

**RETRANSCRIPTION CONFERENCE / DEBAT - 07/10/13**

## Christian GUELLERIN

Directeur de l'Ecole de Design Nantes Atlantique et Président  
de l'association internationale Cumulus

design(s)



Le design :

Une discipline stratégique pour  
la pérennité des entreprises



## INTRODUCTION

L'école de design est l'école de management dont j'avais rêvé, c'est-à-dire une école où l'on met autour de la table des ingénieurs de la technologie, du marketing, des philosophes, des sociologues, des artistes... pour les faire travailler sur une projection de nos modes de vie futures.

Quand j'étais lycéen, j'étais intéressé par les matières scientifiques, j'ai lu *Sciences et Vie* jusqu'en terminale, je travaillais de mes mains, je faisais des maquettes... Ensuite, j'ai fait une prépa, et du jour au lendemain je me suis coupé un bras et on ne m'a plus jamais parlé de technologie ! Abandonner le travail de ses mains et abandonner la culture scientifique et technologique ne me convenait pas ! Je trouvais, et je trouve toujours qu'il y a un manque dans ces études là !

## CE QUE J'ENTENDS PAR DESIGN

Pour 90% des gens autour de nous, ce sont des belles tables, des belles chaises... des choses circonscrites aux arts appliqués. C'est ça mais pas seulement !

Design vient du latin *designare* qui a donné en français « dessiner » : le travail de la main est prééminent. **Le designer a la responsabilité de représenter à la main**, de dessiner des scénarios d'usages qui sont incarnés dans des produits, des emballages, des aménagements d'espaces, etc... le dessin c'est un langage universel, compréhensible par tous. La main est objet de création : le crayon va au-delà de l'intention, c'est à ce moment qu'on parle de création.

On a gardé cette tradition du tour de France du compagnonnage, ce lien entre l'esprit et la main, deux des caractéristiques de l'humanité. On a gardé le dessin comme vecteur de création.

**Dans *designare* il y a aussi dessein : le projet.**

Le designer se pose la question de la projection : « *Comment on va vivre dans 5, 10 ou 15 ans ?* » Et il va faire des scénarios d'usage dans tous les domaines.

Pour illustration, on a eu un 1er projet avec France Télécom. Avec la révolution technologique de nouvelles idées ont émergé, par exemple,

“

Le designer se pose  
la question de la  
projection : Comment  
on va vivre dans 5, 10  
ou 15 ans

”

« et si on mettait de la vidéo et du son sur les pierres tombales ? » Il y a 12 ans, c'était d'une incongruité la plus totale ! Il y a rupture avec le marketing car le marketing aurait conclu qu'il n'y a pas de marché. Or le designer dira « et si d'aventure... qu'est ce qu'on pourrait en faire ? » On voit bien le travail avec les sociologues et les philosophes. Est-ce que ça intéresse les gens d'avoir un endroit sacré, un cimetière, dans lequel on va retrouver la voix d'un parent défunt, avec un rituel, pour que ça prenne sens ?

On a eu un échange avec un conseiller régional, maire d'une ville entre Nantes et Angers pour réhabiliter le village dans lequel plus personne ne passait : l'idée de mettre des vidéos sur les pierres tombales pour présenter les vieux métiers, les résistants, pour transformer son cimetière en lieu touristique relevait bien d'une problématique de village qui se meurt. « Si d'aventure, il y avait des possibilités ? » c'est la question que pose le designer.

Demain on va manger des insectes, on le sait tous. Le boulot des designers est de représenter des scénarios d'usage pour avoir des représentations objectives qui accélèrent le processus d'acceptation et qui nous permet culturellement de manger des insectes.

**Un designer est un manager de projet** qui fonctionne à partir des ruptures sociologiques (parce que la population vieillit) ou technologiques, économiques, législatives et ce pour tous les secteurs d'activités, toutes les problématiques.

“

La plus belle courbe  
d'un produit c'est la  
courbe des ventes

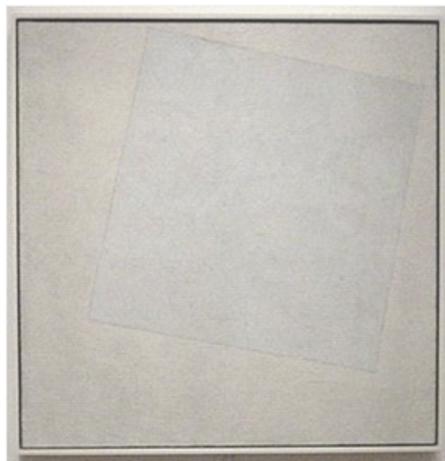
”

### La relation au beau

Le design c'est du beau ? Pour moi, la plus belle courbe d'un produit c'est la courbe des ventes.

Le beau, comme le laid ça n'existe pas. Ils n'ont pas d'absolu, mais c'est l'idée qu'on en a, c'est le sens qu'on veut bien leur donner qui importe.

Le tableau que je trouve le plus beau est un tableau de **Kasimir Malévitch** de 1915, « *Carré blanc sur fond blanc* ». C'est pour moi le plus beau tableau de la peinture moderne mais pour certains d'entre vous il est probablement ridicule, voire laid ou sans intérêt.



Le beau n'a de sens qu'à la condition de l'idée qu'on s'en fait !

St Exupéry disait : « *au milieu du plus grand désert, il y a toujours un point d'eau* » : ça veut dire que quand vous passez devant ce tableau de Malévitch, c'est de votre responsabilité de trouver ça beau. A partir de là, ce qui est beau fait sens et ce qui est laid ne fait pas sens.

En 1863, **Manet**, a fait un tableau qui s'appelle « *Olympia* » :



C'est un tableau qui fait scandale, pourquoi ?

Ce n'est pas un tableau sur la pornographie car on a déjà vu des femmes nues...

C'est parce que Manet dit qu'Olympia est une prostituée, or, l'idée qu'on se fait de la prostitution fait scandale.

C'est l'idée qu'on s'en fait qui prévaut sur la représentation de quelque chose.

En 1907, **Pablo Picasso** dessine des femmes, « *Les demoiselles d'Avignon* ».



Il déforme les corps et essaie de signifier quelque chose en déconstruisant les corps dans une sorte de 3ème dimension d'émotion... tout comme dans « *Guernica* », comment en déconstruisant et reconstruisant les corps il signifie l'horreur, l'effroi, etc...

“

Le design c'est faire  
sens et designer c'est  
donner du sens

”

*TOUT DEVIENT DESIGN, POURQUOI ?*

On vit une **crise systémique**, et plus c'est la crise et plus les designers seront pertinents !

On vit une crise de valeurs importante, la loi, la judiciarisation est en train de prendre le pas sur la morale, on perd un peu de responsabilité et de liberté et au même moment on est face à un choc des cultures auquel on est réfractaire ou au moins face auquel on est perturbé. On a un déficit de valeurs et de sacré parce-que le choc des cultures nous pose problème.

Deux grands piliers du progrès sont en train de basculer : **tout ce qui vient de la science nous pose question**. Pendant des millénaires les scientifiques nous ont permis de penser qu'on allait progresser, résoudre un certain nombre de problèmes de l'humanité comme la famine... Aujourd'hui nous avons les OGM. C'est peut-être, en effet, le moyen de résoudre la famine mais au même moment les OGM c'est peut-être la fin de la biodiversité, la fin de l'humanité ! Idem avec le décryptage du génome, le nucléaire... On est allé tellement loin que la science a produit le meilleur mais aussi le pire, c'est-à-dire la fin de l'humanité.

Le deuxième pilier était le progrès économique, le système capitaliste qui a permis de vivre de mieux en mieux. Ceci est certes critiquable mais on vit quand même mieux que nos parents et grands-parents ! Le problème c'est qu'aujourd'hui, 96% des échanges financiers ne reposent sur aucune économie, tous les 5 ans il y a une bulle qui pète, les américains ont une dette colossale, etc...

Le progrès économique est remis en question, et personne ne dit comment faire !

Il y a aussi un problème de spiritualité : tout se passe par réaction. Le défaut de rapport à la morale, les valeurs qui font défaut par ailleurs, nous font réincarner le sacré dans les objets, c'est une démarche presque panthéiste !

“

Réincarner le  
sacré dans les  
objets

”

## POURQUOI LE DESIGN EST INTÉRESSANT POUR LES ENTREPRISES ?

### LA MUTATION DES PARADIGMES INDUSTRIELS

On vit depuis 150 ans sur le paradigme de la compétition fondée sur le rendement : « *comment je fais de mieux en mieux ce que je sais faire...* »

La dernière grande école de management est l'école de la qualité : faire mieux que mon concurrent, rester leader...ça marche quand l'univers de compétition est loyal mais quand les Chinois arrivent vous aurez beau faire de mieux en mieux, ça ne servira à rien ! On a pensé que les chinois ne feraient jamais aussi bien. Mais on oublie que s'il y a ne serait-ce que 5% de Chinois qui font mieux que nous ils seront déjà plus nombreux !

Ce propos qui consiste à dire que les chinois, les indiens demain les africains ne font pas aussi bien que nous est faux !

**Pour beaucoup d'entreprises, il faudra être en capacité permanente de faire autre chose avec ce que je sais faire.**

La capacité à changer de métier est un élément important.

Prenons un exemple : Une entreprise du Maine et Loire, *Manulutex*, est spécialisée dans les tissages de fil d'acier, gants de bouchers, côtes de maille pour les bouchers d'abattoirs. Elle s'est demandée ce qu'elle ferait si demain, elle était victime de la concurrence chinoise? Cette société a travaillé avec un bureau de designers, des créatifs et aujourd'hui elle fait côtes de mailles d'abat-jour, elle fait des murs, des séparations de rideaux dans les espaces commerciaux, les bureaux, boîtes de nuit, des habillages de lumière... Elle est sortie de la boucherie pour devenir un acteur de l'aménagement intérieur.

C'est l'exemple typique d'une entreprise qui a muté voire qui a changé de métier.

On peut imaginer les réactions des marketers et des commerciaux dans cette affaire car ils vont dire que leur portes-feuilles de valeurs c'est le marché de la boucherie, que c'est avec ce marché qu'ils ont leur prime... Alors leur expliquer que demain ils vont aller travailler auprès des particuliers pour faire de l'aménagement c'est quelque chose d'extrêmement compliqué !

En France, en plus, changer de convention collective, c'est un truc de fou ! Et pourtant l'avenir des sociétés va se poser en ces termes là !

Je prendrai un 2<sup>ème</sup> exemple avec une société des Deux Sèvres qui faisait des carters en polymère pour l'industrie automobile, en sous traitant de PSA... Du jour au lendemain, elle s'est vue rafler le marché par les chinois. Cette société a embauché un designer en apprentissage qui a dessiné des meubles de jardin en polymère, des pots en polymère... et en 2 ans, 95% de son chiffre d'affaire est réalisé par des produits de décoration extérieur ou intérieur... avec ce qu'elle savait faire, elle a muté, elle a changé de métier.

Il n'y a pas de rupture technologique ici par contre, les marketers sont pris à contre pied car ils sont focalisés sur leur marché, là où justement il faut se poser la question transversalement, « avec ce que je sais faire, qu'est ce que je peux faire d'autre ? » Et là, le designer devient intéressant car il va mettre autour de la table des ingénieurs, des marketers, et d'autres personnes...

Le premier enjeu est stratégique : « *comment je change de métier sinon je ferme ?* »

Le deuxième enjeu est un enjeu de management : « *comment, à partir d'une projection, je peux fédérer des gens, travailler sur leur motivation...* »

**Le designer est aussi quelqu'un qui a la responsabilité de faire partager les idées à l'intérieur de la structure.**

Je vous cite un troisième exemple qui est significatif : celui d'une entreprise qui fait des interphones et qui a obtenu un trophée de l'innovation. L'interphone, aujourd'hui, les Chinois en font pour pas cher. Cette société s'est donc demandé ce qu'elle pouvait faire dans son secteur en transformant son activité ?

Si on fait passer l'interphone par le téléphone, on n'est plus obligé de courir à la porte pour décrocher le combiné. Ça peut passer directement par le smartphone. Alors ce qui est intéressant, c'est que vous pouvez ouvrir, y compris si vous n'êtes pas chez vous, tout en ayant la possibilité d'identifier la personne. C'est intéressant justement par rapport au commerce en ligne avec ses problématiques de livraison. Plus besoin d'aller à La Poste le samedi matin et de patienter une heure dans la file d'attente pour récupérer son colis. Cette société qui faisait de l'interphone est aujourd'hui passée à la domotique.

### *La réhabilitation du travail de la main*

APPLE s'est d'abord mis à faire de l'informatique. Ce qui est intéressant dans la mythologie de cette entreprise, c'est qu'on sait que ce sont d'abord des gens dans un garage qui ont fait un smartphone avec leur main. Je trouve que le ministère de l'industrie qui se pose des questions pour réhabiliter l'industrie, devrait se pencher sur la réhabilitation du travail de la main. Or, aujourd'hui, seules sont valorisées les professions intellectuelles.

Or, APPLE ce sont d'abord des gens qui dans leur garage ont bidouillé quelque chose. On s'est mis à l'informatique, ensuite on s'est mit à faire de l'internet après on s'est mis à faire de la musique (Qui pouvait penser qu'APPLE allait devenir le 1<sup>er</sup> vendeur de musique du monde !...) On s'est mis à faire de la téléphonie, on s'est mis à faire du smartphone...et demain on fera des montres etc... tout se passe comme si tous les 5 ans finalement, cette entreprise rebondissait et changeait d'activité.

Au dos de l'iphone, on peut lire *assemblé en chine* mais *c'est designed by APPLE*.

## LA MUTATION DES PARADIGMES MARKETING

Le marketing vit sur deux leviers : le cycle de vie des produit et la consommation de masse.

“  
On doit passer d'une  
consommation  
de masse à une  
consommation  
raisonnée  
”

Dans les produits de grande consommation, on a imaginé l'obsolescence programmée pour que les entreprises vivent, qu'elles produisent de la valeur ajoutée, de l'emploi, etc... Il faut qu'on change notre lave-vaisselle tous les 5 ans. Si je vous vends un lave vaisselle que vous allez garder 50 ans, ça pose un problème, parce qu'une fois que le marché est plein, je suis obligé de faire autre chose.

Donc on fonctionne sur un marketing sur lequel il y a un marché que l'on renouvelle tous les 3 ans, ou 5 ans. C'est pareil pour les voitures, globalement on les change tous les 120 000 km.

Le problème c'est qu'on ne peut plus fonctionner de cette manière, **on doit avoir une conscience écologique et passer de cette consommation de masse à une consommation raisonnée.**

**Pour les entreprises cela se traduit par « comment je passe du produit au service ».**

Une entreprise d'électroménager doit se dire : « *que vais-je vendre, si d'aventure je ne vends plus de lave-vaisselle, si mon marché est plein ?* »

SEB a un produit qui échappe à l'obsolescence : la cocotte minute. C'est incassable, c'est un des taux de rotation les plus faible de la grande distribution. Normal car il faut que ça soit en acier inaltérable avec un joint inaltérable sinon ça vous saute à la figure ! Donc SEB est déjà confronté à cette problématique.

## PASSAGE D'UNE SOCIÉTÉ DE CONSOMMATION A UNE SOCIÉTÉ DE CONTRIBUTION

### *Comment on passe au service ?*

On est en train de passer d'une société de consommation à une société de contribution, théorie développée par Bernard STIEGLER. Probablement, de plus en plus, les clients, les citoyens vont être amenés à intervenir en amont sur la production et la conception des produits et services qu'ils entendent se rendre à eux-mêmes.

Exemple type : WIKIPEDIA. Il y a 20 ans une encyclopédie était faite par des savants, des gens plus intelligents que vous et moi et c'est pour ça que l'on achetait une encyclopédie. Aujourd'hui avec wikipedia une encyclopédie est faite par les gens qui la lisent. On est devenu contributeurs. Facebook est aussi le signe d'une société de contribution. Twitter c'est pareil : on se donne l'information qu'on entend se donner à soi même et c'est en train de révolutionner le métier de journaliste.

**Etant dans une société de contribution, les entreprises vont être amenées à réfléchir à des outils qui vont amener le consommateur à contribuer au service qu'il entend se rendre à lui-même.**

Quelque chose arrive et en est l'exemple patent, c'est l'imprimante 3D : elle permet de faire des objets en 3 dimensions à des prix raisonnables (l'entrée de gamme est de 3000 €). Il devient possible de photographier un produit, le smartphone calcule les côtes de celui-ci et on peut le reproduire chez soi.

De plus en plus, par l'outil technologique, les gens vont participer à la conception et production des produits qu'ils vont utiliser.

On ne peut pas faire une voiture mais un volant oui : le design d'une voiture est protégé mais aucune des pièces détachées ne l'est.

Face à cette évolution, le designer est là pour mettre les gens autour de la table et se poser la question de ces évolutions.

### Exemple de projets pouvant être soumis au designer :

**La BPA** se pose la question de ce qu'elle va faire de ses agences demain, compte tenu de la bancarisation sur internet ?

**Les hôtels** : il n'y a rien qui ressemble plus à une chambre d'hôtel qu'une autre chambre d'hôtel alors comment j'arrive à signifier que l'on est dans telle ou telle chaîne ? En travaillant par exemple sur la transformation de la salle de bain en salle de gym ? (la baignoire n'est utilisée par personne) et donc en signifiant un service particulier.

**Une cabine de bateau** : il faut qu'elle soit luxueuse pour justifier le prix mais pas trop non plus pour que le client ait l'envie d'en sortir pour aller jouer au casino sur le pont du bateau...

### LE DESIGNED BY FRANCE

“

En Chine, l'expérience  
montre que le design  
français fait sens

”

L'Ecole de Design Nantes Atlantique a créé avec la Région Pays de la Loire, une école en Chine à Qindao puis à Shanghai : l'expérience est intéressante car on s'est rendu compte que le design français avait du sens, la culture française de la création avait du sens !

Les designers français ne sont pas meilleurs que les autres mais leur travail a du sens parce que probablement, nous avons la Renaissance, les impressionnistes, parce que Paris, Hermès, Dior, etc... tout ça est valorisable, « *bankable* ».

Il y a quelque chose à faire avec le *designed by france* pour charger nos produits ou services en termes de valeur, de sacré et d'identité. Je suis persuadé que plus le monde est globalisé, plus on court le risque de la standardisation, et plus il va être intéressant de charger ces produits en terme d'identité... Sinon nous courons le risque d'être tous pareils et nous ne le voulons pas évidemment ! Nous n'avons pas envie d'une humanité identique, nous voulons être en capacité de montrer notre culture et d'être différents.

Il y a quelque chose à faire, or je ne crois pas au *made in France*, parce que quand j'achète une Renault elle n'est pas fabriquée en France, quand j'achète une Peugeot il n'y a pas une seule pièce détachée qui est fabriquée en France et même le jour où j'achète un steak d'une vache française élevée dans un champ français, tuée dans un abattoir français, le seul qui gagne de l'argent dans cette affaire là est sans doute le Brésilien qui a vendu les tourteaux de soja pour la nourrir... *le made in France* est un concept discutable économiquement même si je comprends pourquoi le ministre défend ce concept.

Par contre le *designed by France* doit être pris en compte et j'invite les chefs d'entreprise à se poser la question.



# DEBAT

**Intervention** : Même aux Etats Unis une entreprise comme Google, qui peut se passer de son ancrage américain, me semble-t-il a le souci de produire son prochain appareil téléphonique, à travers sa marque motorola aux Etats Unis. Apple a aussi des projets dans ce sens là... On retrouve la même préoccupation de la main qui assemble, qui travaille... alors pourquoi congédier aussi rapidement le made in France ?

**C.G** : Je ne le congédie pas car le *designed by France* n'exclut pas le *made in France*. Est-ce que Renault n'est plus une entreprise française dès lors qu'elle produit en Roumanie ?

Si on prend le cas d'Apple : l'iphone c'est 150 € sous douane et 4 € pour les Chinois, le reste c'est de l'innovation, de la recherche, du marketing américain.

Il y a quelque chose autour de l'innovation et de la recherche, du marketing qui est valorisable et qui génère de la valeur ajoutée. Je ne dis pas qu'il faut produire à l'étranger, je comprends très bien le besoin de garder nos usines en France mais je ne crois pas qu'on pourra les garder avec des vœux pieux.

Je comprends bien le ministre Montebourg mais le *made in France* est un concept sur lequel il ne faut pas trop rêver ! Quand il vient avec une marinière de chez Armor, ça me pose question car le coton il ne vient pas de Montluçon !

**Intervention** : Quel est l'avenir de l'école à Shanghai et en Inde ?

**C.G** : Le grand problème de l'enseignement supérieur c'est qu'il repose, partout dans le monde sur des modèles Bac+3 Bac+4 Bac+8 donc dans tous les pays du monde, compte tenu de la globalisation, les étudiants vont faire leur bachelor dans leur pays d'origine (pour les aspects techniques) et pour les aspects de management, les Bac +5 et plus ils vont de plus en plus à l'étranger, parce que **c'est important d'avoir une culture globale à l'international**. On n'y échappera pas mais on va avoir deux problèmes en France :

on a un enseignement supérieur scindé entre universités et grandes écoles : Or, **le système grande école est illisible à l'étranger et, partout dans le monde on sait qu'en France, on ne parle pas anglais.** On a un autre problème c'est que Nantes n'est pas sur la carte du monde car la France, c'est Paris. Nantes n'existe pas à Shanghai !

Comme on va être en difficulté à attirer des étudiants étrangers, j'ai choisi une stratégie de spécialisation en Master (nouvelles pratiques alimentaires, villes durables), donc j'ai fait le choix de devenir le spécialiste d'un truc au niveau mondial. J'ai créé mes propres filiales et permis à mes propres étudiants d'aller faire deux ans de Master à l'étranger: on a créé ces masters à Qindao et Shanghai où ils font exactement la même chose qu'en France mais dans un contexte chinois.

Qu'est ce que ça donne ?

Ça change complètement la mentalité des étudiants. Que fait un étudiant designer en France ? Il va déposer son projet dans une enveloppe solo pour le faire développer par d'autres, sauf que personne ne le développe car on vit dans un contexte extrêmement anxiogène pour le développement.

A Shanghai on ne dépose pas de projet car c'est le plus sûr moyen de se le faire piquer. On crée sa boîte pour développer son projet, c'est donc une mentalité complètement différente. **En Chine, le contexte économique est valorisant et les étudiants peuvent plus facilement devenir entrepreneurs de leur projet.**

La différence est donc qu'ils ont du boulot tout de suite. Ils sont même chassés par des boîtes américaines car un étudiant français formé au design et qui parle quelques rudiments de chinois, ça intéresse beaucoup San Francisco. Alors ils partent avec parfois des salaires indécents !

J'ai deux interrogations pour répondre à la question posée initialement :

**Il faut permettre à nos étudiants de partir à l'international** c'est la moindre des choses compte tenu de la globalisation. La grande différence entre ce que j'ai vécu et ce que vivent les étudiants maintenant, c'est que moi je suis parti pour vivre une expérience de 3 à 5 ans pour revenir au bout d'un moment parce que la retraite, la sécurité sociale parce-qu'on vivait mieux en France. Or, **aujourd'hui j'ai des étudiants qui n'envisagent plus de revenir.** Je ne sais pas s'il faut les blâmer ou pas, il n'empêche que c'est une vraie interrogation. Je ne suis pas sûr qu'ils reviennent, les histoires de sécu, de retraite, de couverture sociale, c'est en train d'exploser !

Est-ce qu'on accueillera des Chinois ou des Indiens en France ?

Aujourd'hui des Chinois en France on n'en veut plus parce qu'on n'arrive pas à les diplômés. Il faudrait mettre en place des phases d'adaptation qui seraient longues. On a arrêté le recrutement d'étudiants chinois sauf ceux qui ont déjà passé deux ou trois ans en France et qui sont déjà adaptés, quant aux étudiants indiens on n'en voit pas parce que paraît-il l'étudiant indien a besoin de retrouver une diaspora indienne, et ses systèmes de castes et qu'il n'y a pas de communauté indienne à Nantes, autrement dit, il est perdu quand il arrive ici !

Le projet est plus vaste que Chine et Inde car on est sollicité par la Russie, depuis plusieurs années par le Maroc. Mais avec le Maroc, le problème c'est que notre modèle est plutôt d'envoyer nos étudiants à l'étranger et que, l'étudiant français ne se projette pas dans l'idée de faire des études au Maroc ! Il n'en n'a pas envie ! On est sur un modèle qui ne fonctionne pas alors que le Maroc est intéressant car c'est la banque de tout un tas de pays qui ont des niveaux de développement tout autour assez extraordinaires ; On est sollicités pour travailler avec eux sur le tourisme et sur la réhabilitation de leur artisanat, car il faut savoir qu'aujourd'hui quand vous achetez quelque chose dans le sud du Maroc, c'est *made in China* !

On est sollicités par St Petersburg, ainsi que par une université au Mexique.

Alors pourquoi ?

Le design n'est pas une filière universitaire en France, donc il n'y a pas de réalité scientifique du design en France, il n'y a pas de programme académique. On est donc libres de faire les programmes qu'on veut, et nous, **on a basé l'ensemble de notre pédagogie sur les relations avec les entreprises**. Les entreprises viennent nous voir avec leur problématique, on retravaille avec eux le cahier des charges, on fait bosser les étudiants et en général le boulot des étudiants est repris par les agences derrière.

**Intervention** : Est ce qu'on n'entre pas dans l'ère de l'immatériel, avec les imprimantes 3D qui font que ce qui est précieux c'est la conception et la notion du *designed by France* ?

**C.G** : J'ai fait une conférence il y a quelques temps sur la propriété industrielle et l'imprimante 3D, ça va devenir compliqué et seule va rester la propriété intellectuelle alors, probablement, oui ça va dans ce sens.

**Un grand nombre d'entreprises vont devoir passer au service**, Renault demain ne va plus vendre de voiture pour les raisons que j'ai expliqué tout à l'heure, mais va vendre plutôt du service de co-voiturage, de mobilité donc on est en train de changer complètement de paradigme.

Les villes sont extrêmement congestionnées par les voitures. A Shanghai on a travaillé pour une société automobile qui se posait la question du co-voiturage par les taxis, c'est-à-dire, géolocalisation, vous êtes quelque part, le taxi vous repère, on connaît le taux d'occupation du taxi on peut l'appeler pour avoir une deuxième personne. Dans les années 50 en Afrique cette affaire s'appelait le taxi brousse ! Donc on a rien inventé mais il n'empêche que demain le boulot de Renault ce sera peut-être de gérer cette relation là !

Il y a beaucoup de réflexion sur la mobilité et la voiture en ce moment. On est en train de calculer le prix d'une voiture à la minute. On a tous une voiture mais, en fait, on l'utilise très peu de temps. Quand on divise le prix de sa voiture par le temps qu'on l'a effectivement utilisée on arrive à des prix minute complètement exorbitants ! ça devient donc plus raisonnable de la louer. Ceci dit ça reste encore un objet sur lequel il y a du sens...

J'ai un exemple intéressant pour montrer comment le design permet de réfléchir autrement : Un conférencier, nous parlait la semaine dernière à l'école veto de la filière agroalimentaire. Il nous disait que l'avenir de l'agriculture était dans la qualité de la relation aux entreprises de transformation, elle-même dépendante de la relation avec la grande distribution, et enfin de la relation au consommateur. L'intervenant était un expert brillant dans sa filière, mais il restait dans sa filière. Sa solution était l'amélioration des relations à l'intérieur de sa filière, il n'en sortait pas, il restait dans la logique du « *comment je fais de mieux en mieux ce que je sais faire* ». Ca fait 50 ans qu'on entend parler des relations entre les entreprises de transformation et la grande distribution, on n'a jamais trouvé la solution et c'est un serpent de mer. Je me disais que pour beaucoup d'agriculteurs qui sont complètement massacrés, la solution c'est comment demain je vais réhabiliter une agriculture de proximité pour aller nourrir les gens qui sont dans la ville d'à côté puisque les gens vont se concentrer en ville et qu'on le sait ! Auquel cas ce n'est plus un problème d'agro alimentaire, c'est un problème d'aménagement des villes. Le conférencier restait enfermé dans sa filière et était incapable de penser autrement pour résoudre un certain nombre de problèmes, en l'occurrence la valeur ajoutée des paysans de proximité. Là, on est dans une réflexion design : comment par un autre secteur d'activité je donne une perspective totalement différente.

**Intervention :** Le terme d'agriculteur de proximité me fait penser au concept d'industrie de proximité, je me demande si le made in France justement peut avoir du sens, avec des formes d'industrie et de production qui se rapprochent des centres justement. C'est pour moi un sujet de recherche, à partir notamment d'outils comme les imprimantes 3D mais aussi des tables de découpe numériques etc...là, ce n'est pas chez soi mais chez quelqu'un, proche, qui produit à façon, qui personnalise et ça me fait penser à une société, une menuiserie très classique en banlieue parisienne, mais qui a monté un site web. Ce sont à la fois des designers qui conçoivent du mobilier, des internautes qui votent et qui achètent le mobilier, c'est de la production de très petite série avec des modes de production standardisée sur des tables de découpe numériques, le tout étant fait en banlieue parisienne et livrable à Paris : on évite les délais avec une production chinoise, on produit des petites pièces que l'on peut personnaliser . Je me demande si ce n'est pas ça le futur made in France, une relocalisation par des outils de micro-production et de personnalisation ?

**C.G :** C'est aussi ça !

Je crois à l'entreprise, je crois à la génération de valeur ajoutée, et plus on va en générer et plus il y aura des gens qui seront embauchés et plus il y aura des gens qui vivront heureux avec le salaire qu'ils gagnent et tant mieux !

Il y a une réflexion intéressante sur le travail de la main : **tout se passe depuis 50 ans dans l'organisation industrielle par le fait que l'on a séparé ce qui est de l'ordre des intellectuels et des chercheurs, qui mettent en place des procédures et de la normalisation, et des ouvriers qui se sous qualifient** puisqu'à un moment donné il n'ont le choix que de suivre la procédure sinon rien ! C'est-à-dire qu'on a fait ça parce qu'économiquement c'est moins cher de payer des ouvriers qui ne réfléchissent pas et qui sont sous qualifiés que de payer des ouvriers qualifiés qui réfléchissent. Taylor dit ça dans son livre, *Scientific management* paru dans les années 20.

C'est pour ça que j'en ai voulu aux politiques de qualité car ça a conduit des entreprises dans le mur à n'avoir plus aucune capacité à innover, à force d'avoir à se plier à des procédures !

On a coupé cette relation au travail de la main et je crois qu'il faut restaurer ça. Nos enfants ne font quasiment plus aucun travail de leurs mains. Si t'es pas un intellectuel t'es rien du tout maintenant !

Dans l'Ecole de design ce que je trouvais intéressant quand je suis arrivé, c'est que je voyais des étudiants qui mettaient la main à la pâte ! C'est pour ça que dans les écoles de commerce c'est un gâchis : 80% des recrutés sont des scientifiques

qui faisaient des maquettes, qui faisaient des choses et du jour au lendemain, ils ne font plus rien : un certain nombre vont devenir chef de produit et la seule chose qu'ils ne font pas c'est justement du produit.

**Intervention :** Pouvez-vous nous expliquer ce modèle que vous avez conçu en Chine et en Inde et deuxièmement, est ce que vous travaillez en proximité à Nantes avec des structures comme l'Ecole des Beaux Arts ou l'Ecole d'Architecture, etc... ?

**C.G :** Le modèle d'enseignement supérieur français est extrêmement centripète : dans les années 1970 on apprenait qu'il y avait les dragons (Taiwan, Corée, Singapour). HEC (la formule 1 des écoles de commerce et de gestion) avait deux options : Créer une HEC à Singapour, Séoul en s'inscrivant dans un modèle international ou créer un méga campus à Jouy en Josas. Ils ont choisit la deuxième option. Ce réflexe centripète consiste à vouloir attirer les gens chez nous, alors qu'on aurait la possibilité de faire ce que l'on fait, développer un modèle français ailleurs. Il y a des pays qui le font très bien parce qu'ils n'ont pas le choix, les Australiens n'ont que le choix de s'implanter ailleurs, ils ont des universités dans toute l'Asie du Sud Est, vous avez des universités américaines, anglaises dans toute l'Asie, en France...ça débute. Il y a des épiphénomènes avec Centrale, mais c'est nouveau. Quand on parle de l'arrogance française, elle est incarnée par ça !

Il y a deux ans on était en Inde avec la Région et je me souviens de l'intervention d'un recteur d'université qui disait qu'il était extrêmement important que les étudiants indiens apprennent le français pour pouvoir venir chez nous. Moi je pense plutôt que nous devons nous mettre à l'anglais, et qu'on n'a pas le choix. **Les étudiants indiens ne viendront pas si on fait les cours en français**, on peut le déplorer, parce qu'en plus ce n'est jamais de l'anglais qu'on parle mais du globish, c'est nul, mais il n'empêche qu'on va être obligé de s'y mettre !

Quand je suis arrivé à l'Ecole de design de Nantes j'ai dit qu'on allait travailler avec des entreprises, 6 ans après j'ai déclaré que c'était une école de management ... C'était inadmissible !

On a développé un modèle de partenariat avec les entreprises, un discours autour de l'innovation au service de la société et de l'innovation au service des entreprises. Ce modèle était assez novateur et aujourd'hui il intéresse le monde entier.

Pourquoi on est à Shanghai ? Parce qu'il y a une université qui fait du *fines arts* et des arts appliqués et qui a vu que l'on faisait du travail avec les entreprises. Elle a voulu faire de même parce qu'elle voyait qu'elle était en train de passer à côté des opportunités du développement économique de la Chine. Ils découvrent que par le design, par cette dimension économique, ils vont retrouver de l'identité chinoise. Il faut voir que, globalement depuis 150 ans, ils sont assis sur leur identité : voilà un pays multimillénaire, qui a vu les concessions anglaises, après ça les Russes puis les Japonais, puis 50 ans de Mao Zedong ! Maintenant ils sont en train de retrouver leur identité par leur produit, on voit de nouveau un design chinois, des produits avec des codes culturels chinois.

On travaille avec Audencia, évidemment pour cette dimension économique. On travaille beaucoup avec les écoles d'ingénieurs avec qui on a des doubles diplômes. Les ingénieurs viennent avec la technologie et la science et on voit ce qu'on peut faire ensemble. Des entreprises viennent nous voir, par exemple, Dupont de Nemours avec un produit polymère injecté de minéral qui a des propriétés particulière. Ils nous demandent ce qu'on peut faire, compte tenu de différents paramètres, prix, coûts...on travaille avec l'Ensam, avec Télécom Bretagne pour l'ergonomie entre l'homme et la machine, le monde des sites web, les smartphones... Pour Kenwood on a travaillé avec des ingénieurs sur la restauration du bruit sur les véhicules électriques (compte tenu du fait que c'est dangereux parce qu'on ne les entend pas)

Avec l'école des Beaux Arts c'est compliqué ! La culture est complètement différente, la relation à l'entreprise est perturbante pour eux, en revanche on travaille avec l'école d'Archi sur l'aménagement des villes, des maisons, sur l'évolution du cadre bâti pour certaines catégories de personnes (les personnes âgées pour des raisons d'accessibilité)

**Intervention :** Quel sens le *designed by France* peut revêtir pour le consommateur dans un contexte peu porteur en France où les coûts de production sont élevés et où la production n'est pas très importante ? Est ce que cela n'est pas un rêve ?

**C.G :** Quand j'achète du parfum Christian Dior, c'est un produit qui me semble véhiculer des valeurs de culture française, même si le designer chez Dior n'est pas Français, ce n'est pas grave. Quand on achète un sac Hermès il est français, tout ça c'est vecteur de valeur ajoutée. Je pense qu'on a là des choses à faire valoir et à travailler. C'est lié à certains secteurs d'activité certes mais ce n'est pas rien. Il faut le valoriser, en tirer de la valeur ajoutée, de la culture donc du sacré !

Alors, qu'on soit taxé en France oui beaucoup trop, c'est compliqué d'entreprendre en France mais les établissements d'enseignement supérieur ont une responsabilité là dedans. Je viens des écoles de commerce, où il est plus valeureux de rentrer chez l'Oréal que de créer son entreprise et ça pose quand même un vrai problème qu'il va falloir à un moment donné résoudre ! Moi je suis dans une école de design où je dis à mes étudiants « *si votre projet est bon, allez le plus loin possible dans la mise sur le marché, vous avez la responsabilité de devenir entrepreneur de votre propre projet, c'est votre responsabilité économique et sociale* ». **Il y a une réhabilitation de l'entrepreneur à faire en France qui me paraît importante.** Il y a quelque chose en France qui s'appelle l'auto-entrepreneuriat, aujourd'hui j'ai 40% de mes étudiants de 4<sup>ème</sup> et 5<sup>ème</sup> année qui sont auto-entrepreneurs, je n'avais pas cette chance là dans ma génération c'était plus compliqué.

**Intervention :** Je me pose des questions entre le design et le marketing, moi en tant que designer graphique je prends plaisir à mixer les deux, mais je me dis, si les écoles de commerce n'ont pas envie de s'ouvrir à d'autres cultures, est ce que l'école de design ne peut pas faire un peu plus de marketing dans ses filières ? Ça ferait sens de faire des designers marketers.

**C.G. :** Je pense que les écoles de commerce vont se mettre au design. Quand je suis arrivé à l'Ecole de design et que j'ai demandé à avoir un rdv avec le directeur de l'Ecole des mines, il faut savoir que j'ai mis 18 mois pour obtenir ce rdv : les designers étaient perçus comme des étudiants aux cheveux bleus, donc pas sérieux, etc...aujourd'hui ils sont plutôt dans le registre de nous appeler pour voir ce qu'on peut faire ensemble. Ça a été un peu la même chose avec Audencia, avoir à l'époque un rdv avec son directeur, c'était quasiment impossible. Aujourd'hui on a un master ensemble, ils parlent beaucoup de design thinking...il y a maintenant une reconnaissance du design. On a fait le boulot de la professionnalisation, on est donc devenu crédible. Alors, on a des cours de marketing mais ce n'est pas nécessairement facile parce que les étudiants ne sont pas rentrés pour ça. On a un double diplôme avec l'IAE sur le Master entrepreneuriat dans lesquels il y a des cours de marketing. De plus en plus, on va inter-mêler nos cultures. Bien sûr à un moment donné il faut du marketing parce que comme je le disais, la plus belle courbe d'un produit c'est quand même sa courbe des ventes. On est tenus à ce rapport au marché. Vous avez raison mais on vient de loin !

Mais je regrette que les écoles de commerce ne se soient pas approprié ce qui est de l'ordre de la conception, je ne vois pas pourquoi ils ont lâché le travail de la main, la conception manuelle.

**Aujourd'hui on a résolu un truc qui est la professionnalisation : il y a 15 ans**

on formait des créatifs aujourd'hui on forme des professionnels de la création, des gens qui vont avoir du boulot, c'est un changement de culture.

Ça pose un autre problème à terme qu'aucune école de design au monde se pose, **c'est la carrière professionnelle du designer**. Si tu rentres à 25 ans chez Decathlon pour dessiner des selles de vélo, le problème c'est que tu ne vas pas dessiner des selles de vélo toute ta vie sinon tu deviens fou ! Comment rebondir sur des fonctions stratégiques à l'intérieur de l'entreprise à la hauteur de l'ambition stratégique du design ? Aujourd'hui aucun des designers que l'on forme n'a rêvé d'être directeur marketing chez l'Oréal. Pourquoi on s'interdit cette affaire là ? Aucun ingénieur ne s'est interdit d'être patron, alors pourquoi il faudrait que les designers se l'interdisent, c'est une vraie évolution de culture à faire. Je rêve d'avoir des designers à l'Assemblée qui se lèvent en disant, *«moi je suis député parce que je suis designer»*... ça n'existe pas ! Aujourd'hui chez Decathlon, deuxième grand bureau de design, à chaque fois qu'il y a une direction de magasin, une direction de secteur d'activité ou marketing à prendre, jamais on pense à un designer. Je reconnais que ça ne convient pas à tout le monde, mais ... quand on a fait Centrale Paris, on n'est jamais ingénieur, on rêve d'aller faire des algorithmes à Francfort ou à Londres, et c'est l'un des problèmes de l'industrie en France.

Moi je veux que les designers, après 10 ans de pratiques, puissent accéder à des directions de marketing ou des directions de bureau d'études etc...

**Intervention :** J'aimerais que l'on évoque les marchés publics, on a ici un grand fabricant de mobilier urbain, je voulais savoir en quoi d'après vous la commande publique pourrait stimuler la création d'autres écoles de design ou stimuler la création de pédagogie du design ?

**C.G :** On a un outil financé par la Région qui est assez extraordinaire et que l'on a créé à Nantes il y a 10 ans, **c'est un centre de formation d'apprentis dans des formations BTS design produit, design architecture intérieure, design d'espace** (systèmes de constructions bois habitat). Maintenant on a une licence pro, on a un BTMS avec l'ébénisterie... Aujourd'hui c'est à peu près **200 apprentis par an dans des entreprises qui sont dans un rayon de 150 km autour de la ville de Nantes**. On a amené un tas d'entreprises à se poser la question de la conception à défaut de leur savoir faire industriel. Par exemple un BTS qui s'appelle système constructif bois habitat, est intéressant

pour beaucoup de petites menuiseries industrielles, uniquement fondées sur une réflexion sur le rendement, pour travailler à la conception de maison en bois, de mobilier urbain etc... **On a dopé tout un secteur de PMI PME**, en particulier des entreprises de sous-traitance. Là, on a des outils sur lesquels **les Régions ont une responsabilité, sur cet apprentissage à l'innovation et au design au profit des PMI PME**. C'est probablement l'un des plus gros efforts que la Région a fait en faveur du tissu de PMI PME et en faveur de l'innovation et je trouve que l'on n'en parle pas suffisamment. **Il faudrait un centre de formation d'apprentis dans chacune des régions de France !**

# FIN