

Séminaire Création

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

Air Liquide¹
Algoé²
ANRT
Areva²
Arcelor
Cabinet Regimbeau¹
Caisse des Dépôts et Consignations
CEA
Chaire "management de l'innovation"
de l'École polytechnique
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNRS
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Danone
Deloitte & Touche
École des mines de Paris
EDF
Entreprise & Personnel
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
HRA Pharma
IBM
IDRH
Institut de l'Entreprise
La Poste
Lafarge
Ministère de l'Industrie,
direction générale des Entreprises
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Royal Canin
Saint-Gobain
Schneider Electric Industrie
SNCF¹
Thales
Total
Unilog
Ylios

¹ pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
² pour le séminaire Vie des Affaires

(liste au 1^{er} décembre 2005)

CRÉATEURS D'AUTOMOBILES : LA GESTION DES DESIGNERS CHEZ RENAULT

par

Patrick le QUÉMENT
Directeur du design industriel, Renault

Séance du 11 octobre 2005
Compte rendu rédigé par Thomas Paris

En bref

Donner une âme aux produits manufacturés : c'est là le travail des designers et la mission confiée au design Renault. L'organisation que Patrick le Quément a mise en place pour y répondre s'avère être un dosage précis entre deux nécessités, une créativité débridée et l'intégration dans une entreprise aux exigences de production et de performance. Les designers recrutés doivent avoir du talent et savoir travailler en équipe. L'organisation du design doit être rigoureuse de façon exemplaire, condition pour que les designers aient le droit de se comporter en *bad boys*, c'est-à-dire de contester, de résister, de créer du désordre pour stimuler la créativité. Et la gestion des designers doit se faire dans un équilibre entre des phases de convergence pour proposer des véhicules et des phases de divergence et de ressourcement pour nourrir en permanence la créativité.

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

EXPOSÉ de Patrick le QUÉMENT

Le design industriel

Qu'est-ce que le design industriel ? Tous les objets qui nous entourent – les lampes qui nous éclairent, les fauteuils que nous occupons, nos stylos, nos voitures – ont été fabriqués en série par des machines dans des usines. Ce sont tous des produits industriels. Néanmoins, aucun de ces objets ne se contente de remplir des fonctions purement utilitaires. Tous cherchent à établir des liens affectifs avec nous, à nous toucher, à nous émouvoir, à nous plaire, à nous rassurer par leur sérieux ou par leur douceur féminine, ou encore à nous valoriser par leur côté statutaire. Tous ces objets ont de l'âme. Je cite souvent cette phrase de Walter Gropius, architecte et designer des années 1910-1960 : « *Le rôle du designer est d'insuffler une âme au produit né mort de la machine.* » C'est bien là notre travail : donner, sinon de l'âme, tout au moins de l'esprit, de l'intelligence, du caractère, de la séduction, de la chaleur humaine aux produits manufacturés qui composent notre environnement.

Une équipe de designers multiculturelle

Une façon de définir le design est de partir de ce que font les designers. Le design est ce que font les designers, comme l'informatique est ce que font les informaticiens ou le cinéma ce que font les cinéastes. Cela peut paraître tautologique. Ça ne l'est pas. Il n'est qu'à examiner mon équipe de designers pour s'en convaincre.

Ils sont cent dix, hommes et femmes de vingt-quatre nationalités différentes, de toutes les couleurs, comme dirait Benetton. Ils ont trente-deux ans d'âge moyen. La plupart ont fait des écoles de design ou d'arts appliqués. Là, pendant quatre ans après leurs études secondaires, ils ont appris à dessiner et se sont penchés sur toutes sortes de produits, machines à café, perceuses électriques, téléphones portables, et, parfois, des voitures. Une majorité dessinait déjà des voitures dans l'enfance.

Le dessin, en particulier le dessin de voitures, est une vocation précoce bien avant de devenir un métier. Aussi l'école n'est-elle pas un passage obligé pour être designer. Il nous arrive de prendre des jeunes sans formation. La détention d'un diplôme ne fait pas partie de nos critères de recrutement. Pour nous, un bon élément doit présenter quatre qualités. Il est passionné par le produit automobile : c'est ce que nous appelons "avoir de l'essence dans les veines". Il maîtrise un moyen d'expression visuelle, le plus souvent le dessin, parfois le modelage. Il a le sens du travail en équipe. Nos designers sont naturellement des individualistes, ce qui est normal pour une activité de caractère artistique. Mais tous, une fois engagés dans une entreprise comme Renault, intègrent des équipes, sont assistés par des modelleurs, travaillent sur des projets avec de nombreux collègues de la conception technique ou du marketing. Enfin, quatrième critère, il a du talent. Car on peut être passionné, être excellent dessinateur, savoir travailler en équipe et ne pas avoir ce quelque chose de mystérieux qu'on appelle le talent.

Le management du design chez Renault

En plus de nos cent dix designers, notre organisation comprend cent trente modelleurs-maquettistes – travaillant manuellement, sur ordinateur ou maniant les deux techniques –, un contingent d'ingénieurs et de techniciens, ainsi que des fonctions dites de support, dont celles des ressources humaines, l'une des plus importantes, sinon la plus importante. Avec quatre cent vingt-neuf personnes au total, le design Renault constitue une véritable PME.

Gérer le design, c'est gérer les designers, c'est aussi gérer cet ensemble complexe et son intégration dans l'entreprise. Comment le fait-on ? De mon côté, je mobilise deux moyens : une vision et une organisation créatrice.

Une vision : la francité Renault

On peut avoir ou non une vision. Au design Renault, nous en avons une. Richard Whiteley explique dans *The Customer Driven Company* qu'une vision sert à deux choses. Lorsqu'elle est partagée, c'est une source de motivation et d'inspiration puissante. C'est aussi un guide pour la prise de décision, permettant de mettre en phase toutes les directions d'une entreprise ou tous les services d'une direction. Une vision, continue-t-il, n'est pas une stratégie. La stratégie d'une organisation est le premier schéma du circuit, un dessin très net indiquant ce qu'il faut faire pour parvenir au succès. La vision est plutôt comparable à la représentation, par un artiste, d'un bâtiment en cours de construction. Ce n'est pourtant pas un artiste ou un designer qui parle, mais un spécialiste en management de la qualité. La vision peut motiver le personnel plus que ne le peut un schéma stratégique, même très bien dessiné.

Chez Renault, notre vision est partagée par tous les membres de notre équipe, des designers aux planificateurs. Elle s'est incarnée dans Twingo, Scénic 1, Scénic 2, Mégane 2, Espace 4, Modus. C'est la vision d'une entreprise créatrice, à la recherche d'une originalité culturelle, que nous appelons la francité Renault. La francité ne relève pas pour nous d'un nationalisme culturel passéiste car nous sommes convaincus que, de nos jours, toute originalité culturelle, régionale, nationale ou purement individuelle, est forcément métisse, comme l'exprimait Edgar Morin il y a quelques mois dans *Le Monde* : « *Quand il s'agit d'art, de musique, de littérature, de pensée, la mondialisation culturelle n'est pas homogénéisante. Il se constitue de grandes vagues transculturelles qui favorisent l'expression des originalités nationales en son sein. Le métissage a toujours recréé de la diversité tout en favorisant l'intercommunication.* »

Une organisation créatrice

Le second moyen que je mobilise, l'organisation créatrice, a généré beaucoup d'écrits depuis quelque temps. Elle est beaucoup plus facile à décrire sur le papier qu'à mettre en œuvre.

Le design Renault est organisé autour de métiers et de projets, avec une nette priorité aux métiers, ce qui n'est pas le cas de toutes les autres forces de conception chez Renault. J'ai mis en place une organisation plate, de manière à pouvoir être le plus souvent sur le terrain, dans les studios et dans les ateliers avec mes designers. Il n'y a que deux niveaux hiérarchiques entre les designers et moi, trois entre les designers et notre président, Carlos Ghosn. Des chefs de projet design, tous designers de formation chez Renault, assurent l'interface sur les projets avec les autres directions de l'entreprise.

Rattachement au président-directeur général

Le design est une direction majeure, directement rattachée au président-directeur général. En plus de trente ans de métier, j'ai connu toutes sortes d'organisations, chez Ford où j'ai travaillé pendant dix-sept ans, puis chez Volkswagen-Audi, enfin chez Renault. Sur la base de cette expérience, j'ai la conviction que ce lien direct entre le chef d'entreprise et le directeur du design est fondamental dans une entreprise qui a l'ambition d'être créatrice. Car pour l'être, une organisation a besoin de la créativité de ses designers mais aussi de celle de ses décideurs, de la liberté de pensée de son chef, de son originalité, de la force de sa personnalité et de son goût du risque calculé. Louis Schweitzer est le responsable du succès de Scénic, car c'est lui qui a pris la décision de faire une voiture en composite et d'en produire trois cent cinquante par jour. Il a pris un gros risque.

La rigueur d'une organisation performante

Une organisation créatrice doit d'abord être une très bonne organisation. Elle doit satisfaire aux mêmes critères que n'importe quelle organisation performante, que ce soit une usine, un bureau d'études technique, une agence de voyages, une administration... Une direction de design doit impressionner par l'ordre et la propreté de ses locaux, le professionnalisme

de ses membres, la bonne tenue des stocks de ses magasins de fournitures, le respect général des horaires de réunion comme des délais de développement des projets, le caractère horloger de ses présentations, sa capacité à anticiper les incidents de parcours, sa réactivité collective, sa bonne intégration dans l'organisation générale de l'entreprise... Une très bonne organisation est un corps social capable de réagir comme un seul homme, un corps dont tous les membres remplissent des fonctions rigoureusement coordonnées les unes avec les autres en fonction d'objectifs communs.

Elle doit aussi être capable d'évoluer en évitant la sclérose bureaucratique, de s'adapter à un environnement changeant, au progrès des sciences et des techniques d'organisation. Ce n'est pas un hasard si le design a été la première direction chez Renault à adopter la structuration métiers-projets en janvier 1988. Le design doit viser le plus haut degré d'organisation, au moins autant que les autres directions de l'entreprise.

Le droit d'être des bad boys

Nous nous efforçons donc de faire mentir le préjugé qui veut que nous soyons des espèces d'artistes congénitalement bordéliques et sans consistance intellectuelle. C'est d'autant plus important que, motivation peu avouable, nous tenons à nous réserver la possibilité de mal nous conduire quand cela nous semble rationnellement nécessaire. Ou, pour parler comme le designer Tibor Kalman, de nous conduire en *bad boys*, mais de telle façon que tout le monde comprenne qu'il s'agit d'une décision fondée en raison, mûrement réfléchie à chaque fois. « *We have to be brave and we have to be bad.* »

Être créatif, en design, c'est quelquefois, trop souvent peut-être, refuser le consensus, contester l'ordre établi, refuser d'exécuter les ordres et donc créer du désordre, se désolidariser du reste de l'organisation, sortir du cadre, prendre le risque de l'incompréhension générale et de l'isolement. C'est la liberté de dire non, le droit et, quelquefois, le devoir de résister. Tibor Kalman justifie cette attitude anti-sociale en disant : « *We (designers) are here to inject art into commerce* ». Notre rôle est de faire qu'on n'oublie jamais que personne ne sait ce que veut vraiment le client en matière de produit industriel et, surtout, de style. Opacité du futur, incertitude prospective en matière de produits : c'est notre credo. Des gourous du management le partagent d'ailleurs, que ce soit Peter Drucker – « *il est possible que le client potentiel n'ait pas ressenti un manque : personne ne savait désirer une machine à photocopier ou un ordinateur jusqu'au moment où ceux-ci devinrent disponibles* » – ou W. Edwards Deming – « *le producteur est en bien meilleure position que le client pour imaginer des innovations. Si vous aviez demandé à un automobiliste en 1905 ce dont il avait besoin, aurait-il exprimé le désir d'avoir des pneumatiques sur son véhicule ? Moi-même, à l'époque où je portais une excellente montre de poche avec chaîne, aurais-je été capable de suggérer l'étude d'une petite montre à quartz ?* »

Détecter les tendances et stimuler la créativité

Certes, nous écoutons le client et ses représentants dans l'entreprise, mais pas trop, car trop écouter empêche d'entendre et de créer des véhicules comme Espace, Twingo ou Scénic. Tendre l'oreille, oui, mais de façon à toujours ménager une distance.

Dans ces conditions, comment se projeter dans l'avenir ? Comment anticiper des attentes dont le client lui-même n'a pas conscience et qu'il n'est pas en mesure de formaliser ? Atteindre le client d'une façon qu'il considérera comme juste, au moment exact où il en ressentira le désir ou le besoin, est une gageure à la mesure de l'irrégularité de la logique du besoin et du désir.

Nous avons développé en interne un dispositif qui a deux ambitions : détecter les tendances à venir, en matière d'attentes et d'exigences de la clientèle ; stimuler, alimenter et renouveler la créativité de nos équipes.

Le premier levier de ce dispositif, chronologiquement, remonte à mon arrivée chez Renault. Il s'agit du programme de concepts-cars, Z, dont la mise en œuvre a été initiée en 1987. Nous avons présenté Z18, le dernier-né de notre collection, au salon de Francfort sous le nom d'Egeus. Un concept-car peut inspirer l'étude d'un modèle de série. Ce fut le cas de Scénic en 1991, devenu le Scénic de la gamme Mégane, ou du concept-car Vel Satis, dont descend la Mégane deuxième génération. Mais l'étude de ce genre de prototypes ne débouche jamais directement en production.

Les concepts-cars, des réservoirs à idées

Un concept-car, c'est une idée de voiture. Ou plutôt un tas d'idées, des innovations mais aussi des recherches esthétiques.

Une innovation est une rupture qui se produit dans le domaine des sciences et techniques, c'est-à-dire aussi bien les mathématiques, la thermodynamique ou la métallurgie que les sciences et techniques dites humaines : psychologie, sociologie... La transmission à prise directe, mise au point par Louis Renault en 1898 et à l'origine de notre entreprise, est une innovation. La conception "usagiste" de l'automobile en est aussi une, proposée par Renault en 1961 avec la R4, popularisée avec la R16 cinq ans plus tard puis avec tous nos monocorps aujourd'hui et résumée à partir des années 1980 par notre slogan « *Renault, les voitures à vivre* ».

Le terme de création se réfère à l'art, aux beaux-arts et aux arts appliqués, un domaine fondamentalement différent du précédent, ne serait-ce que par l'absence de notion de progrès dans le temps. Il suffit de regarder des fresques préhistoriques ou des œuvres de l'Antiquité égyptienne ou grecque pour s'en convaincre.

Les concept-cars ne sont pas uniquement des laboratoires roulants. Ils ont d'autres fonctions. Ils offrent à nos jeunes designers l'occasion de faire l'expérience de projets presque complets. Un concept-car mobilise pendant un an trois designers et quelques techniciens, quand un modèle de série représente quatre ans de labeur pour des centaines ou des milliers de spécialistes issus de toutes les directions de l'entreprise.

Les concept-cars sont une source de stimulation pour nos designers qui ont la possibilité de participer à la compétition lancée en interne à chaque nouveau projet. L'opportunité leur est ainsi donnée de s'exprimer, de proposer leur vision personnelle du projet, puis de la présenter et d'argumenter leur démarche face aux instances de choix. Une façon de s'accomplir autant que de donner libre cours à sa créativité.

Stimuler la créativité

La connaissance et la passion de l'automobile ne suffisent pas pour imaginer et concevoir le véhicule de demain. L'ouverture à d'autres environnements, à d'autres domaines, est nécessaire. Dans une entreprise industrielle moderne comme Renault, les designers ont besoin de travailler ensemble de manière étroite et continue avec les autres forces de conception – ingénierie et produit principalement. Le technocentre de Guyancourt répond à cette nécessité de partager un lieu de résidence professionnelle commun. Mais que des designers (et des modeleurs) travaillent ensemble au même endroit en permanence constitue un risque de pensée unique pour l'entreprise. En outre, ils ont besoin d'un environnement culturel : la ville. C'est pourquoi nous avons ouvert un centre de création satellite en 1999 au cœur de Barcelone, puis, en 2001, une extension de Guyancourt, Renault Design Paris, située à proximité de la place de la Bastille.

Des centres-satellites pour renouveler l'inspiration

Barcelone et Paris ont été choisies parce que ce sont des foyers de créativité parmi les plus importants en Europe ; il s'y passe des choses. Incontestablement, elles influencent et enrichissent fortement le design des produits de la marque. En plus de l'étude de véhicules prévus au plan produits de l'entreprise, ces centres ont pour mission de réfléchir de façon

exploratoire. Chacun dispose pour cela d'un budget "initiatives design" qui leur permet d'imaginer de nouvelles solutions automobiles, susceptibles d'influencer notre gamme à venir à plus ou moins longue échéance. Enfin, ces centres assurent un rôle de *resourcing* pour nos designers qui peuvent y évoluer au cours de leur carrière. C'est d'autant plus important que les designers restent dans leur métier pendant toute une carrière.

En 2002, nous avons étendu notre réseau de centres en Asie. Nous avons pris la responsabilité du centre de design de Renault Samsung Motors (RSM) à Keihung, à proximité de Séoul, qui doit être à la fois un centre satellite et une sorte de technocentre pour la marque Renault Samsung Motors. Nous y développons les véhicules de la gamme RSM, mais étudions ponctuellement des projets pour la marque Renault.

Nous établirons avant la fin de l'année une seconde tête de pont pour l'observation des tendances en Asie en ouvrant une cellule très légère à Bombay. Elle aura pour missions d'accompagner notre relation avec Mahindra dans le développement de Logan (qui doit être commercialisée en Inde en 2007), et de s'appuyer sur la richesse traditionnelle du pays en matière de tissus et de coloris, pour en étudier une exploitation à l'intérieur de nos véhicules.

Après l'Inde, il y a de grandes chances que nous ouvrons d'autres centres satellites à l'avenir, car nous voulons accompagner au plus près le déploiement de notre groupe à l'international, et que nous cherchons de nouvelles sources de créativité.

Des partenariats comme sources de créativité

Les sources de créativité peuvent prendre des formes multiples. Par exemple des études ponctuelles réalisées avec des partenaires. Nous menons actuellement un partenariat au Brésil avec l'Universidad Pontificia Catholica pour élargir notre champ de possibilités en couleurs et matières. Il s'agit de développer notre connaissance des matériaux naturels d'Amérique latine (plantes, arbres, graines, écorces, feuilles...), d'identifier leur éventuelle utilisation dans le domaine industriel et d'en évaluer le potentiel.

De même, nous avons récemment noué des liens avec Tag Heuer. Le souci du détail et le soin apporté dans l'horlogerie représentaient pour nous une excellente opportunité de partage d'expérience et de savoir-faire. Nos échanges ont été riches, et notre collaboration a donné naissance d'un côté à une horloge de bord intégrée dans l'habitacle de notre concept-car Talisman, de l'autre à une montre dessinée chez nous et commercialisée depuis 2003 dans la gamme Tag Heuer. Pour l'anecdote, cette montre a obtenu le grand prix d'horlogerie de Genève.

Dans un autre registre, nous avons imaginé, pour le compte du cabinet d'architecture navale Van Peteghem-Lauriot Prévost, un catamaran à mi-chemin entre le bateau de compétition et le voilier de croisière. Le projet fut rafraîchissant pour les équipes impliquées. Il fut surtout l'occasion de renouveler notre réflexion sur l'espace de vie à bord et les habitacles, du fait des contraintes propres à la navigation.

Ouverture à 360°

En dehors de ces relations ponctuelles et cadrées avec l'extérieur, nous encourageons nos designers à observer le monde et ses évolutions. Nous favorisons "l'ouverture à 360°". Cela passe par la mise à disposition de quantité d'ouvrages, de revues, de documents iconographiques, de vidéos, sur des thèmes aussi variés que l'architecture, la mode, le mobilier, l'art...

Nous multiplions les sources d'influence et cultivons les synergies créatives à l'extérieur de notre champ d'application. Nous exploitons aussi de nombreuses possibilités de partage au sein de notre groupe et de l'alliance avec Nissan : partage de connaissances, des *best practices*, échanges de personnels.

Nourrir la créativité de nos designers est une préoccupation constante au design Renault. L'ensemble du dispositif que nous avons mis en place y contribue. Il participe également au développement individuel de nos créatifs, question cruciale dans notre domaine et priorité absolue pour nous. Les missions tendance sont notre meilleur outil en la matière. Nous envoyons de petits groupes de créatifs encadrés par un spécialiste en design dans des expositions majeures, par exemple le Salon du meuble de Milan, ou à la rencontre d'artistes industriels de premier plan comme Ron Arad en Grande-Bretagne. Ils en ramènent une vidéo et une publication interne visant à partager avec le reste de l'entreprise ce qu'ils ont vu et ressenti. Le but de ce programme de formation continue est aussi de cultiver l'esprit d'analyse et la curiosité, d'aiguiser l'appétit en information et en échanges, de maintenir la créativité au plus haut degré d'exigence aussi bien chez nos designers qu'au niveau du management.

DÉBAT

Le design et les contraintes économiques

Un intervenant : *Vous avez évoqué Logan. Est-ce une obligation, quand on veut faire économique, de faire désuet, pour ne pas dire laid ? Et comment les designers l'acceptent-ils ?*

Patrick le Quément : Le véhicule se vend très bien dans de nombreux pays, notamment parce qu'il dégage une impression d'honnêteté et d'authenticité. Dans le design automobile, pour faire une belle voiture, il y a un mot magique : proportions. Une belle voiture est une voiture basse, plutôt large, avec une grande fluidité des enchaînements entre le capot, la reprise... Je peux vous assurer que celui qui a dessiné Logan a le sens du dessin et des proportions ; il avait d'ailleurs dessiné le Speeder de Renault.

Logan, comme challenge industriel, est le résultat de nombreuses contraintes. Si je partage partiellement la vue de Charles Eames, selon qui les contraintes sont les meilleures amies des designers, je pense qu'à partir d'un certain niveau, elles peuvent devenir un véritable handicap. Dans l'automobile, le dessin se fait dans le cadre de ce qu'on appelle des points durs : le crayon passe autour du capot, du moteur, doit envelopper l'espace passager puis le coffre. Logan est un véhicule relativement court mais il permet à cinq personnes de voyager avec un certain confort et est doté en plus d'un coffre gigantesque, l'équivalent de celui d'une BMW série 5. Cela se traduit dans sa forme, notamment par des dévers très droits, et un dessin plus proche des véhicules utilitaires que des voitures GT traditionnelles.

De plus, tous les composants du véhicule ont été faits pour réduire le coût, notamment les coûts des processus de fabrication. Comme pour tout véhicule, nous avons travaillé étroitement avec les ingénieurs de fabrication. Ainsi, les portes et les ailes ont été faites pour réduire le nombre de frappes nécessaires dans l'emboutissage. Cela se traduit par une compacité extrême, des marquages beaucoup moins élevés, des feux arrière qui ne débordent pas sur le coffre... Enfin, la forme de Logan résulte aussi de la volonté de développer d'autres variantes sur la carrosserie : un break sortira dans quelque temps.

Divergence créative et indispensable convergence

Int. : *La phase de divergence du processus de création s'alimente d'un certain nombre de dispositifs que vous avez présentés : le ressourcement, les satellites, les missions tendance, l'ouverture à 360°. Comment organisez-vous la convergence ? Que donnez-vous comme cadre au travail des designers ?*

P. le Q. : Le management de la convergence est essentiel car nous devons sortir des produits et que le succès de notre travail n'existe que si un véhicule a été lancé et s'il marche bien. Nous travaillons à partir de cahiers des charges, de lettres d'orientation. Ce ne sont pas des contraintes car ce sont autant d'éléments qui nous aident à comprendre le client. L'angoissant, c'est de ne pas connaître le client. Le rôle de la direction du produit

– ou du marketing dans certaines entreprises – est d’identifier le client, de mieux comprendre ses attentes, émotionnelles, psychologiques, parfois inattendues, parfois non encore affirmées. Nous faisons des briefings avec la direction du produit, la direction du projet, la direction du design, nous essayons les voitures de la concurrence. Après ce travail collectif, commence le travail individuel : à partir du portrait-robot établi par la direction du produit, nous proposons des variations pour essayer de séduire ce type de client. Nous nous efforçons d’avoir un certain nombre de propositions, parfois huit ou neuf. Ma mission consiste à ce qu’il y ait une très forte richesse dans l’offre. De certains designers qui peuvent être là depuis dix ans, on dit « *ils n’ont rien fait* ». Cela ne veut pas dire qu’ils se tournent les pouces, mais qu’aucun de leurs projets n’a été sélectionné dans la dernière ligne droite. Néanmoins, ils ont permis d’élargir l’offre de projets que nous aurons confrontée à des représentants des clients voire à des clients potentiels, pour en faire une sélection, puis à la direction générale. Par la suite, le processus devient de plus en plus collectif puisqu’une équipe travaille sur les projets retenus.

Individus et collectif

Int. : *Vous avez cent dix designers mais l’un d’eux en particulier est le créateur de Logan. Comment s’articulent la dimension collective du processus de création et sa dimension individuelle ?*

P. le Q. : Le design reste traditionnellement individuel chez Renault, c’était déjà le cas à mon arrivée. Les projets sont appelés par le nom du designer qui en a été l’auteur. Mais le travail en équipe est aujourd’hui une composante essentielle du métier. Au début de ma carrière, jeune diplômé d’école de design chez Simca, j’ai commencé par dessiner des poignées de porte, puis des enjoliveurs, des rétroviseurs... pour un jour dessiner des véhicules.

Aujourd’hui, certains de nos designers ont vu leur maquette sélectionnée pour devenir un véhicule, quelques mois seulement après leur sortie d’école et leur intégration au design Renault. Peut-être que les nouvelles générations sont plus talentueuses que nous l’étions. Mais cela tient surtout au talent de l’encadrement et à notre culture, qui permettent aux jeunes de s’exprimer. Le rôle du directeur de gamme est de transmettre son savoir à de jeunes designers qui ont l’élan. Ce partage d’expérience nous a certainement permis de faire un certain nombre de véhicules que nous n’aurions peut-être pas faits.

Quant à notre culture, même si elle est tournée vers la performance globale, elle permet à l’individu de s’exprimer. Le nombre de retours en est un symptôme. La mobilité est quelque chose de normal dans le design : une équipe de quarante designers peut voir partir en quelque temps six ou sept de ses membres. Lorsque Renault Design est devenue vraiment internationale (aujourd’hui, 50 % de nos designers sont non français), nous avons eu des départs. Or depuis trois ou quatre ans, sept de ceux qui nous ont quittés sont revenus.

Des tempéraments d’artistes

Int. : *Le besoin de s’exprimer individuellement rappelle que les designers ont des tempéraments d’artistes. Le management du design relève-t-il d’un travail d’impresario, avec une composante d’accompagnement d’ego ?*

P. le Q. : L’affectif est très important dans notre métier. Nous faisons évoluer nos designers au sein d’entités à taille humaine : ils sont répartis autour de directeurs de gamme dotés d’une puissance administrative, budgétaire et technique. Cela facilite la mise en place d’un environnement dans lequel ils se sentent bien, qui dégage une impression d’ouverture, où ils savent qu’ils ont la capacité de s’exprimer et où ils sont encouragés. L’environnement est fondamental dans l’expression de la créativité des designers.

Comme chez les artistes, il nous faut gérer des hauts et des bas. L’expression “lécher, lâcher, lyncher” s’applique tout à fait au monde du design. Un designer ne vaut souvent que par son dernier boulot. Dans un concours pour le choix d’un véhicule, nous pouvons avoir sept projets, dont deux seront retenus, le reste passant à la trappe. Ceux dont le projet est retenu sont fêtés en interne et les projets sont identifiés comme les leurs. Nous ne dévoilons

pas à l'extérieur la paternité des véhicules, sinon le designer serait immédiatement sollicité par un chasseur de tête.

Pour les autres, comment gérer ce que les designers peuvent prendre comme un échec personnel ? D'abord, nous n'utilisons jamais ce mot d'échec. J'assume personnellement la responsabilité de chacun des projets qui ont été présentés. Ceux qui n'ont pas été sélectionnés sont les choix de Patrick le Quément. Car j'encourage les designers qui offrent non pas une solution mais des solutions très variées, de manière à m'assurer que la direction générale ne se trouvera pas face à trois clones, à trois produits assez semblables. C'est aussi pour cette raison que nous avons ouvert nos centres satellites. Pour assurer, en travaillant dans l'étanchéité complète, que se développent à Paris, Barcelone ou en Corée des projets autonomes. Ceux qui ne sont pas retenus auront participé à faire jaillir de ce lot l'idée qui va être retenue.

Après une sélection, nous redistribuons tout de suite les cartes, pour ne pas laisser nos designers, dont certains sont plus fragiles que d'autres, mijoter dans ce qui peut être pris comme un échec. Nous les envoyons en ressourcement, nous les mettons sur des projets où nous sommes assurés du succès... La qualité du design dépend aussi de la manière dont on gère cela. Il y a tellement d'équipes de football composées de stars dont la performance n'est pas à la hauteur...

Le design est un métier qui procure énormément de plaisir et de reconnaissance mais, quand les choses marchent moins bien, nous sommes montrés du doigt. Cela peut être anxiogène, mais ça fait partie de notre métier. Il ne faut pas se battre contre. « *Never complain, never explain* » disait Henry Ford.

Échecs et pression

Int. : *Le fait d' « écouter les clients mais pas trop » n'est-il pas une prise de risque vis-à-vis du marché ? Les échecs de Vel Satis et d'Avantime n'en sont-ils pas une conséquence ?*

P. le Q. : Si vous écoutez trop le client, il vous donnera la réponse d'aujourd'hui, c'est-à-dire avant-hier au moment où sortira le véhicule. Nous sommes très bien armés avec les analyses faites par la direction du produit ou les informations du marketing sur ce qui ne marche et ne marche pas. Mais dans la recherche de nouveaux produits, il y a une approche par l'évolution et une approche par la rupture. Dans un cas, on améliore le produit marginalement, dans l'autre, on propose radicalement autre chose. Or, comme le fait remarquer Carlos Ghosn, ce n'est pas en travaillant sur la race des pigeons-voyageurs qu'on a inventé le télégraphe. Il y a des ruptures. Et à chaque rupture, il y a un potentiel de succès mais aussi un potentiel d'échec.

Ces dernières années, nous avons enregistré plusieurs succès et nous avons cumulé ces deux échecs. J'ai des difficultés à qualifier Avantime d'échec car c'est un projet qui a été développé avec un partenaire, qui a pris énormément de retard, qui a connu de gros problèmes de qualité... C'était un véhicule avant-gardiste. Il est intéressant de voir le nombre de véhicules sortis par la concurrence qui s'en inspirent.

Vel Satis est un échec, difficile à analyser. Je le vis mal. C'est l'échec le plus cuisant de mes trente-quatre ans de métier.

Int. : *Portez-vous au sein du groupe la responsabilité de ces échecs ? Se traduisent-ils par une pression supplémentaire ?*

P. le Q. : Vel Satis était en concurrence avec un autre projet, peut-être moins révolutionnaire. La direction de l'entreprise a fait un choix dont je suis solidaire. Néanmoins, je reste le seul responsable du choix de Vel Satis. Quant à la pression, j'ai fait toute ma carrière sous pression. Aujourd'hui, il nous faut sortir plus de produits pour pouvoir expérimenter sans que les échecs soient trop lourds à porter.

Int. : *Sans Avantime et Vel Satis, il n'y aurait certainement pas eu Mégane. Donc on ne peut parler d'échec en considérant un véhicule isolément. De plus, le produit lui-même ne peut être seul en cause. Sur le haut de gamme, l'environnement compte énormément, notamment le merchandising sur le produit et le service. Un client potentiel de Vel Satis n'aura pas forcément envie de l'acheter auprès d'un commercial qui vend également des*

Logan. La mutation vers le haut de gamme ne peut concerner que le design et doit s'inscrire dans l'évolution d'une culture d'entreprise.

En outre, dans le haut de gamme, si l'on considère les entreprises de luxe, on constate qu'il faut en général du temps aux marques pour s'imposer. Hermès a été gérée de manière quasi artisanale pendant des années. Tout ce temps a construit le terreau sur lequel elle s'est ensuite développée.

Présentation de l'orateur :

Patrick le Quément : obtient son BA en ingénierie design produit, au Birmingham Institute of Art & Design en 1966 ; il débute chez Simca puis entre chez Ford, acquiert une expérience internationale au Royaume-Uni, en Allemagne, aux États-Unis, en Australie, au Japon ; en 1985, il fonde le Centre de design avancé de VW-Audi ; il prend la direction du design industriel de Renault en 1987, crée un département concept-car, permet l'émergence de modèles comme Twingo, Scénic ou Mégane II ; en 2002, il est élu designer automobile européen de l'année par ses pairs pour son design audacieux et innovant.

Diffusion décembre 2005