

ENTRETIEN AVEC ERWAN ET RONAN BOUROLLEC

in *Le Design. Essais sur des théories et des pratiques*. Sous la direction de Brigitte Flamand, Editions de l'Institut Français de la Mode, 2006.

L'industrie française intègre-t-elle vraiment aujourd'hui le design au sein de son outil de production ? Est-il considéré comme nécessaire ou seulement accessoire ?

L'industrie française intègre le problème du design parce qu'elle a besoin de formes et de fonctions mais elle est essentiellement dans un rapport de quantité de production. Comparé à ce qui se passe en Italie ou dans les pays nordiques, les contacts entre industriels et designers sont relativement faibles en France. L'alchimie peut donc difficilement avoir lieu entre le besoin, la forme, la fonction pour tendre vers une réelle rationalité, c'est-à-dire une vraie cohérence de l'objet. Par défaut, on donne plutôt la préférence au marketing, aux techniciens, aux ingénieurs.

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.

Quelles sont les missions qui lui sont confiées lorsqu'il est sollicité ? Pouvez-vous témoigner d'une expérience qui vous paraît symptomatique de modes de fonctionnement ?

En m'appuyant sur nos quelques expériences, je dirais que nous sommes un peu considérés comme des « Candides ». 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. Ils ont confiance dans leur cahier des charges « entreprises » qui identifie les contraintes des usagers, de la production et de la communication. L'ensemble a valeur pour eux d'innovation et d'efficacité. D'une certaine façon, ils ont une vraie difficulté à sortir de cette culture d'entreprise.

Cependant, ce n'est pas toujours le cas. En contre exemple, je retiendrais l'expérience du canapé « Facett » qui a déjà quelques années. Nous avons créé ce modèle pour Ligne Roset en 2005. On peut dire que c'est une entreprise qui a un rapport au design comparable à celui des italiens. Quand nous avons visité l'usine en 2004, il y avait une machine à coudre numérique qu'ils avaient achetée pour rationaliser la fabrication des dessus de matelas. Or, depuis que je suis enfant (Erwan), je joue avec des ordinateurs... et spontanément, j'ai imaginé que l'on pouvait peut-être détourner la fonction première de cette machine pour faire un nouveau projet. Le résultat, c'est la fabrication de couverture matelassée qui nous a permis de concevoir une sorte de canapé « haute couture ». Nous sommes donc partis d'un savoir-faire préalablement identifié pour une fonction que l'on a détournée pour en faire autre chose. C'est peut-être cela, la création et la confiance d'un industriel pour des designers. Dans ce cas, Roset nous a fait confiance.

Quels sont les freins manifestes qui empêchent selon vous une meilleure intégration du design aujourd'hui ?

Le plus grand frein est que le design est souvent considéré comme trop cher. Les départements de recherche et développement ont des difficultés à s'engager et à tenter de trouver de nouvelles stratégies. Il y a souvent trop d'intervenants dans le processus et l'énergie « première » de la création se perd. Par exemple, on a eu une expérience un peu difficile avec un groupe spécialisé en électroménager. Le grand nombre d'intervenants, spécialistes en marketing, en technologies existantes, a créé une situation

d'inertie. Et au final, ils ont rencontré une réelle difficulté à choisir des solutions innovantes. On constate qu'il y a un problème d'écoute, d'attention car il faut accepter de perdre un peu de légitimité pour se mettre dans de nouvelles dispositions de réflexion, dans une ouverture à la création.

Il manque bien souvent une pensée développée qui ouvrirait de nouvelles pistes. Pour le designer, il faut souvent accepter des compromis, essayer de s'adapter aux différents interlocuteurs. Mais au final on a décidé de s'arrêter, après deux ans de travail. On était rentré dans un vrai labyrinthe et on se sentait coupables, mais on a préféré s'extraire car on ne voyait pas de solutions, de choix valables dans une vraie réciprocité.

Le designer a-t-il un espace d'intervention stratégique dans la chaîne de production industrielle ?

Stratégiquement, une situation intermédiaire entre des objets pas chers et ceux présentés dans les galeries pourrait offrir une bonne alternative et des perspectives intéressantes pour l'industrie. Il faut privilégier le rapport entre l'artisanat et l'industrie autour de la question du transfert des savoir-faire. Il faut être capable de se déplacer d'un endroit à un autre car les deux espaces profitent l'un à l'autre. Ensuite, il faut essayer d'intégrer et de comprendre au mieux la culture d'entreprise afin d'essayer d'agir de l'intérieur et de proposer une prise de risque rationnelle mais toujours innovante.

Le designer doit susciter l'écart nécessaire pour découvrir de nouvelles solutions tout en préservant ce que j'appelle « l'intégrité » du produit. Il doit faire apparaître le « caractère d'un produit » par exemple en trouvant de nouvelles solutions de matériaux. L'élément de caractère c'est trouver l'équilibre des formes, une bonne technologie adaptée à l'objet et sa capacité à communiquer, à devenir signe !

Pensez-vous que le design soit seulement pensé dans les entreprises comme un corollaire du marketing ?

La situation est différente en fonction de la taille des entreprises. Lorsqu'il s'agit de moyennes entreprises, le designer se trouve dans un contexte à échelle humaine. Stratégiquement cela nous paraît plus intéressant. L'identité de l'entreprise et des produits est plus claire. Et les questions essentielles se posent dans un autre rapport de quantité de production. Cette situation permet plus de liberté et une meilleure écoute.

D'autre part, ces moyennes entreprises n'ont pas de département marketing. Il s'agit plutôt d'un marketing « concret » nourri de l'expérience, appliqué aux problèmes. Le « brief » se construit en dialoguant. Notre rôle est alors plus stratégique et nous avons une meilleure lisibilité des objectifs. Le designer devient alors chef d'orchestre sans mégalomanie, car il est au cœur de la recherche développement au sein de l'entreprise. Les enjeux économiques sont mieux répartis et la marge d'innovation est importante car l'entreprise recherche un produit à forte identité pour son image. Elle n'est pas dans un rapport de quantité ni de production à grande échelle. Elle a besoin d'innovation pour se faire reconnaître.

Croyez-vous que le modèle industriel doit évoluer, et comment ? Faut-il réfléchir à de nouveaux moyens de production ou faut-il penser différemment les objets que l'on produit dans la perspective de nouveaux modes de consommation ?

Il est important de maintenir la coexistence des petites, moyennes et grandes entreprises. Chaque type de structure permet différentes mises en œuvre sous des registres de production qui ne sont pas similaires mais qui se complètent. La multiplicité des registres de production assure la pérennité des savoir-faire. Il faut penser les modèles industriels en fonction des régions et de leur spécificité en préservant l'identité de chacune. Les modèles économiques doivent se différencier les uns les autres et non être sous un seul et unique régime.

Prenons l'exemple des entreprises de meuble à faible coût : d'une certaine façon, elles annulent un peu la différence. Elles imposent une certaine dictature du prix. Le designer doit se soumettre au diktat de

l'entreprise qui elle-même organise des modes de consommation modélisés, sans offrir une quelconque différenciation ni un réel espace de création. Ces modèles économiques, sous le prétexte de rendre accessible à tous le maximum de biens de consommation, nivellent inexorablement la création vers une globalisation des modes de production et formate ainsi le goût. Il faut réinventer des systèmes alternatifs qui permettent la différence et l'identité, c'est essentiel, je crois, pour demain !

A l'ère d'une industrie de fabrication délocalisée en Inde ou en Chine, comment développer en Occident de nouvelles compétences et lesquelles ?

Sur ces questions, le droit est un peu défaillant. Les modèles sont copiés et fabriqués à l'autre bout du monde. Cela coûte beaucoup trop cher de protéger et éventuellement ensuite d'attaquer les entreprises qui copient les idées. Or, notre processus de création ne relève pas de technologies complexes mais plutôt de transferts de technologie. Pour nous, la question aujourd'hui se pose en termes de stratégie d'innovation, elle est notre marque de fabrique, notre identité. Les entreprises françaises ne peuvent pas être en compétition face à des industries qui gèrent avant tout des rapports de quantité. Tout se joue maintenant sur notre capacité créative et sur la possibilité d'imaginer toujours de nouvelles choses et non de reproduire l'existant tel que le font les industries en Asie ou en Inde. Nous devons nous positionner, non plus sur des rapports de production correspondants au modèle industriel dominant, mais sur une capacité à inventer une industrie créative. C'est notre seule chance !

Si vous pouviez imaginer un nouveau modèle industriel, le design aurait-il dans cette nouvelle configuration un rôle déterminant et le lequel ?

Il faut se poser la question de qui gère la création aujourd'hui et où se situe la figure du designer. Je pense qu'il devrait être la « matrice », car il est peut-être celui qui est le plus conscient de ce qui se passe autour de lui, le plus polyvalent. Je ne sais pas si le designer doit être intégré ou pas. Je pense seulement qu'il faut faire naître des objets qui incarnent la « justesse ». Cet équilibre dont je parlais auparavant, cet espace de création, qu'il faut à chaque fois réinventer et où la forme, la technologie, la fonction tendent vers l'harmonie et une réelle qualité.

Pensez-vous que les dirigeants de grandes entreprises, au-delà des contingences économiques incontournables, sont conscients qu'ils ont une responsabilité esthétique vis-à-vis de leur contemporain ?

Oui, ils sont conscients de ces questions et dans l'ensemble je constate une attitude assez positive. Mais le problème se situe dans la capacité de prise de risque. Il faut savoir si l'on va suivre ou tenter d'inventer. La question se situe là et les industriels français, contrairement aux italiens, n'ont pas toujours l'envie de cette prise de risque. Et puis cette question pose le problème de la culture d'entreprise et de la difficulté à inaugurer de nouvelles stratégies qui ne sont pas toujours conformes à cette culture managériale. Je constate simplement qu'elle a pour effet de figer les comportements, l'esprit d'initiative et donc la possibilité de développer de réelles stratégies d'innovation en France. Pour accepter de se remettre en question, il faut déplacer son point de vue et par-là même, le modèle qui préexiste et donc de fait, le système qui organise la culture d'entreprise. C'est aussi probablement pour cette raison que bon nombre d'entreprises n'ont pas voulu voir la globalisation et ses effets à moyen et long terme. Ils ont manqué de caractère et d'une réelle détermination à accepter d'évoluer et à penser autrement leur modèle industriel. Les entreprises les plus innovantes aujourd'hui souffrent moins de la globalisation car elles cherchent constamment à devancer l'existant et le designer est là pour les aider dans cette démarche.

(Entretien avec Brigitte Flamand, réalisé en mars 2006)