

## Séminaire Création

organisé avec le soutien de la direction générale de la compétitivité, de l'industrie et des services (ministère de l'Industrie) et du ministère de la Culture et grâce aux parrains de l'École de Paris :

Algoé<sup>2</sup>  
Alstom  
ANRT  
CEA  
Chaire "management de l'innovation" de l'École polytechnique  
Chaire "management multiculturel et performances de l'entreprise" (Renault-X-HEC)  
Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris  
CNES  
Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts Comptables  
Crédit Agricole SA  
Danone  
Deloitte  
École des mines de Paris  
ESCP Europe  
Fondation Charles Léopold Mayer pour le Progrès de l'Homme  
Fondation Crédit Coopératif  
Fondation Roger Godino  
France Télécom  
FVA Management  
Groupe ESSEC  
HRA Pharma  
IBM  
IDRH  
IdVectoR<sup>1</sup>  
La Poste  
Lafarge  
Ministère de l'Industrie, direction générale de la compétitivité, de l'industrie et des services  
OCP SA  
Paris-Ile de France Capitale Economique  
PSA Peugeot Citroën  
Reims Management School  
Renault  
Saint-Gobain  
Schneider Electric Industries  
SNCF  
Thales  
Total  
Ylios

<sup>1</sup> pour le séminaire Ressources technologiques et innovation  
<sup>2</sup> pour le séminaire Vie des affaires

(Liste au 1<sup>er</sup> novembre 2011)

## L'APPORT DU DESIGNER À LA MARQUE

par

**Patrick JOUIN**

Fondateur et dirigeant des agences Patrick JouinID et Jouin Manku

Séance du 13 septembre 2011  
Compte rendu rédigé par Sophie Jacolin

### En bref

Lorsqu'il fonde son agence en 1998, l'ambition de Patrick Jouin est multiple : faire du design industriel pour travailler sur des objets techniques et complexes, ne pas se spécialiser, ne pas s'enfermer dans un style, prendre des risques. Ses premières expériences professionnelles avaient fait de lui un concepteur de chaises. Il travaille aujourd'hui sur des projets d'hôtels, de grands restaurants, de mobilier urbain ou d'automobiles, à chaque fois pour des marques dans lesquelles il se fonde. Puisqu'il ne signe pas nécessairement ses projets et n'a pas de style propre, c'est autre chose qu'il apporte à la marque : une écriture nouvelle, une voix, une approche... La création passe par la compréhension de la marque et de ses codes, par la discussion et l'émotion. La réponse repose largement sur l'intuition, mais nécessite aussi un travail extrêmement laborieux, à la fois collectif et personnel, ainsi que des recherches techniques pointues.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse des comptes rendus ; les idées restent de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

## EXPOSÉ de Patrick JOUIN

Après avoir suivi une formation de designer industriel à l'École nationale supérieure de création industrielle (ENSCI), j'ai fait mes premières armes chez Thomson Multimédia, aux côtés de Philippe Starck qui en était le directeur artistique. Pendant un an, ma mission a consisté à dessiner des radios, des téléviseurs, des magnétoscopes. Puis, Philippe Starck m'a proposé de rejoindre son agence de design. Durant quelques années, j'y ai tout particulièrement dessiné des chaises, le plus souvent en plastique injecté, matière qui demande une grande maîtrise mais ouvre d'immenses possibilités. Cette expérience chez Starck m'a donné le goût du dessin de mobilier, mais m'a aussi fait prendre conscience que je voulais faire entendre ma propre voix de designer. Avec le soutien du VIA (Valorisation de l'innovation dans l'ameublement) qui aide chaque année une dizaine de jeunes designers à développer des prototypes et à les exposer, j'ai pu prendre ma liberté et créer ma propre agence en 1998. Par chance, j'ai rapidement été sollicité par Renault, pour qui j'ai réalisé une étude complète sur le véhicule qui est devenu la Modus. Bien que designer industriel, je n'avais jamais dessiné de voiture auparavant. C'est justement ce qui intéressait Renault : quel regard neuf pouvais-je lui apporter ? Au même moment, le cuisinier Alain Ducasse m'a demandé de dessiner une assiette. Nous nous sommes très bien entendus. Lorsqu'il a souhaité que je lui recommande un architecte pour dessiner l'enseigne de boulangerie épicerie qu'il lançait, Be, je me suis spontanément porté volontaire... sans avoir jamais étudié ni pratiqué l'architecture intérieure. Je me suis plongé dans ce nouvel univers, tout en menant avec Alain Ducasse un travail sur cette nouvelle marque, son identité graphique et ses produits.

Dès ses débuts, l'agence s'est donc développée dans deux directions : un travail d'écriture et de création sur le mobilier et un travail d'architecture intérieure. Petit à petit, deux entités se sont constituées, Patrick Jouin ID et Jouin Manku où je suis associé avec Sanjit Manku, d'origine canadienne, diplômé en architecture. L'agence compte aujourd'hui 25 personnes dont un tiers d'architectes, un tiers d'architectes d'intérieur et un tiers de designers, plus une administratrice et un comptable. Je partage mon temps entre le design, l'architecture intérieure et la gestion de l'équipe.

### **Un objet est toujours conçu pour quelqu'un**

Un designer – et c'est ce qui le distingue d'un artiste – ne crée pas un objet en soi, pour la beauté du geste. Tout l'enjeu est de concevoir un objet qui soit "juste" dans un contexte donné, pour un client, une marque et un utilisateur. Les designers ont, certes, une sensibilité artistique, mais ce n'est qu'un point de départ. Leur créativité est nécessairement contrainte. Le but n'est pas d'inventer une nouvelle forme mais de concevoir un objet qui fonctionne mieux, plus agréable à utiliser. Paradoxalement, l'invention doit être tout à la fois évidente, confortable et percutante. Ce doit être une "invention normale". C'est la règle du jeu du design tel que je le conçois, et elle est très stimulante.

#### *Un objet pour une marque*

C'est notamment en dessinant des chaises que j'ai compris combien la dimension de la marque était importante dans l'objet. À mes débuts, je dessinais chaise après chaise, sans savoir pour qui, et proposais mes modèles à des éditeurs de mobilier guère enthousiastes. Ils sentaient que ces chaises n'avaient pas été créées pour eux. Or, une chaise pour Kartell n'est pas une chaise pour Ligne Roset. Le designer doit s'approprier les valeurs, les codes, les signes de la marque. Il en est de même pour le design automobile : la différence entre une Renault et une Citroën est subtile, mais elle est énorme. Le designer doit savoir la traduire.

Un projet commence donc toujours par la rencontre avec un client, une marque. La plupart du temps, j'assiste à ce rendez-vous seul, sans mon équipe. C'est un moment où la dimension relationnelle est très présente et où, déjà, beaucoup de choses se passent. J'explore de façon

assez intuitive les souhaits et les envies du client, qui peuvent être très flous. Nous discutons de diverses possibilités. L'envie me prend parfois d'ébaucher des esquisses durant la réunion. C'est le signe que le projet m'intéresse, et surtout que mon interlocuteur me plaît. Cette affinité est essentielle. Il m'est impossible de mener un projet avec quelqu'un que je n'apprécie pas ou pour une marque qui ne m'est pas sympathique. Il arrive d'ailleurs qu'à l'issue de la première rencontre, je sache que je n'irai pas plus loin – sentiment probablement partagé par mon interlocuteur. Si je passe outre cette première impression, le résultat est presque toujours catastrophique. Je me reconnais donc dans certaines marques et pas dans d'autres, de même que certains clients se retrouvent ou non dans les réalisations de l'agence. Ceux qui nous sollicitent ne le font pas sans raison.

### *Un objet pour un usage, ou l'empathie du designer*

Ainsi, on ne peut pas dessiner une chambre d'hôtel sans y avoir dormi, un couteau à Nutella sans s'être fait des tartines, des toilettes publiques sans les avoir fréquentées. Quel que soit l'objet ou l'espace que l'on dessine, tout commence par l'observation, la mise en situation, la sensation. C'est ce que j'appelle l'empathie du designer.

Quand Ferrero nous a confié la création d'un "tartineur", nous avons tout naturellement commencé par organiser un goûter à l'agence, occasion d'échanger des observations et des idées sur ce que devait être l'objet. Résultat, notre tartineur comporte un manche en bois et une spatule en plastique souple pour ne pas blesser les enfants et étaler facilement la pâte. Un ergot permet de l'accrocher au pot, mais aussi de le poser sur la table sans la salir. Nous avons mis au point une technique d'assemblage du bois et du plastique assez poussée pour que l'objet résiste à de nombreux passages au lave-vaisselle... D'une façon générale, nous travaillons toujours ainsi, sous forme de discussions assez informelles dont ressort une accumulation d'idées simples, de bon sens, qui devront être au cœur du projet. Le processus créatif n'est pas davantage formalisé. Au début, une dizaine de propositions semblent intéressantes. Nous faisons des maquettes, des tests, et le choix se resserre progressivement grâce à ces allers-retours.

La démarche a été la même pour des couverts, cette fois-ci plus haut de gamme, pour l'orfèvre Puiforcat. Lors d'un repas, un convive ne regarde finalement sa fourchette que quelques secondes. La plupart du temps, il la tient en main, la porte à sa bouche. La sensation que procure cet objet est tout aussi importante que sa forme. Nous avons dessiné des pièces d'inox en jouant sur la masse et la liquidité du métal, sur les reflets produits par les facettes. Cela équivaut à dessiner des sensations. De façon plus concrète, cela oblige à résoudre un certain nombre de difficultés techniques. Il se produit ainsi un jeu permanent entre l'intention de départ, le dessin, les possibilités techniques et les coûts, jusqu'à ce que l'on trouve un juste équilibre qui rejoint l'intention initiale.

### *Un design d'observation*

Nous mobilisons donc notre corps et nos propres expériences pour nourrir un projet, mais cette subjectivité a ses limites : l'utilisateur pourra ressentir les choses différemment. Il faut aussi parvenir à se projeter. C'est pourquoi, souvent, nous observons les utilisateurs en situation et élaborons des scénarios pour comprendre comment notre projet pourra être perçu : quel est le parcours d'une personne qui passe une nuit à l'hôtel, qui dîne dans un restaurant chic, qui utilise des sanisettes ? Cette approche empathique ou psychologique doit se ressentir intuitivement dans l'objet.

Le travail d'observation a été fondamental dans le projet de reconfiguration des sanisettes JCDecaux que nous a confié la ville de Paris. L'obligation de rendre cet équipement accessible aux personnes handicapées était l'occasion de le repenser dans son ensemble. Nous avons tout d'abord regardé la façon dont les anciennes sanisettes étaient utilisées, avons interrogé et filmé les usagers. Premier constat : aucune femme ne s'y aventurerait, de peur d'y

être agressée. Nous avons donc tout fait pour casser l'impression d'enfermement, donner un sentiment de sécurité et préserver l'intimité : l'espace intérieur est plus grand et baigné de lumière naturelle grâce à un oculus, la porte s'ouvre plus lentement (nous avons constaté que l'ouverture trop rapide provoquait un geste de recul et d'appréhension), l'entrée est placée légèrement de côté afin que les personnes qui sortent des sanisettes ne soient pas directement dans la ligne de regard des passants, un gros bouton rouge de sécurité est placé en évidence pour rassurer la population féminine... Nous n'avons peut-être pas entièrement gagné le pari de la fréquentation par les femmes, mais la proportion d'utilisatrices a largement augmenté.

C'est aussi sur la base d'observations très concrètes que nous avons rénové les chambres et les restaurants de la chaîne hôtelière Campanile. La contrainte de départ, pour ce projet, était celle du prix : 6 000 euros par chambre pour refaire la peinture, l'électricité, la plomberie, les sols, changer le mobilier et la porte. Sachant que nous avons 15 000 chambres à refaire, nous avons pu industrialiser la production de certaines pièces de mobilier (têtes de lit, lampes) pour limiter les coûts, tout en obtenant des objets de grande qualité. Le projet a été guidé par l'idée de simplicité, en retirant le superflu. Par exemple, personne n'utilise les placards ni les tiroirs au Campanile. Nous avons donc supprimé les tiroirs et réduit le placard (dont la présence est obligatoire dans une chambre classée deux étoiles) à sa plus simple expression, sans porte. Détail important, nous l'avons situé près de l'entrée pour inciter immédiatement le voyageur à y déposer son bagage. Ce n'est pas innocent : nous avons observé que les voyageurs, après avoir traîné leur valise sur la pelouse devant l'hôtel, la déposaient sur le dessus de lit blanc, le tâchant inmanquablement. Les frais de nettoyage s'en ressentaient. Grâce aux économies réalisées sur les placards, nous avons pu agrémenter les lits d'un plaid foncé (inhabituel dans un hôtel deux étoiles) où les voyageurs récalcitrants peuvent poser leur valise sans faire trop de dégâts. Surtout, et c'est presque le geste de design le plus fort, nous avons accordé un budget conséquent aux matelas, dignes d'un hôtel quatre étoiles. Car vous aurez beau passer une nuit dans la plus belle chambre du monde, vous dormirez mal si le matelas est mauvais. Je préfère ne pas refaire le crépi d'une chambre et la doter d'un bon matelas – même si certains cherchent à me convaincre qu'en tant que designer, je n'ai pas à m'intéresser à la literie. C'est oublier que je dessine un ensemble, une sensation, une expérience. Cela va plus loin que les formes.

Dans les restaurants Campanile, l'idée maîtresse a été d'aménager la solitude. J'avais été frappé par ces hommes seuls, souvent en déplacement professionnel, qui n'arrivaient pas à trouver leur place dans cet espace. Nous avons prévu un bar devant lequel les solitaires peuvent se tenir et engager la conversation. Malgré mes réticences initiales, nous avons placé un écran de télévision unique derrière le bar. Les clients regardent donc la même image et peuvent facilement la commenter avec les autres. La solitude est alors vécue différemment, elle n'est pas une douleur.

### *Savoir choisir et savoir expliquer un objet*

Ces phases d'observation et de recherche font naître une série d'idées. Or faire du design, c'est aussi savoir choisir la meilleure idée, le bon projet. Même si l'on croit avoir dix bonnes idées, l'une se dégage toujours, est plus juste, parvient à réunir toutes les qualités : esthétique, fabrication, coût, confort... C'est d'ailleurs la raison pour laquelle, à l'inverse d'autres agences, je ne présente jamais plusieurs projets possibles à un client en lui laissant le soin de choisir. Je lui fais une proposition unique, susceptible bien sûr d'évoluer au gré de ses remarques. Le choix relève de ma responsabilité de designer.

Autre principe, je ne montre jamais d'image quand je présente un projet. J'ai en effet constaté que devant une image, le client ne m'écoutait plus. Du reste, on crée de l'inconfort en lui présentant une image de but en blanc, devant laquelle il est censé réagir immédiatement. Certains sont timides, d'autres ne sont pas sûrs de leur jugement esthétique... Moi-même, il me faut parfois du temps pour me faire un avis sur la représentation d'un projet. Je commence donc toujours par expliquer l'intention et la démarche qui m'ont animé. Si déjà, au cours de cette discussion, je sens qu'il y a des points de désaccords, que j'ai omis des éléments ou que

ma démarche comporte une faille, je m'en ouvre au client. Cela me permet de désamorcer la situation. Si ma présentation se passe mal, c'est que je n'ai pas bien compris la demande. J'essaie néanmoins, à cette étape, de valider certains points. Peut-être l'esthétique ne plaît-elle pas au client mais certaines fonctionnalités lui conviennent-elles. Je peux retravailler sur cette base, quitte à tout redessiner. Par la suite, dans le déroulement du projet, il faut trouver des médias pour faire comprendre le projet : dessins, maquettes, images de synthèse. Tout le monde ne sait pas lire un plan, par exemple. Il nous est arrivé de réaliser la maquette d'un restaurant à l'échelle un. Une fois mis en situation dans la maquette, le chef de salle s'est immédiatement rendu compte de ce qui fonctionnait ou pas : la console de service devait être disposée à un autre endroit, etc. Nous avons alors pu dessiner le projet intelligemment.

### **Le design, un exercice sous contrainte**

Dès lors que l'on dessine non pour soi mais pour un autre, on doit intégrer des contraintes extérieures, dictées par les clients : prix, codes de la marque... À cela, nous ajoutons nos propres contraintes techniques, liées aux fonctionnalités dont nous souhaitons doter l'objet. Le plus souvent, nous poussons ces contraintes à leur paroxysme. Ce tour de force technique n'est pas un but en soi, mais participe pleinement du geste de design.

Dans le cas de la rénovation du restaurant Le Jules Verne, au deuxième étage de la tour Eiffel, la contrainte majeure, celle du poids, nous était imposée : la tour Eiffel est un objet fragile de 10 100 tonnes auquel on n'a pas le droit d'ajouter un seul kilo. Nous avons dû évaluer dès la phase d'étude le poids de tous les éléments que nous retirerions et ajouterions. Les gravats ont été précisément pesés. C'était une contrainte incroyable. Avec l'aide d'artisans et d'une entreprise qui fabrique des prototypes pour l'automobile, nous avons conçu des fauteuils en carbone ultra légers, de cinq kilos seulement. J'ai déjà dit combien le travail d'équipe et les échanges informels étaient essentiels à notre processus de création. Les intervenants techniques (ingénieurs, responsables de fabrication, artisans, compagnons, éditeurs) y ont pleinement leur part, dès l'amont. Ils contribuent, tout comme les designers, à faire évoluer le projet, et parfois apportent la bonne solution, permettent de dépasser un blocage.

#### *Repousser les limites de la matière*

Pour Kartell, éditeur qui possède un immense savoir-faire dans le plastique, j'ai conçu des pièces théoriquement irréalisables. L'objectif était de repousser aussi loin que possible les limites de cette matière pour proposer des objets parfaitement innovants, que nul n'avait pu faire auparavant. J'ai ainsi créé des cubes de rangement empilables dans un plastique tout à la fois transparent et opaque, en jouant sur la diffraction comme avec du cristal. C'est a priori impossible avec le plastique injecté. Pour jouer sur la transparence en effet, il faudrait faire varier l'épaisseur de la pièce. Or une fois sortie du moule, une telle pièce se tord et se déforme inévitablement. J'ai fait en sorte que cette déformation soit répartie de façon uniforme sur l'objet, de telle manière que l'ensemble reste stable. Cette prouesse a nécessité des réglages extrêmement fins et coûteux. Mais ce faisant, nous avons pris six mois, voire un ou deux ans d'avance sur nos concurrents, qui finiront par nous copier si la pièce rencontre un succès commercial.

Depuis cinquante ans, le travail des designers sur les chaises en plastique injecté consiste à masquer les nervures situées sous l'assise, qui donnent sa solidité à l'objet. Après deux ans de recherches, je suis parvenu à réaliser avec Kartell une chaise sans nervure. Il a fallu pour cela créer un moule coûtant un demi million d'euros. C'était un risque immense pour l'entreprise. Mais à ce jour, personne n'a réussi à nous copier.

À l'opposé de cette production industrielle, le tour de force technique permet aussi de réaliser des objets de luxe absolument uniques. Notre dernière création de ce type est le grand bar en pierre de l'hôtel Mandarin Oriental qui vient d'ouvrir à Paris. Pour le réaliser, nous sommes allés chercher en Espagne un bloc de pierre de 100 tonnes, taillé dans la montagne, puis l'avons transporté à Carrare où il a été usiné pendant six mois sur une machine à commande

numérique. Outre le coût d'une telle entreprise, on imagine les risques qu'elle comporte : le bloc peut casser, les éléments de pierre sont difficiles à transporter et à réassembler, un retard de livraison peut bloquer le chantier de l'hôtel, car le bar est si lourd que les sols ne peuvent pas être finis avant qu'il soit posé... Il n'existe rien de similaire dans le monde. Cette pièce répond à l'une des obligations du luxe, inventer une expérience qui soit inédite sans être vulgaire. La prouesse n'est pas gratuite : la présence de cette matière naturelle et ancestrale donne à l'espace un caractère intemporel, élément important pour la marque Mandarin qui s'installe à Paris et a besoin de légitimité. La pierre introduit un rapport à la nature, faisant écho au jardin du Mandarin. Elle a un caractère authentique, comme se veut le service de l'hôtel. Nous aurions pu réaliser le même objet en résine, en imitant la pierre. Mais quiconque aurait touché le bar aurait compris qu'il était faux. J'espère qu'un client qui entre dans la pièce perçoit intuitivement la beauté de ce bar, sans ostentation.

### *Accepter la contrainte du temps*

Un projet ne doit sortir sur le marché que quand il est mûr. Il est essentiel de prendre tout le temps nécessaire. Un grand éditeur comme Alberto Alessi l'a bien compris. Lorsque je lui ai par exemple présenté un projet de casserole imaginé avec Alain Ducasse, qui me semblait assez abouti, il m'a intimé : « *Reviens dans un an, réfléchis à ton projet, et d'ici là je t'envoie quelqu'un pour t'aider.* » Il m'a fait rencontrer le responsable du protocole de la présidence italienne, une sommité en matière de gastronomie. Pendant une demi-journée, nous avons parlé de la cuisson du risotto. Cette discussion a apporté une dimension culturelle incroyable au projet. L'objet final joue sur le plaisir de tourner une cuillère dans une casserole. La cuillère s'encastre dans le manche sans que l'on se brûle en la saisissant. Alberto Alessi avait repéré que le projet était bon mais qu'il manquait d'épaisseur, qu'on n'y retrouvait pas les milliers d'années de culture gastronomique qui nous ont précédé.

### *Intégrer la contrainte culturelle*

On crée un objet pour une marque et un utilisateur, mais aussi pour un pays dont il faut connaître les spécificités culturelles (la perception du confort, les usages traditionnels...) sans quoi on peut commettre des erreurs considérables. Les différences sont particulièrement marquées dans l'architecture, que ce soit en termes de management de projet ou de capacités de fabrication. Un élément peut être réalisable à Paris mais pas à Las Vegas. Or il est inutile de forcer des artisans à fabriquer ce qu'ils ne savent pas faire, car cela coûterait très cher et le résultat serait décevant. Il faut tenir compte des matériaux et des techniques disponibles localement. Je ne peux pas donc dessiner le même restaurant à Hong Kong, à Las Vegas et à Paris. J'aime beaucoup le plâtre, mais le métier de staffeur n'existe plus qu'en France, en Italie et en Espagne, voire en Allemagne. Je me passe donc de cette matière aux États-Unis. Au Mandarin Oriental, nous avons eu la chance de pouvoir mobiliser la grande richesse des savoir-faire français, souvent uniques au monde : ébénistes, staffeurs, tapissiers, peintres... La France dispose là de talents inouïs qui peuvent s'exporter et que nous ne devons pas laisser périr.

# DÉBAT

## L'alchimie du je et du collectif

**Un intervenant :** *Dans quelle mesure votre créativité personnelle se fond-elle dans le collectif de l'agence ?*

**Patrick Jouin :** Je me situe en permanence entre le *je* et le *nous*. Je joue un rôle moteur dans le lancement des projets mais, par la suite, je ne pourrais strictement rien faire tout seul. J'ai besoin d'une équipe pour nourrir le projet, le porter plus loin. En architecture intérieure, on dit couramment que l'on produit 80 % de l'effet d'un projet avec 20 % du temps. On se consacre, les 80 % du temps restant, à des aspects techniques qui ne se voient pas même s'ils ont leur importance : la latte de parquet doit-elle faire 5 centimètres ou 7 centimètres de largeur ? Si l'esprit du projet est suffisamment fort, un architecte d'intérieur de l'agence peut résoudre seul ces aspects. Mon intervention est essentielle au début puis lors de jalons, mais pas en permanence. Il m'arrive de remettre en question un projet en cours en apportant une idée nouvelle, et je sais que cela agace mon équipe. À moi de m'assurer que cette idée mérite que le travail mené par un autre soit ébranlé.

La question de la signature du designer est par ailleurs délicate. Même quand je signe un objet, ce qui n'est pas toujours le cas, ce serait un mensonge de faire croire que j'en suis le seul auteur.

En outre, si j'imposais systématiquement ma signature, cela détournerait inutilement les marques qui veulent qu'un projet leur soit attribué. Je le comprends parfaitement. Dans certains cas, cela pourrait aussi susciter des réticences en interne, chez le client, de la part des équipes avec lesquelles je dois collaborer. Or, j'ai besoin du soutien de tous pour mener à bien un projet.

Cela dit, il est plus commode pour les marques de synthétiser l'esprit de l'agence à travers une personnalité. Je m'attache donc à signer quelques projets. Je suis aussi un élément permanent de l'agence, alors que l'équipe peut se renouveler.

**Int. :** *Votre équipe est-elle stable ou souvent appelée à se renouveler ? Recrutez-vous plutôt des jeunes ou des personnes expérimentées ?*

**P. J. :** Nous sommes aujourd'hui vingt-cinq, la grande majorité en contrat à durée indéterminée, alors que la plupart des agences de design travaillent avec des indépendants. Ma première recrue est toujours là. J'avais cinq ans d'expérience quand j'ai créé l'agence. Je n'étais pas assez sûr de moi pour recruter un collaborateur plus expérimenté ! Pour la première fois, je vais bientôt embaucher quelqu'un qui a davantage d'expérience, un ingénieur architecte. J'ai besoin de lui. C'est quand on gagne en confiance que l'on arrive à s'entourer de personnes meilleures que soi, et c'est nécessaire. Mes collaborateurs, aujourd'hui, ont des talents que je n'ai pas.

**Int. :** *Votre agence a-t-elle atteint sa taille optimale ? Pourrait-elle encore grandir en gardant son fonctionnement actuel ?*

**P. J. :** L'agence mène de front une trentaine de projets. Nous pourrions difficilement aller au-delà sauf à ce que je me désengage de certains projets, ce que je ne souhaite pas. Notre créativité résulte aussi du temps que nous consacrons au travail préliminaire et au choix des meilleures idées. D'autres agences vont certainement plus vite, font plusieurs propositions moins abouties à leurs clients et leur demandent de choisir. Pour ma part, je ne sais pas le faire. Nous sommes aujourd'hui en capacité de réaliser un certain nombre de projets et de manager une équipe d'une certaine taille, pas plus. Au-delà, nous ne serions plus aussi créatifs et innovants.

**Int. :** *La compétition est-elle forte entre designers, en interne et en externe ?*

**P. J. :** Sur le marché, la compétition entre designers est féroce au début de leur carrière. C'est une compétition fondée sur l'image, l'ego, qui permet aux uns et aux autres de se positionner au moment où ils se lancent. Petit à petit, alors que chacun installe sa personnalité, son écriture et sa démarche, la compétition s'atténue : une sorte d'adéquation naturelle s'établit entre les clients et les agences. Si vous ne remportez pas un projet, c'est que votre profil ne correspondait pas au client. Inutile alors d'insister.

Au sein de l'équipe, je ne joue pas sur la compétitivité entre designers ou entre architectes d'intérieur, mais au contraire sur les échanges : il en sort des idées dont, finalement, on ne sait plus qui les a eues.

### **Les nouveaux champs du design**

**Int. :** *Les objets sont de plus en plus dotés d'éléments numériques et de systèmes d'intelligence artificielle qui ajoutent une dimension supplémentaire à l'expérience de l'utilisateur. Pensez-vous investir ce territoire immatériel ?*

**P. J. :** C'est effectivement un sujet que je commence à travailler, dans l'automobile ou dans d'autres domaines. Je développe actuellement avec Ubisoft un jeu où, grâce à des capteurs cardiaques, le joueur pourra synchroniser les battements de son cœur avec sa respiration, pour gagner en bien-être. Il n'y a alors plus de frontière entre la virtualité du jeu, la sensation physique et la réalité de l'objet. Je dois travailler sur le design de l'ensemble.

Aujourd'hui, les designers sont conduits à dépasser le travail sur la forme et à aller plus loin, plus en profondeur. Quand je fais de l'architecture intérieure, pour un restaurant par exemple, je dessine des expériences, des moments. Je dresse des scénarios dans lesquels le convive, au cours des deux ou trois heures qu'il passera dans ce lieu, découvre petit à petit diverses sensations, par étapes. Tout ne doit pas lui sauter aux yeux d'emblée. C'est devenu une obligation que d'enrichir à ce point les objets ou les espaces que l'on dessine.

*Quand le designer se fait traducteur*

**Int. :** *On voit des start-ups et des laboratoires de recherche embaucher des designers pour être des "capteurs d'innovation". Est-ce un nouveau champ pour les designers ?*

**P. J. :** Je constate effectivement que ce champ d'investigation s'ouvre aux designers, sollicités sur de nouveaux métiers pour lesquels on estime qu'ils présentent les qualités nécessaires. Si cela contribue à l'innovation, notamment dans des petites entreprises, je ne peux que m'en réjouir. Le designer peut en particulier aider les entreprises à prendre des risques, mais qui soient tenus et justifiés.

Dans d'autres cas, en particulier dans les grandes organisations qui mènent des projets complexes, le designer est appelé à jouer un rôle d'interface, de traducteur entre les différents intervenants : marketing, techniciens, ingénieurs, utilisateurs... Il arrive à comprendre, ne serait-ce qu'un peu, tous ces acteurs, et les aide à communiquer. Il devient une éponge, un traducteur multilingue qui agglomère les connaissances, les envies, les désirs de différentes parties de l'entreprise. Il fait en sorte que le travail d'équipe prenne tournure et aboutisse à un objet cohérent auquel chacun aura participé.

Certains voient même le designer comme une instance qui peut aider à résoudre des problèmes qu'il ne comprend absolument pas, en matière de politique de la ville par exemple. Les designers sont sollicités sur des projets dans lesquels il ne s'agit pas de dessiner des objets ou des lieux, mais des services ou des modes de fonctionnement. Ce sont des pistes passionnantes, même si je reste pour ma part attaché au dessin, à l'invention et à la matière.

Présentation de l'orateur :

Patrick Jouin : designer diplômé de l'ENSCI (École nationale supérieure de création industrielle) en 1992, il crée l'agence Patrick Jouin iD en 1998 ; des collaborations avec de grandes marques l'amènent à travailler sur des projets d'aménagement intérieur (Alain Ducasse, Mix Las Vegas, Jules Verne, Mandarin Oriental Paris, Flagship Van Cleef &

Arpels), d'arts de la table (Alessi, Puiforcat, Ferrero, G.H. MUMM), de mobilier (Ligne Roset, Fermob, Cassina ou Kartell) ou de mobilier urbain (JCDecaux) ; l'innovation technique est au cœur des projets de l'agence ; son travail a reçu les honneurs d'une exposition au Centre Pompidou en 2010, et d'une autre au Museum of Art and Design de New York en 2011.

Diffusion novembre 2011