du salon. Donc j'imaginai qu'il était comme ceci et puis je l'ai vu comme cela.

*Et quel effet cela vous a-t-il fait?*

Et bien rien.

*Cela vous arrive-t-il souvent de vous retrouver dans cette situations?*

Non, mais ça arrive. Ce jour-là, j'étais de bonne humeur et j'ai trouvé ça très bien. Par contre pour la chaise *Lin 94*, Frédéric Morand voulait mettre des bagues et j'ai refusé. J'ai dit que c'était hors de question et ça a été une

lutte de 3 ans. « Hors de question » parce que ça n'est pas le projet.

*Il est possible que quelque chose ne soit pas passé dans les intentions fondamentales du projet. Il y a quelque chose qu'il n'a pas compris ou qu'il n'a pas intégré pour insister à ce point sur un détail hors de propos.*

La chaise devait exister d'un geste, être faite d'une continuité de lignes. On ne va pas la saucissonner ! Il n'a pas à émettre son avis là-dessus. Il y a forcément un compromis entre le designer et l'éditeur. La même différence qu'il peut y avoir entre le rêve et la réalité. Nous designers, on rêve de choses et puis la réalité nous rattrape. Dans le meilleur des cas l'objet ressemble parfaitement à ce que l'on voulait faire, mais ce n'est pas toujours le cas.

*Le fait de suivre les transformations, que l'objet imaginé subit tout au long du projet, permet-il de mieux les vivre, de les accompagner et de les orienter ?*

Ce qui est intéressant dans le dialogue qu'on peut avoir avec des éditeurs, c'est qu'ils nous renvoient toujours constamment à ce que l'on souhaite vraiment faire, ce qui permet de continuer à élaborer le projet et puis s'il le faut de le débarrasser. C'est-à-dire que mon fauteuil en grillage finalement était un peu une réminiscence de la Bugatti et ça n'avait pas lieu d'être, donc ça ne m'a pas gêné que le froissé disparaisse. Mais par contre la bague était vraiment un élément technique qui n'avait rien à faire avec le lin et quand il a trop insisté, je lui dit : « Alors fais-moi une bague en lin ».

*Est-ce que dans vos objets il existe une recherche d'homogénéité ?*

Non, je pense qu'on peut y trouver des centres de gravité, par exemple. J'ai l'impression que ce que je fais est de moins en moins homogène.

*Souvent l'objet est constitué de différents éléments. Par exemple, dans la chaise Lin, il y a les pieds, le dossier et l'assise, et ces éléments-là doivent être mis en relation. Vous faites le choix d'une chaise monobloc et j'y perçois une sorte d'homogénéité à la chaise en plastique monobloc née dans les années soixante, sauf que la vôtre est végétale.*

Dans sa forme, la chaise Lin 94 a plus de parenté avec une portière de voiture qu'un objet de la même famille.

*Elle est monobloc par la façon dont elle est fabriquée mais elle l'est aussi dans la façon dont les éléments sont associés. Les pieds viennent se rajouter de façon presque invisible et s'intègrent complètement.*

C'est vrai que le monobloc est quelque chose qu'on retrouve assez souvent dans mon travail, mais cela vient plus d'une volonté qu'il y ait un espèce de geste qui enveloppe l'objet.

## Dénouement

« *On ne peut pas partager, justement ce que nous cherchons, cet espèce de... c'est ça la poésie, c'est que les choses soient vraiment homogènes. Si j'ai des gens hostiles à mon projet dans mon équipe, ils s'en vont.*<sup>80</sup> »

Roger Tallon

Cet ouvrage avait pour but d'élaborer une étude des étapes, les plus communément observées et les plus essentielles, inhérentes au processus de travail du designer.

Nous avons fait le choix de commencer notre étude par l'exploration poussée d'une dimension toute particulière du projet, celle qui nous paraissait la plus fondamentale mais aussi la plus brumeuse. Assez peu souvent explicitée et matérialisée, cette phase de travail semblait vouloir laisser peu de traces, malgré son rôle inestimable

quant aux origines et fondements du projet. Elle pouvait, selon de nombreux historiens ou praticiens auxquels nous avons fait géné-

80. Extrait de l'entretien avec Roger Tallon, p. 186. Toutes les citations qui suivent proviennent du chapitre intitulé *Conversations*, p. 140 à 208.

reusement référence, se résumer en quelques phrases. Nous avons malgré tout fait le pari d'en élaborer une description plus étoffée et plus approfondie, ce qui nous a permis, peut-être, de décrypter certains mystères et de mettre en lumière certaines relations de cause à effet de cette démarche caractéristique sur l'ensemble du déroulement du projet.

Pour intégrer les paramètres de l'objet, c'est-à-dire prendre en son sein des données quelles qu'elles soient, connues ou peu connues, complètement nouvelles, parfois spécifiques et détaillées, d'autres fois abstraites ou encore subjectives, qu'elles soient issues de logiques mathématiques, économiques, lucratives, créatives, culturelles ou sociales, qu'elles se réfèrent ou pas au même système de valeurs, le designer développe un mode de pensée original, qui exclut l'idée qu'un projet puisse avoir un début et une fin<sup>81</sup>, et qui ne

81. « *La plus part des gens croient qu'un projet a un début et une fin, comme un film, et bien non. Il n'y a pas un jour où on se dit : « Je ferme ». [...] Il n'y a ni commencement, ni fin, ça veut dire quoi? Ça veut dire qu'il ne faut pas avoir un esprit linéaire. Si vous avez un esprit linéaire, vous ne pouvez pas faire ce métier. Si vous avez un esprit où les choses commencent par le commencement, et continuent et continuent, vous ne pouvez pas faire ce métier. Il faut avoir l'esprit totalement disponible.* » Roger Tallon, p. 191.

peut en aucun cas être linéaire. La démarche réflexive du designer ne prend pas non plus une forme parcellaire. Son esprit d'analyse procède sans fragmentation<sup>82</sup>, sans diviser les étapes, et assimile le fait que différents phénomènes peuvent se produire au même moment<sup>83</sup>. Sa pensée s'apparenterait donc plutôt à un mouvement circulaire ou à une approche systémique. Le designer lorsqu'il compose l'objet, n'en isole pas

82. « *J'ai l'impression qu'on m'identifie énormément au matériau alors qu'il est juste une partie de mon travail. Je trouve que cette idée est réductrice. Je ne travaille pas en isolant quelque chose.* »

François Azambourg, p. 203.

83. « *La phase de réflexion et d'écriture d'un travail de conception n'est pas dissociée du reste. Au même moment, émergent des notions de sens, des problématiques se révèlent et des histoires se créent.* » Philippe Richling, p. 152.

84. « *Il ne faut pas avoir une vision mécanique des rapports. On croit que les choses s'enchaînent mais pas du tout, il faut les faire s'enchaîner.* » Roger Tallon, p. 181.

les diverses parties ou paramètres, au contraire il tente de les cerner dans un ensemble et envisage plusieurs hypothèses en même temps. Il admet de ce fait les contrariétés et les fluctuations qui stimulent sa créativité. Son action s'organise autour d'une appréhension concrète des interactions<sup>84</sup> et des principes organisationnels sans oublier les finalités et les évolutions possibles du projet.

Nous pouvons désormais établir que la pensée du designer ne synthétise pas, mais

hiérarchise plutôt, et surtout ramifie un grand nombre de données dans un objectif qui est plus majoritairement celui d'une cohabitation des paramètres en fonction d'une *ligne claire*<sup>85</sup>. Il n'existe pas véritablement de convergence des paramètres, même si le pouvoir de conviction du langage formel et charnel mis en œuvre dans la concrétisation de l'objet final nous laisserait volontiers y croire. L'harmonie de l'objet tient plus dans le respect des partis pris définis au départ que dans la réunion équitable et respectueuse des paramètres. De la même façon qu'il ne respecte pas le cahier des charges offert par son client, le designer impose un sort peu partial aux facteurs de l'objet, qu'il ordonne de la façon qui lui semble cohérente.

D'ailleurs la vision globale est un concept propre<sup>86</sup> à chaque designer, même si l'on a pu en recenser quelques aspects communs, tel que le besoin d'informations et de connaissances. Pour certains, elle est associée à une

85. « *Non, il n'y en a pas puisque la ligne qui est tracée est une ligne tout ce qu'il y a de plus claire, on appelle ça la ligne claire d'ailleurs. La ligne claire permet d'aller en avant.* » Roger Tallon, p. 187.

86. « *Ma vision globale n'est pas celle de Pierre, de Paul ou de Jacques. Moi la mienne, c'est la mienne! Cela veut dire que les connaissances qui sont liées à ça n'ont rien à voir avec les connaissances scientifiques ou les connaissances astronomiques. Enfin bref, ça n'a rien à voir! C'est quelque chose qui finalement est un besoin.* » Roger Tallon, p. 182.

volonté de cohérence<sup>87</sup> qui ne peut exister que si l'on pose un regard multiple sur l'objet. Roger Tallon a également identifié combien elle était responsable de l'homogénéité finale obtenue. Pour d'autres, elle représente la condition même du bon fonctionnement de l'objet et correspond à la notion d'harmonie<sup>88</sup>. Mais pour tous, l'existence d'une vision globale apparaît comme vé-

87. « *La cohérence de l'objet née de tous les points de vue posés sur lui.* » Laurent Massaloux, p. 168.

88. « *L'harmonie est quelque chose d'extrêmement nécessaire, car si on oublie certains paramètres l'objet peut devenir totalement irréel et inutilisable.* » Erwan Bouroullec, p. 143.

89. « *Le design est aussi un travail qui se fait en groupe. L'histoire de l'objet est aussi beaucoup liée au collectif, à la production et au rendement.* » François Azambourg, p. 204.

90. « *Je ne crois pas au langage universel mais plutôt au langage contextualisé. Là où il faut être universel ou global c'est dans une manière de voir les choses.* » Philippe Riehling, p. 153.

ritablement indispensable tout au long du projet. La question qui divise plutôt serait : se partage-t-elle ou pas ?

Quand à la complexité des situations s'ajoute la complexité des regards<sup>89</sup> sur les situations, la vision globale du designer doit s'acharner à trouver un chemin qui puisse lui permettre d'accompagner le projet afin de continuer d'influer sur l'objet lors de sa concrétisation. Ainsi la vision globale du designer n'a d'autres possibilités que de revêtir une forme nouvelle. Celle-ci peut devenir par-

cellaire par l'intermédiaire d'un langage contextualisé<sup>90</sup> dirigé vers les partenaires. Le designer opère une simplification et une fragmentation de son processus réflexif, et devient, de ce fait, l'unique garant de la cohérence<sup>91</sup> de l'ensemble.

La démarche du designer peut également fédérer, tout en restant globale, en générant des points de rencontre. Lorsque Roger Tallon organise et provoque la rencontre de gens qui travaillent pour la même organisation mais qui ne se connaissent pas, on est typiquement dans une initiative<sup>92</sup> qui ne cherche pas à réduire la complexité du projet mais choisit d'emmenner les protagonistes du projet vers une vision globale, et celle-ci semble d'autant plus partagée. Notre praticien a aussi la possibilité de

91. « *Si on arrive à contenter de manière segmentaire ces ensembles de personnes tout en gardant la cohérence de l'ensemble du projet, on est sauf. C'est pour cela que je dis qu'il faut de la pédagogie. Celle-ci peut être générale lorsque l'on présente le projet dans son ensemble, mais lorsqu'on s'adresse à une personne en particulier et ayant ses compétences précises, il faut orienter le discours afin de lui faire entendre ce qu'il a envie d'entendre.* » Laurent Massaloux, p. 171.

92. « *Le fait de faire intervenir les gens qui entretiennent les trains, mais pas seulement, parce que j'ai fait intervenir aussi des gens qui venaient de l'extérieur, des fournisseurs notamment, et les fournisseurs sont aussi très flattés de participer à l'élaboration. Je suis d'accord, mais pour moi ça n'a rien de particulier.* » Roger Tallon, p. 185.

transmettre et d'expliciter les conclusions, qui lui ont été permises par son approche globale, en les faisant admettre par ses collaborateurs à l'aide de mot-clés, et ainsi communiquer l'intention<sup>93</sup> forte et générale qui guide ses choix sur le projet. Ainsi chacun prend conscience des liens qui unissent les différentes actions à réaliser et replace chaque détail à élaborer dans sa totalité.

Au cœur des discussions, le designer se heurte à la difficulté de faire valoir ses idées. Cela nécessite qu'il mette en œuvre différents stratagèmes dans le but de saisir le fil des négociations et de replacer la situation à son avantage. Il a la possibilité de percevoir la situation conflictuelle comme un jeu<sup>94</sup> et peut alors se révéler très persuasif. S'amuser dans la détermination exige de lui une

93. « *Il faut toujours rap-peler à ses collaborateurs l'intention qui prévaut à l'objet.* » Laurent Massaloux, p. 176.

94. « *La négociation ça fait partie du jeu. Si vous ne négociez pas, il n'y a pas de jeu.* » Roger Tallon, p. 184.

95. « *De toute façon le design c'est épuisant car cela demande beaucoup de travail de persuasion. Il faut se battre contre les évidences.* » Laurent Massaloux, p. 169.

confiance totale en la *ligne claire* qu'il a élaborée étant donnée sa position non décisionnaire au sein des structures qui l'emploient.

La complexité<sup>95</sup> qu'il faut affronter réside, à ces moments délicats du projet, dans la résistance des interlocuteurs à percevoir les choses sous un angle nouveau. Le designer a

tout intérêt parfois à ignorer, d'une façon positive, les désaccords<sup>96</sup>. Dès lors qu'il se joue des contraintes et ne vit pas cet effort comme une lutte, il contourne plus facilement les tensions inutiles et évite de perdre son temps sur des problèmes qu'il peine de toute façon à considérer.

D'autre part, une approche pédagogique, à travers la mise en place d'une compréhension<sup>97</sup> mutuelle, par le choix d'un type de discours<sup>98</sup> adéquat et par la sélection d'une interface de dialogue pertinente, peut se révéler profitable à tous, lorsque le designer est à l'écoute et parvient à s'adapter à ses interlocuteurs. Cette attitude promeut la qualité des échanges comme influente sur la qualité de l'objet obtenu.

Enfin, cela arrive aussi que le designer s'appuie tout simplement sur la justesse de sa proposition, qui par sa force révèle à

96. « *C'est pas facile mais je fais comme si ça l'était.* » Roger Tallon, p. 186.

97. « *Il faut comprendre que les intervenants autour d'un projet sont des gens qui ont une culture différente, qui n'utilisent pas les mêmes objectifs autour du projet. Il faut déjà les respecter, c'est la première chose. Ensuite il faut être capable de les comprendre et d'apprendre d'eux. Si on commence à vivre les choses comme une lutte, on ne s'en sort jamais.* » Erwan Bouroullec, p. 107.

98. « *Il est important pour le designer d'être le plus pédagogique possible, d'explicitier au delà des détails, de transmettre les mot-clés qui caractérisent sa proposition.* » Laurent Massaloux, p. 176.

tous une forme d'évidence<sup>99</sup> et parvient alors à s'imposer assez naturellement puisque personne ne peut se sentir contrarié et que le gain acquis est indéniable.

Finalement, la pratique du design : *ligne claire* ou brouillard? Nous sommes en mesure de nous demander si le designer s'appuie plus majoritairement sur l'utilisation

99. « *C'est un paramètre qui est difficile à jauger mais je pense que si on fait faire des choses un peu bêtes aux gens en niant leur savoir-faire la qualité de l'objet s'en ressent.* » Erwan Bouroullec, p. 111.

100. « *Parfois il faut savoir se comporter comme un sauvage, faire comme si on ne savait rien, ne rien connaître, être dans une expérimentation qui s'apparente à la débrouille.* » Erwan Bouroullec, lors d'une séance de travail accordée à mon projet de diplôme, juillet 2011.

101. « *Vous avez une ligne claire, vous avez un programme et puis avec ça vous vous débrouillez, vous avancez dans le brouillard.* » Roger Tallon, p. 191.

abondante et déterminée de ce que Roger Tallon appelle la *ligne claire* ou s'il évolue plus généralement en faisant usage d'une capacité à la débrouillardise<sup>100</sup> en avançant tant bien que mal dans le brouillard<sup>101</sup> des situations et des problématiques qu'il rencontre? Malgré tous les efforts et toutes les tentatives<sup>102</sup> du designer que nous avons pu observer, l'exercice, permettant à sa vision d'intégrer la complexité des systèmes qui régissent les projets auxquels il contribue, et de pren-

dre racine dans la réalité, continue de soulever d'importantes interrogations.

102. « *Nous, designers, arrivons parfois à créer des espèces de petites accélérations bien utiles, me semble-t-il, et ce seulement avec ce qui est à notre portée. Donc, le projet Lin est très modeste, même s'il engage énormément d'énergie. Il permet de montrer une voie possible.* » François Azambourg, p. 199.

# Bibliographie

## Ouvrages

**A.MOLES**, Abraham : *Théorie de la complexité et civilisation industrielle*, Notes sur l'application du concept de complexité à la théorie des objets, Texte extrait d'une étude faite dans le cadre d'une recherche coopérative sur programme du C.N.R.S. à l'Université de Strasbourg, Revue Communications, Numéro 13, 1969.

**ALZEARI**, Frédéric : *Design Sous Influences*, Mémoire de fin d'étude, l'Ensci/Les Ateliers, Paris, 2009.

**ARON**, Jacques : *Anthologie du Bauhaus*, Didier Devillez Éditeur, Bruxelles, 2002.

**BOYER**, Charles-Arthur, **ZANCO**, Frederica : *Jasper Morrison*, Paris, Éditions Dis voir, 1999.

**BRANZI**, Andrea : *Le Design Italien, La Casa Calda*, Paris, Éditions de L'Equerre, 1985.

**BURKHARDT**, François, **MOROZZI**, Christina : *Andrea Branzi*, Éditions Dis Voir, 1997.

**CORAN**, Terence, **FRASER**, Max : *Design/designers*, Éditions EPA - Hachette livre, 2005.

**DE NOBLET**, Jocelyn : *Design : Miroir du Siècle*, Éditions Flammarion, 1993.

**FLAMAND**, Brigitte : *Le Design, Essais sur des théories et des Pratiques*, Paris, Éditions de l'Institut Français de la Mode, 2006.

**FLUSSER**, Vilèm : *Petite philosophie du Design (Essai)*, Paris, Éditions Circé, 2002.

**FRANCASTEL**, Pierre : *Art et technique*, Éditions de Minuit, 1956.

**FRIEDMAN**, Yona : *L'Ordre Complicé et Autres Fragments*, Paris-Tel Aviv, Éditions de l'éclat, 2008.

**GEEL**, Catherine : *Transmission #1, Andrea Branzi*, Paris, La Cité du design - Les Éditions de l'Amateur, 2006.

**GRILLET**, Thierry : *Roger Tallon, itinéraire d'un designer industriel*, Paris, Éditions du Musée National d'Art Moderne, Centre de Création Industriel, Collection Monographie, 1993.

**GUIDOT**, Raymond : *Histoire du design, de 1940 à nos jours*, Hazan Éditeur, Paris 2004.

**JOLLANT-KNEEBONE**, Françoise : Textes rassemblés et préfacés, *La critique en Design*, Nîmes, Éditions Jacqueline Chambon, 2003.

**LAROCHE**, Hélène, **TUCNY**, Yan : *L'Objet Industriel en Question*, Paris, Éditions du Regard, 1985.

**LATOUR**, Bruno : *Aramis ou l'Amour de Techniques*, Éditions de la Découverte, Paris, 1992.

**LE BORGNE**, Julie : *Moulinex : Principio, Accessimo by Radi Designers*, Paris, Éditions du Groupe SEB, 2008.

**LINDINGER**, Herbert : *L'école d'Ulm : Textes et Manifestes*, Paris, Éditions du Centre Georges Pompidou, 1988.

**LOEWY**, Raymond : *La Laideur se vend mal*, Paris, Éditions Gallimard, 1963.

**MALDONADO**, Tomás : ICSID (International Council of Industrial Design), 1961.

**MIDAL**, Alexandra : *Design, Introduction à l'Histoire d'une Discipline*, Éditions Pocket, Collection Agora,

2009.

MOHOLY-NAGY, László : *Peinture Photographie Film et autres écrits sur la photographie*, Le design : une attitude, pas une profession, Paris, Éditions Gallimard, 2007.

PONTI, Gio : *Domus — 45 ans d'architecture, design, art.*, Éditions A. Nava, 1973, Milan, 1973.

QUARANTE, Danielle : *Éléments de Design Industriel*, Collection de l'Université de Compiègne, 1984.

SOLLERS, Philippe : *L'Écriture ou l'Expérience des Limites*, Paris, Éditions du Seuil, 1968.

STARCK, Philippe : *Starck Explications*, Paris, Éditions du Centre Georges Pompidou, 2003.

STIEGLER, Bernard : *Le Design de nos Existences, à l'Époque de l'Innovation Ascendante*, Les Entretiens du Nouveau Monde Industriel 2007, Paris, Éditions Mille et une nuits, 2008.

VELTZ, Pierre : *Le Nouveau Monde Industriel*, Paris, Éditions Gallimard, Collection Le Débat, 2008.

VIGNAL, Marion : *Femmes Designers, un siècle de création*, Éditions Aubanel, Paris 2009.

## Articles

BIHANIC, David : *Le Design face à la Complexité*, Revue Étape, N°187, décembre 2010.

BRULLIARD, L. : *Charles Eames à Paris*, Revue Meubles et décors, N° 845, 1968.

CARAES, Marie-Haude : *Quelle Recherche en Design?*, Revue Culture et Recherche N°121, Automne-hiver, 2009.

LAVILLE, Elisabeth : *Tibor Kalman : le graphisme comme activisme social*, © Graines de Changement, mai 2004.

OVINK, Henk : *Design et Politique*, Revue Architecture d'Aujourd'hui, Numéro 378, 2010.

REMAURY, Bruno : *Les Usages Culturels du mot design*, Mode de Recherche N°14, Centre de Recherche de l'Institut Français de la Mode, juin 2010.

## Conférences

*Quelques pistes pour une Philosophie du Design*, Bruno Latour, Rencontre des Ateliers, 21 septembre 2009.

*8<sup>e</sup> Conférence Européenne sur les Enjeux du Design en Europe*, organisée par l'A.P.C.I. & World Design Capital Helsinki 2012, Cité des Sciences et de l'Industrie, Paris, 10 et 11 janvier 2011.

*Parlons du projet*, Table ronde, Designer's Days 2011 à la Chambre de commerce et d'industrie de Paris, débat animé par Chantal Hamaide, Paris, le 20 juin 2011.

## Remerciements

Un très grand merci à mon directeur de mémoire Philippe **LOUGUET**, en particulier pour la qualité de nos échanges et la patience dont il a fait preuve afin de me faire partager sa sagesse et ses grandes connaissances avec moi, à Sophie **COIFFIER** pour m'avoir soutenu et accompagné avec malice tout au long de ce travail, à Pauline **PILARD** pour son aide très précieuse et ses relectures consciencieuses, à Charles **LEMAIRE** pour avoir persisté à m'éclairer sur les grands enjeux de l'écriture, à Stéphanie **LINSALE** pour son oreille attentive et ses conseils chaleureux. Mais aussi à Myriam **PROVOOST**, Gilles **BELLEY**, Françoise **HUGONT**, Juliette **GELLI**, Johanna **LAPRAY** et Roland **CAHEN**.

Aussi je salue avec beaucoup de respect les designers, Erwan **BOUROULLEC**, Philippe **RIEHLING**, François **AZAMBOURG**, Laurent **MASSALOUX** et Roger **TALLON**, qui ont accepté de répondre à mes questions et je veux leur exprimer encore une fois toute ma gratitude pour la richesse qu'ils ont apporté à ma réflexion. Enfin à Alice **LITSCHER** pour avoir mis ces talents de graphiste au service de mon propos lors de la mise en page.