

ENTRETIEN AVEC PATRICK LE QUEMENT

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 ?

Je ne sais pas ce qu'il en est du design en général dans l'industrie française. La question est trop vaste pour moi. Tout ce que je peux vous dire, c'est que « mon » design dans « mon » industrie, à savoir ce que je fais chez Renault, est, lui, bien intégré, et qu'aujourd'hui, chez la plupart des grands constructeurs automobiles, le design est considéré comme nécessaire, cela dans une démarche globale qui ne se limite d'ailleurs pas à la production mais inclut aussi la vente, et la recherche. La recherche en amont de processus et la vente en aval. Je peux aussi vous dire qu'il m'est souvent arrivé, lors de conférences que je faisais à l'étranger, d'entendre des designers allemands ou japonais ou italiens se plaindre de ce que « leur » industrie nationale, contrairement à la « mienne », n'intégrait pas suffisamment le design... « Ah ! Vous avez de la chance, vous, en France ! Tandis que nous, en Allemagne... », ou « Quelle chance vous avez, vous, designers Français, dans votre pays, alors que nous, en Italie... ». Et, naturellement, même discours, mais en sens inverse, chez les designers français : « Ah ! Les Allemands ont bien de la chance ! » « Ah ! Les designers sont bien mieux lotis en Italie... ». Le proverbe est vrai partout dans le monde, en français comme en anglais : « L'herbe est toujours plus verte chez le voisin », « *The grass is always greener on the other side* ».

Je dis cela car il me semble percevoir une plainte derrière cette première question, quelque chose de négatif concernant l'industrie française. Chez Renault comme chez Nissan, le design est sans aucun doute considéré comme une arme stratégique. On sait que son design peut coûter la vie à un produit et même compromettre l'avenir de l'entreprise.

Quelles sont les missions qui lui sont confiées lorsque le design est sollicité dans les structures ? Pouvez-vous témoigner d'une expérience qui vous paraît symptomatique de ses modes de fonctionnement ?

Les missions confiées au design varient selon les constructeurs et leur organisation souvent héritée du passé. A mon arrivée chez Renault, la seule mission officielle de ce qui s'appelait encore alors le style Renault était la création de nouveaux modèles destinés à la production. Cela l'est resté ensuite sauf que j'ai pu prendre l'initiative de sortir un concept-car tous les quinze mois environ dans un premier temps, puis deux par an, de faire de la sous-traitance de création en design « produit » pour une société comme Tag Heuer, par exemple, et que l'habitude a été prise par la direction commerciale de me consulter régulièrement sur les projets de stands d'exposition.

Les choses vont sans doute évoluer avec notre nouveau président, Carlos Ghosn. On peut deviner dans quel sens, en regardant ce qui s'est passé chez Nissan où Carlos Ghosn a rendu le design de notre partenaire responsable non seulement du design des véhicules, mais également de la gestion de l'image de marque de l'entreprise. Ce changement s'est d'ores et déjà traduit par un nouveau titre pour mon ami Shiro Nakamura, anciennement « *Senior Vice President Design* », sur la carte de visite de qui on lira désormais : « *Senior Vice President and Chief Creative Officer* ». Je le dis en anglais, les titres étant beaucoup plus explicites en termes de fonction et de positionnement hiérarchique dans cette langue qu'en français.

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

Une chose me frappe aussi chez beaucoup de designers quand ils parlent d'intégration du design au sein de l'outil de production : c'est qu'ils se plaignent comme si tous les efforts devaient être consentis par autrui, comme si eux, designers, n'avaient plus aucun effort d'intégration à faire de leur côté. Comme si leur discipline avait atteint un stade d'évolution sommital et final et que c'était aux autres métiers à s'adapter au leur en se mettant à son service à la limite. Or, en tant que designer, j'estime que nous avons encore beaucoup de choses à apprendre des points de vue pratique et théorique, ainsi que sur notre identité professionnelle, qui peuvent influencer sur nos rapports avec le reste de l'entreprise, et nous amener à une autre façon de concevoir notre intégration.

Oui, nous sommes loin d'en avoir fini avec notre propre évolution. Pour ne parler que de ce qui se passe chez moi, je mentionnerai les faiblesses quasi congénitales que j'observe chez les jeunes *design managers* en matière de planification et de gestion budgétaire. Et aussi cette tentation historique de réagir en artistes, ce que nous ne sommes certainement pas au sens traditionnel du terme.

Cela dit, les autres métiers ont, eux aussi, des progrès à faire pour aboutir à un ensemble plus intégré, c'est évident.

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

Au design Renault, par « stratégie », nous entendons l'ensemble des dispositions prises par l'entreprise pour assurer sa survie dans la situation de concurrence effrénée et de véritable guerre économique dans laquelle elle se trouve depuis sa naissance. Et nous prenons garde à ne pas en abuser en l'utilisant, par exemple, comme synonyme de « très important » ou « fondamental ». Dans le sens que nous avons ainsi retenu, la stratégie est d'abord et avant tout l'affaire, je dirais presque le domaine réservé, de la direction générale. Le design a bien sûr une stratégie, mais celle-ci résulte des orientations prises par la direction générale. Et cela ne concerne pas seulement « la chaîne de production industrielle » comme je l'ai déjà dit.

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

Dans certaines entreprises, oui, certainement. Chez Renault, non. Mon rattachement direct au n° 1 de l'entreprise correspond à une vision dans laquelle le design fait au moins jeu égal avec le produit et le marketing.

Chez Renault, le design est pensé comme un des moyens susceptibles de permettre de comprendre les desiderata de la clientèle et d'y répondre. Le but étant toujours d'augmenter cette richesse, qui est la seule véritable richesse de l'entreprise : sa clientèle.

Maintenant, est-ce que le marketing peut, à lui seul, apporter les lumières dont a besoin le chef d'entreprise pour décider du sort de tel ou tel projet ? Ma réponse est non. Mais je ne crois pas non plus que le design puisse prétendre à plus d'intelligence. Dans ma carrière déjà longue, j'ai toujours ressenti le besoin de dialoguer avec mes collègues du produit et du marketing, de bénéficier d'informations de leur part. Il m'est arrivé, à plusieurs occasions, de tomber sur des gens de marketing malhonnêtes utilisant leur « science » pour essayer de s'emparer du pouvoir de la création et de la décision, ou sur des gens de marketing manquant de talent et que je pouvais juger alors incompetents. Mais je n'ai jamais mis en doute l'intérêt de cette source d'éclairage pour les designers.

Croyez-vous que le modèle industriel doive évoluer ? 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 ?

Que doit-on entendre par « modèle industriel » ? La façon dont fonctionne une industrie comme « la mienne » ? Ou faut-il considérer l'ensemble des industries dans les pays dits développés et la civilisation industrielle en général, modèle que nous partageons, nous, Occidentaux, avec de plus en plus d'Orientaux, les Japonais, les Coréens, et bientôt les Chinois et les Indiens ?

Je ne me demande pas en tout cas si « ça » doit évoluer, car « ça » ne cesse d'évoluer, et « ça » continuera de le faire qu'on le veuille ou non, cela de plus en plus rapidement. Je sais que je pourrai, certes, créer des tendances dans mon domaine particulier, mais je sais aussi qu'il est beaucoup d'évolutions que je devrai subir, en m'arrangeant seulement pour en tirer le meilleur parti possible pour Renault. Je pense en particulier à cette tendance lourde dans notre société liée au développement extraordinaire et assez anarchique des médias et au fait que ces médias ont de plus en plus souvent recours au design comme sujet d'article ou de reportage. Prenez le cas de ce magazine hebdomadaire gratuit édité *A nous Paris* qui s'arrache dans le métro : plein de design à chaque fois et obligé, pour se renouveler, pour pousser plus ou moins ses lecteurs à changer de canapés ou de service de table et de cuisinières, voire de réfrigérateurs, comme de chemises. Le design, même le plus technique, se trouve de plus en plus fréquemment assimilé à la mode et à la décoration.

Est-ce que cela concerne l'automobile et va influencer sur notre modèle de fonctionnement, notre modèle industriel ? Certainement. Sur le rythme de renouvellement de leurs produits qui va s'accélérer chez tous les constructeurs, par exemple. Les Japonais se sont engagés dans cette voie dès les années 80. Nous allons devoir gagner en flexibilité au niveau de nos outils de fabrication et de distribution.

L'évolution s'étendra-t-elle à la conception des produits ? Sans doute aussi. Les clients des constructeurs sont aussi clients des fabricants de canapés, lampes, tissus, etc. et je ne vois aucune raison pour que leurs nouveaux modes de consommation adoptés sous la pression des médias ne se généralisent pas tous azimuts.

Cette évolution menace-t-elle « mon » industrie à terme ? Je ne crois pas. L'automobile a été et restera un moyen d'émancipation et un symbole de liberté individuelle. Les anathèmes des contempteurs de l'automobile reposent sur des analyses moralisatrices, au mieux insuffisamment poussées, au pire malhonnêtes tout simplement.

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

La réponse que tous les industriels concernés vous feront tient dans les mots d'innovation et de plus-value technologique et créative au sens large du terme. Les compétences à développer concernent tous les secteurs d'activité au niveau de la recherche, des études et du développement, et du design, bien sûr, c'est-à-dire des processus amont. Face aux pays par rapport auxquels nous sommes déjà et resterons en situation d'infériorité démographique, nous n'avons aucune chance s'il ne s'agit que de fabriquer des T-shirts lambda, c'est-à-dire de ne compter que sur une main-d'œuvre bon marché. Cela dit, nous ne devons pas nous bercer d'illusions et devons bien voir que les pays où nos industriels délocalisent pour diminuer leurs prix de revient, ces pays-là, comme la Chine, sont en train de progresser en capacités d'innovation, à travers d'ambitieux programmes d'éducation et de développement de la recherche. Nous délocalisons en fabrication, et eux délocalisent en éducation en envoyant leurs ressortissants étudier en Allemagne, en France, aux États-Unis. Deux sortes de délocalisation, croisées et, à terme, toutes deux problématiques pour nous.

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

Je suis incapable d'imaginer un nouveau modèle industriel. Je n'ai pas la liberté d'esprit universitaire qu'il faut pour cela. Mais je puis imaginer certains changements dans mon usage de l'automobile qui

impliquerait une nouvelle approche en design. J'aimerais, ainsi, pouvoir faire prendre le train à ma voiture en même temps que moi, ou un peu avant, quand je me rends à Marseille, et que ce soit plus facile qu'aujourd'hui de la récupérer à l'arrivée. Je souhaiterais aussi, en ville, pouvoir disposer de petites voitures que je puisse louer sans devoir passer par des agences. Je fais allusion ici au programme de recherche Praxitèle que Renault avait lancé en 1995 à Saint Quentin en Yvelines : système de transport constitué d'une flotte de voitures électriques équipées de moyens électroniques de gestion, contrôle et communication, à usage collectif, dispersées sur une zone limitée et mises à disposition en libre-service. Toutes les initiatives allant dans le sens du développement de moyens de transport polymodal m'intéressent.

Notre filiale allemande a créé il y a déjà quelques années un concours de design annuel ouvert à tous les étudiants et professionnels en design d'un intérêt exceptionnel, « Traffic », l'idée étant que, pour permettre à l'automobile de rester un plaisir, les grands constructeurs doivent encourager toutes les initiatives design visant à améliorer l'environnement et tous les modes de déplacement terrestre, qu'il s'agisse de ponts piétonniers ou de garages pour vélos ou d'aires de repos sur les autoroutes, ou de compatibilité vélo/méto ou bus. Il s'agit d'intervenir sur l'environnement dans un esprit positif vis-à-vis de l'automobile.

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

Le but des dirigeants de grandes entreprises, en tant que dirigeants d'entreprises, est la pérennité de leurs entreprises. On parle ici des industriels ès qualité. Le but des mêmes dirigeants en tant que pères de famille soucieux de l'avenir de leurs enfants, éventuellement, ou de citoyens du monde partageant les vues d'un sociologue comme Edgar Morin, par exemple, c'est autre chose.

Toutes les stratégies d'entreprise, en tout cas, sont axées sur cet objectif n° 1 : durer, continuer d'exister dans un environnement économique et financier à priori hostile, et pour cela multiplier les initiatives tout en faisant d'incessants efforts d'adaptation. Tenir et avancer. Avancer pour tenir. Toutes les décisions prises par les dirigeants de grandes entreprises doivent en découler, en particulier leur attitude avec leurs clients et leur personnel s'ils ont admis que celui-ci et ceux-là font partie de leurs premiers actifs.

Arrive-t-il aussi qu'ils admettent l'esthétique parmi les moyens à leur disposition pour assurer la pérennité de leurs entreprises, à travers leurs produits et/ ou leur image de marque et leurs rapports à la société et à l'environnement ? Voilà la question, que je ferai suivre d'une autre question d'une extrême profondeur et difficulté pour les designers : qu'est-ce que l'esthétique, quels critères de jugement pouvons-nous utiliser pour distinguer ce qui est esthétique de ce qui ne l'est pas dans notre domaine des produits industriels ?

Je relisais l'autre jour une interview du dessinateur de bandes dessinées Franquin, qui a eu récemment les honneurs d'une grande exposition à la Cité des sciences à Paris. Il ne faut pas oublier qu'un des premiers produits fabriqués en grande série dans l'histoire de notre société a été le livre. On interrogeait Franquin sur le « bon » dessin : « il faudrait d'abord définir exactement les critères d'un bon dessin, répond-il. Ce qui me paraît fort difficile. Finalement, sur ce plan, c'est le public qui décide. Il existe des séries qu'on peut trouver franchement exécrables sur le plan graphique mais qui obtiennent cependant un succès commercial important. Qui a raison dans ce cas ? ». Ce qui n'a pas empêché Franquin de faire de bons dessins et de connaître la faveur du public.

J'hésite à le dire, mais c'est la vérité : le premier but d'un industriel et des designers de son entreprise doit être le succès commercial de leurs produits, obtenu, si possible, et seulement si possible, grâce à leur esthétique. La responsabilité esthétique des dirigeants de grandes entreprises vis-à-vis de leurs contemporains, c'est-à-dire de la société, vient après leur responsabilité devant leurs entreprises.

(Entretien avec Olivier Assouly, réalisé en mai 2006)