

ALORSELL
SELANCEE
S'EFFORCE
DEFAIRETA
PULSATION
SOURDESC
RE-MARQUE MOI
MONTIENTA
DESAPOTT

RE-MARQUE MOI

Claire De Beir

Mémoire de Mastère spécialisé *Innovation by Design* de
L'ENSCI - Les Ateliers

Sous la direction de Saran Diakité Kaba
VP User Experience Group/Cockpit/HMI R&D Director, Groupe PSA

présenté et soutenu le
25 juin 2019

SOMMAIRE

| | |
|---|---------|
| Premier Mouvement - Au vernissage | page 5 |
| Deuxième Mouvement - Dans l'atelier | page 17 |
| Troisième Mouvement - À la terrasse de café | page 25 |
| Quatrième Mouvement - Sur le divan | page 31 |
| Cinquième Mouvement - La déclaration | page 35 |
| Mouvement Final - De l'intérieur vers l'extérieur | page 55 |
| Remerciements | page 64 |
| Bibliographie | page 67 |
| Annexe - Guide d'entretien | page 70 |

PREMIER MOUVEMENT

AU VERNISSAGE

Blanche s'engouffre dans un taxi. Avec cet orage, le vélo, ce sera pour une autre fois. Bastien l'attend, et si ça continue elle va être en retard. Blanche sait comme son ami d'enfance aime l'avoir à ses côtés. « Toi et ton merveilleux sourire, c'est l'assurance de ne pas passer inaperçu », lui a-t-il dit un jour. Que des amitiés (y compris la leur) puissent aussi être mues par des alliances d'intérêt ne la perturbe pas plus que cela. L'essentiel n'est-il pas que la transaction entre les deux parties soit équilibrée ? Dans ces soirées où chacun se toise, se jauge et s'évalue, ils se servent mutuellement l'un de l'autre et la vie n'en est pas moins agréable. Tandis que Blanche se penche vers le chauffeur pour lui demander d'accélérer, elle aperçoit, à travers le pare-brise, un sourire flouté s'étirer sur l'arrière ruiselant du bus devant eux. Le chauffeur de taxi le double, puis regarde Blanche avec insistance dans son rétroviseur. Oui, sa cliente est bien cette femme qu'il vient de voir sur l'affiche publicitaire placardée à l'arrière du bus pour le nouveau sac Chanel. Sa beauté troublante et androgyne, son petit côté Cate Blanchett dans *Manifesto*⁽¹⁾, ont permis à Blanche, mannequin vedette de la célèbre maison, de devenir l'égérie de la ligne mixte de ses sacs. Le taxi accélère et remonte les quais en

(1) Film de Julian Rosefeldt, 2016

direction du Grand Palais, lorsque Blanche aperçoit l'affiche de l'exposition à laquelle elle se rend. Cette rétrospective sur l'histoire du design à l'occasion du centenaire du Bauhaus est un événement. Grâce à Bastien, directeur marketing de l'un des groupes mécènes du Grand Palais, et sponsor de la manifestation, elle y sera ! Blanche sort du taxi, et court aussi vite qu'elle le peut vers l'entrée de l'exposition, tête baissée, bras tendu, brandissant son sac à main en guise de protection du ravissant-chignon-bas-qui-mettra-en-valeur-son port-de-danseuse. Un type arrive quelques minutes après Blanche. Il passe le portillon, s'avance vers le vestiaire, et remarque cette fille blonde et gracile se pencher vers un homme qui l'accueille avec beaucoup d'attention. De là où il se trouve, il ne peut entendre ses paroles, mais parvenu à la queue du vestiaire, il tente de se rapprocher discrètement. Cette fille qui a du style ne le laisse pas indifférent. Il tente de saisir quelques paroles de Blanche, mais celles-ci s'assourdissent très vite dans des chuchotements.

- Écoute Bastien, Jules ne viendra pas, de toute façon, ça ne marche plus trop depuis quelque temps.

- Vous vous êtes engueulés ?

- Non, on n'en est même plus là.

- Quoi, t'es plus amoureuse, déjà ?

- J'ai surtout l'impression que ce mec me désire mais dans le fond ne m'aime pas vraiment.

- Je trouve qu'il n'y a rien de plus délicieux que le désir pourtant.

- Sauf qu'il y a quelque chose de mécanique dans son désir, j'ai l'impression d'avoir vécu ça cinquante fois, ça m'etouffe un type qui n'est là que pour me désirer, j'ai besoin de prendre de la distance, et puis, de toute façon, je ne suis pas très disponible en ce moment, j'ai plein de boulot et de déplacements, du coup, il me voit comme la nana obsédée par son job, ou pire, il s'imagine que je le trompe, ça m'agace cette jalousie un peu

primaire, je ne suis pas sa chose ni son trophée.

- Un mec sexy mais un peu caricatural, ça m'en rappelle d'autres, t'en as pas marre de reprendre toujours les mêmes ?

- Oh ça va, tu ne vas pas me faire la leçon.

- C'est juste que cela m'agace qu'une fille comme toi puisse encore perdre son temps dans des histoires un peu vaines.

- Écoute, on change de sujet ou alors je m'en vais.

- Arrête un peu, allez viens, allons voir l'expo, il paraît que c'est la première rétrospective de cette ampleur sur l'histoire du design.

Bastien prend Blanche par l'épaule et l'emmène vers les premières salles. Ils croisent des visages connus, échangent deux, trois mots, pour se dire que oui, ça va pas mal en ce moment, oui, il faut absolument qu'on se voit après, super, avec plaisir. L'attention conjointe suscitée par l'exposition apaise les tensions entre Blanche et Bastien et redonne à leur relation une forme de neutralité bienveillante.

- Tu ne te sens pas un peu perdu dans cette exposition, je trouve cela riche, foisonnant, mais du coup, j'ai du mal à voir un fil rouge, pas toi ? demande Blanche.

- T'as pas tort, faut dire que c'est peut-être compliqué de tirer un fil entre les ambitions sociales du Bauhaus d'un côté, la glorification de la société des loisirs d'un Raymond Loewy de l'autre, entre ceux qui descendent dans l'usine comme Gropius et ceux qui refusent la technique comme William Morris.

- Quand tu penses que même la question de la naissance du design, ça fait débat, ils ne sont pas vraiment d'accord entre eux, est-ce que c'est la Renaissance, la révolution industrielle, l'après-guerre, avec la consommation de masse, et puis, en fait, c'est quoi, le design, on ne nous donne pas vraiment la réponse, faut dire que ce mot est un piège permanent, j'ai surtout retenu le truc du dessin et du dessein.

- En tout cas, moi qui voyais le design comme un enfant du marketing, je me rends compte que le design a une dimension politique et humaniste qui lui a largement préexisté.

- Sauf que sans le marketing, le design serait réservé à des « happy few », tu ne crois pas ?

- Ça me ferait sûrement plaisir de penser ça, vu le job que je fais, mais je n'en suis pas vraiment certain ; le design a permis aux produits d'être reproductibles, le marketing a permis d'accroître les ventes et de créer de la différenciation dans un contexte de saturation et de renouvellement de l'offre, mais est-ce que le marketing a démocratisé le design ? J'ai plutôt l'impression que le design ne l'a pas attendu pour se poser la question de l'accès et de la reproductibilité.

- En tous cas, on sort de cette expo avec beaucoup plus de questions que de réponses.

- Mais c'est ça aussi le design, c'est questionner le monde, souffle un type juste derrière Blanche.

- Qu'est-ce qu'il a lui ? J'ai l'impression qu'il nous écoutait, t'as entendu ? T'as pas l'impression qu'il avait une petite pointe d'ironie entre les dents ? Et puis qu'est-ce qu'il regardait si attentivement comme ça, attends, j'arrive.

- Je continue, rejoins -moi, ne tarde pas.

Blanche se rapproche d'une vitrine d'objets, le type est en train de partir, mais s'immobilise en la voyant. Une étiquette mentionne en bas à droite *Super normal - Jasper Morrison & Naoto Fukasawa*. Le type se rapproche de Blanche.

- On dirait que ça vous intrigue, c'est du design néo-fonctionnaliste, qui a connu ses heures de gloire dans les années 2000, Morrison a voulu renouer avec une forme de simplicité brute de l'objet, comme s'il fallait retrouver l'essence des choses, rompre avec des années de design chargé

en égos et en fioritures, c'est aussi l'époque de *No Logo*, vous savez, ce bouquin anti-marques de Naomi Klein, vous vous souvenez ?

- Je suis un peu jeune pour me souvenir, mais honnêtement, j'ai un peu de mal à me sentir remuer par une bouilloire, un économiste et trois trombones.

- Pourquoi voulez-vous être remuée ? On dirait qu'on doit tous tomber sous le joug de cette dictature des émotions, dont on nous abreuve aujourd'hui ; des objets du quotidien n'appellent pas forcément une émotion, peut-être simplement la satisfaction de les avoir là, près de nous, comme de fidèles compagnons de vies.

Le type sourit, il semble espérer une réponse, non, il s'éloigne, laissant Blanche songeuse. Un texto impatient de Bastien lui arrive aux oreilles, elle le rejoint en accélérant ses pas.

- Ce type est un peu agaçant, n'empêche que ce côté simplissime des objets de Jasper Morrison, ça m'a rappelé, tu sais quoi, dans un tout autre genre, la philosophie des céramiques Raku ; au musée Cernuschi, un jour, une conférencière m'a expliqué qu'un bol imparfait dans son toucher, ou même un bol ébréché, a une valeur encore plus forte qu'un bol normal, car il porte la trace de celui qui l'a fait, ou de celui qui l'a abîmé en l'utilisant ; au Japon, l'objet n'est pas statufié dans une recherche de perfection, comme en Occident, il est beau parce que son imperfection le rend vivant ; Morrison ne fait pas des objets imparfaits, mais il nous invite à regarder la valeur des choses simples, et cela me rappelle la philosophie zen du Raku ; j'aime bien cette manière de voir les choses, c'est comme si ça m'allégeait de cette course à l'image dans laquelle on est tous en permanence.

- Tu lui as dit ça au type qui te parlait ?

- Non, ça m'est venu après, en te rejoignant.

- Je suis sûr qu'il aurait adoré.

- Le nombre de fois où je ne dis pas ce que je ressens, où je sors des trucs convenus.
- Allez, viens boire une coupette, tu vas retrouver toute ta pétillance !

Dans la salle du cocktail, ils sont pris d'assaut par un couple que Bastien est ravi de retrouver. Rapidement, le cercle s'élargit à d'autres, la discussion s'anime, il est question de la toute dernière campagne de recrutement de prospects sur LinkedIn de Bastien, dont le taux de retour de plus de 20 % a dépassé toutes les attentes. Blanche se fatigue de plus en plus à espérer qu'on lui adresse la parole. Elle regarde autour d'elle, guette un visage connu, attrape une coupe de champagne sur le plateau qui circule, et finit par s'éloigner de Bastien, tout à sa performance de campagne, pour s'avancer près du buffet.

Les invités s'agglutinent, le tout Paris de la communication et du design est là, mais Blanche se sent vulnérable et seule, plantée comme un cyprès solitaire qui chercherait un peu d'air et d'éternité au-dessus de ce brouhaha continu. Une femme âgée, près de la fenêtre, agite une main vers elle, Blanche tente de fendre aussi rapidement que possible cette barrière de dos qui ondulent, des bribes de conversation parviennent à ses oreilles, parfois agréables « *regarde, c'est la nouvelle égérie Chanel, cette fille est comme un rêve inatteignable !* », d'autres moins « *les mannequins s'intéressent au Bauhaus maintenant ?* », certaines pas du tout « *t'as vu, je crois que c'est le mannequin qui pleurait au défilé-hommage pour Karl Lagerfeld, la nouvelle égérie Chanel, ces filles sont capables de tout pour attirer l'attention* ». Dans une indifférence presque majestueuse, Blanche traverse ce rideau humain, et trouve un certain réconfort auprès de cette femme affectueuse, son nom lui échappe, mais c'est une vieille amie de Karl. Sa présence chaude et maternelle chasse un instant la lassitude qui l'envahit. Les pensées de Blanche vont et viennent, distraites par la dis-

cussion animée d'un petit groupe, au sein duquel elle aperçoit Bastien, visiblement toujours aussi en forme. Il papillonne de connaissances en connaissances et fait signe à Blanche de les rejoindre. Le petit groupe est engagé dans une discussion autour des marques. Blanche se demande comment ce sujet a pu arriver sur la table. Certains auraient-ils été, comme elle, interpellés par les objets ordinaires de Jasper Morrisson, qui semblent si bien ignorer les questions affleurant à ses oreilles. Elle écoute, tout en regardant machinalement son portable.



<https://www.cjoint.com/c/IEftAKJDwL3>

C'est dingue, ce côté « je t'aime moi non plus » avec les marques, se dit Blanche, mais tiens, elle reconnaît le type de tout à l'heure dans la bande. Il esquisse un signe vers elle.

- Décidément, nous ne nous quittons plus ! Balthazar, Beth, copains de promo et designers comme moi, je vous présente, pardon, je ne connais pas votre prénom ?

- Blanche, c'est ma merveilleuse Blanche, répond Bastien.

- Et voici Bastien, notre merveilleux sponsor de ce soir, enchaîne Blanche, en rajoutant un peu.

Chacun se salue, la conversation reprend son cours, à peu près là où le groupe l'avait laissée :

- *Balthazar* : Tu vois, le problème des marques aussi, c'est que c'est un truc long à construire, totalement gravé dans le marbre, et c'est plutôt une contrainte pour le designer, d'ailleurs un projet de design risque toujours de remettre en cause une manière de concevoir des produits, une manière de produire, et cela a de fortes chances de perturber la marque car elle se confronte au réel.

- *Un autre designer* : D'autant qu'on est attendu pour apporter quelque

chose de nouveau et de différent quand on intervient en tant qu'agence de design pour une entreprise.

- *Beth* : Encore une fois, je suis aussi designer, mais je vois plutôt la marque comme quelque chose de vivant, qui se réinvente sans cesse.

- *Blanche* : Vu de ma fenêtre, celle de la mode et de Chanel, les grandes marques sont justement celles qui ont su se réinventer, et qui l'on fait sans se perdre, et cette finesse de travail là, elle appartient au directeur artistique ou au designer, appelez-le comme vous voulez, mais ça lui donne un vrai espace à mon sens. Si j'ai accepté d'être l'égérie de Chanel, c'est aussi pour le travail incroyable qu'a su faire Karl. Quand il a pris la tête de la maison, il a fait venir toutes les archives sur l'histoire de Chanel, des centaines de catalogues poussiéreux, il a bossé comme un fou pour comprendre l'essence de la marque, et puis, il a passé du temps au Palace, la boîte branchée des années 80, à observer toute la faune, ses codes, sa manière de bouger, son langage, et grâce à tout ça, il a trouvé ce point de rencontre unique entre la vérité d'une marque et un moment de son histoire, il a su désembourgeoiser Chanel, sans travestir la grande dame. Blaise écoute attentivement Blanche et se dit que cette fille a l'air moins superficiel qu'il ne le pensait. Il aimerait bien rebondir sur sa petite synthèse de Chanel, mais c'est son ami Balthazar qui démarre, ce n'est pas plus mal, il n'a pas encore trouvé l'inspiration, il ne s'agirait pas de se rater, se dit-il.

- *Balthazar* : Pardon, mais la vérité d'une marque, comme vous dites, je me demande ce que c'est et je me demande même si ça existe ; la marque est une projection, c'est un discours, c'est une parole, et la parole, c'est toujours un peu suspect pour un designer, vous savez.

- *Un autre designer* : Et puis Chanel évidemment, c'est une grande maison, on est tous d'accord pour tirer notre chapeau, mais à côté de ça, tout ce bullshit des marques, c'est quand même effrayant.

- *Bastien* (un rien agacé) : Vous dites cela comme si la marque pouvait encore être dans le faux, excusez-moi, mais il faudrait peut-être essayer de sortir de cette vision un peu naïve, celui qui a le pouvoir aujourd'hui, à l'heure du digital, c'est le consommateur, pas la marque.

- *Un publicitaire* : Ce qui me fait un peu sourire, c'est que j'ai toujours fait mon job de planneur stratégique en agence avec cette culture du user centric dont le design thinking nous inonde maintenant. Tim Brown a juste déplacé, sur des produits ou des services, cette culture du consommateur, pardon, de l'utilisateur (et il dessine dans l'air deux guillemets suspendus en forme de crochets). Je me marre un peu de cette découverte incroyable qu'on a tous l'air de faire en ce moment que l'utilisateur final existe et qu'en plus, s'il est satisfait, c'est encore mieux !

- *Blaise* : Je ne pense pas que parler d'utilisateur, et non de consommateur, relève de la simple coquetterie de langage, mais si on ouvre des sujets de méthode, on va tous devenir très ennuyeux pour Blanche.

- *Blanche* (se raidissant) : Vous voulez dire que je risque de ne pas suivre ?

- *Blaise* : Je veux dire, au contraire, que l'on risque de devenir théorique et abstrait, et je m'en voudrais de vous ennuyer car la manière dont vous avez parlé de Chanel ne m'a semblé ni théorique, ni abstraite, bien au contraire.

- *Balthazar* (toujours fixé sur le publicitaire) : À force de tout ramener au design thinking, on a l'impression que le design aujourd'hui, c'est faire des trucs pratiques pour résoudre les pain points d'un utilisateur, c'est un peu désolant, c'est d'ailleurs pour ça que je ne suis pas un grand défenseur du design thinking, cette méthode packagée est surtout une manière de faire de la conduite du changement, et de mettre en scène tout ce théâtre de l'innovation ; le design, c'est bien plus que cela, c'est embellir la vie des gens, c'est faire des choses concrètes qui améliore leur quotidien, c'est répondre à des causes un peu plus nobles et motivantes

pour les designers.

- *Beth* : Typiquement en ce moment (et Beth précise qu'elle dirige le département design d'un grand groupe de services), je réfléchis à comment recréer des contraintes de navigation sur des interfaces digitales afin de faire prendre conscience de l'empreinte carbone de l'envoi d'un email, et d'amener les individus à avoir des comportements plus économes en énergie. C'est ça qui m'intéresse en tant que designer, c'est d'agir sur un comportement, et non pas juste sur un usage. Il y a vingt ans le design c'était mettre du beau dans la vie des gens, aujourd'hui il faut redescendre sur terre, le monde souffre. Ce que j'essaye de faire sur mes interfaces, en tant que designer, amène aussi la marque à nourrir sa performance environnementale. Et je ne vous parle pas de tout le boulot qu'on fait sur les interfaces vocales et les objets connectés qui construit un nouveau langage de marque.

- *Balthazar* : Peut-être que les designers pourraient avoir un peu plus d'ambition que d'animer des chats bots à partir de guidelines qui auront été définis par le marketing.

- *Beth* : Je ne réduis pas les ambitions du designer aux interfaces vocales, je veux simplement dire que les designers sont aussi questionnés par des sujets de style, de ton, de personnalité, et donc de marque.

- *Balthazar* : J'ai plutôt l'impression que l'économie de l'usage dans laquelle on est rentré ringardise le primat de la marque et que le service devient le principal levier de différenciation des entreprises⁽²⁾.

- *Beth* : Sauf que les services ont besoin de se différencier, et si tout le monde raisonne à partir des besoins des usagers, ça va être compliqué, parce que je ne sais pas si t'as remarqué, mais les gens sont rarement très originaux, ils ont à peu près tous les mêmes attentes, on a tous envie d'être livré rapidement, dans des emballages recyclables, avec des plats vegan etc.

(2) Laurence Body, Christophe Tallec, *L'expérience client*, Eyrolles, 2015

Rires dans le petit groupe.

- *Bastien* : T'as pas tort, j'ai un compte dans trois banques, je ne suis attaché à aucune en particulier. Si ces banques veulent se différencier pour se développer, elles doivent créer un attachement durable et profond avec leur client, pas forcément pour vendre plus, mais pour le fidéliser, en lui apportant des services personnalisés qui répondent vraiment à ses besoins à lui.

- *Balthazar* : Tu parles de conseil et de personnalisation, on est tous d'accord avec ça, mais j'ai l'impression que ce qui obsède les marketeurs comme toi, c'est surtout la différenciation du produit ou du service ; comme la pub, vous êtes focalisés sur l'émergence du produit, le designer sera toujours dans le lien, dans l'horizontalité, le publicitaire, il est vertical.

- *Beth* : Tu sais Balthazar, en tant que designer, on me paye aussi pour que je conçoive des services et des produits qui soient identifiés, repérables, utilisés et même préférés. Moi aussi, j'ai un enjeu d'émergence, et je ne vois pas où est le problème en disant ça.

- *Blanche* (regard malicieux) : Et toi Bastien, tu te sens plutôt vertical ou horizontal ?

- *Bastien* (petits rires) : Si je continue à enchaîner les coupes, je vais finir par perdre en verticalité, sans compter ta présence, chère Blanche, qui est un facteur de risque supplémentaire.

- *Blaise* : Je suis d'accord avec toi Beth, je crois qu'un designer doit répondre aussi à un enjeu d'émergence, il n'est pas uniquement là pour établir des ponts entre des attentes qui seraient pré-établies et des services ou des produits, il doit d'une certaine manière reconfigurer le rapport des individus à l'objet qu'il conçoit, il doit même être capable de faire surgir un nouveau type d'attente.

- *Blanche* (dans un demi-sourire à Blaise) : Vous qui ne vouliez pas être

trop théorique, vous allez nous perdre !

Blaise se dit que décidément, cette fille a quelque chose qui l'agace et l'attire tout à la fois. Il y a en elle comme une quête d'autre chose que ce qu'elle veut bien donner à voir.

- *Blaise* (en aparté à Blanche) : Si vous n'avez rien de mieux à faire durant le week-end, passez demain après-midi, à mon atelier. Je pourrais peut-être vous partager quelques percées conceptuelles qui n'auront pas manqué d'apparaître, après une nuit réparatrice.

Blanche se demande si ce type qui pérore à ses oreilles sous couvert de second degré a surtout envie de coucher avec elle.

- Votre atelier ?

- Oui, j'ai un atelier dans le 11^{ème}. Je suis designer indépendant, je fabrique des vélos.

Blanche n'a jamais vu de près l'atelier d'un designer. Blaise l'intrigue. Elle aime le vélo. Elle accepte l'invitation.

DEUXIÈME MOUVEMENT

DANS L'ATELIER

Le lendemain après-midi, quand Blanche pousse la lourde porte cochère qui ouvre sur une charmante cour pavée du 11^{ème} arrondissement, rien ne laisse deviner l'existence d'un atelier de fabrication de vélos. Blanche sonne. Blaise lui ouvre d'un grand coup sec. Il semble contrarié. Elle a juste le temps d'apercevoir, avant que ses yeux ne se reposent sur son visage tendu, deux vélos suspendus au plafond par des tiges d'acier. Un accrochage de galerie d'art pour des vélos qui ont l'air d'être des petits bijoux d'élégance, se dit-elle, impressionnée.

- Bonjour Blanche, entre, je vais avoir peu de temps dans l'immédiat, désolé, il faut absolument que je trouve une solution de secours pour une histoire de pièce en retard, mon prochain essayage client est prévu en milieu de semaine.

- Un essayage ?

- Oui, l'essayage d'un modèle, le sur-mesure est la marque de fabrique de cette maison familiale que j'ai décidé de relancer, je conçois chaque vélo en fonction de la morphologie de l'individu, regarde, au fait, on peut se tutoyer non maintenant que je te montre tous mes secrets de fabrication (sourire de Blanche qui acquiesce de la tête et suit Blaise dans l'atelier) tu

vois, ça c'est mon mètre, comme chez le tailleur, et toutes les mesures de mon client sont là (il lui montre son carnet de travail).

- On se croirait dans un atelier de haute-couture entre ton mètre et tes modèles de vélos hyper classe, j'aurais pas cru ça quand tu commentais les objets de Morrison hier soir à l'expo.

Rires partagés.

- On doit aussi avoir le même genre de clientèle, si j'en juge par le raffinement de ces vélos, poursuit Blanche.

- On n'est pas chez Chanel non plus, l'esthétique compte, mais la performance tout autant. Dans l'histoire centenaire de notre maison, il y a celle du vélo artisanal et celle du vélo de compétition, et c'est cette alliance qui nous a définis. Et puis, tu sais, le sur-mesure ne nous amène pas qu'une clientèle de dandys parisiens, on peut avoir des clients qui ont des particularités physiques et concevoir un vélo qui respecte le prototype de départ tout en répondant à une morphologie hors norme, c'est plutôt un challenge de haute technologie que de haute couture.

- Je croyais que les designers étaient des artistes.

- Pas pour moi, ce qui les différencie, c'est qu'un designer s'appuie sur un raisonnement de conception, « *l'artiste ne se réclame de rien, il ne justifie son travail que par la réception qui en est faite*⁽³⁾ ».

- Peut-être pas artiste, mais artisan, alors, mais vu ton regard, je sens que j'aurais dû me taire.

- Mais pas du tout, je me sens effectivement proche de l'artisan dont chaque pièce est unique, d'ailleurs, ça me fait penser qu'il faut vraiment que j'appelle mon cadreur, installe-toi, je fais au plus vite.

Blanche n'a aucune envie de se poser dans l'un des fauteuils de l'entrée. Elle observe Blaise affairé sur son établi, tandis qu'elle hume les odeurs de cuir et de métal chauffé, comptabilise les languettes de bois vernis et courbé, peut-être un futur garde-boue, touche du bout des doigts les

(3) Armand Hatchuel, *quelle analyse de la conception : parure et pointe en design dans Le design, essais sur des théories et des pratiques* Institut français de la mode, Regards 2006

selles en cuir dont les surpiquûres tracent les initiales de la maison familiale. Elle envie le monde inventif et tangible de Blaise. Elle mesure ce que doit être cette recherche d'équilibre entre une forme, une matière et une ligne, et ce qu'il faut d'habileté technique, de sens du détail et d'exigence. Le changement de vitesse électronique d'un des prototypes a l'allure d'un bouton de manchette qu'il suffit de frôler pour l'actionner, les guidons sont enveloppés de cuir, on devine que toutes les finitions, les soudures et les coutures sont autant de signes et de références à ceux qui veulent bien prendre le temps de les regarder.

Quand Blaise s'extrait de l'atelier, au bout d'un bon quart d'heure, il trouve Blanche dans la cour, profitant du soleil et d'une chaise dehors.

- Vraiment désolé pour ce contretemps, ce n'est pas simple, tu sais, de relancer une vieille maison familiale, on est tout le temps sur la sellette à gérer mille choses qui n'ont rien à voir.

- C'est parti de quoi l'envie de reprendre cette affaire ?

- Je ne sais pas si j'ai réellement eu le choix, je me sens l'héritier de quelque chose de beau, d'un savoir-faire magnifique, je ne pouvais pas laisser tout ça tomber aux oubliettes, et puis faire d'un vélo, qui est d'abord un produit technique, quelque chose qui soit un rêve d'élégance, ça me plaisait bien comme petit challenge.

- Cela doit être émouvant de faire revivre tout cet héritage.

- L'émotion, oui, bien sûr, elle est dans cette histoire familiale, mais elle est aussi liée à la joie et au plaisir que je vais apporter à mes clients. Au travers des vélos que je conçois, c'est comme si je leur faisais partager une certaine poésie de la mécanique, une vérité des matériaux qui doivent épouser une fonction et un usage. Tu sais, moi je déteste les fioritures et les gadgets, comme cette mode des freins hydrauliques qui n'améliorent pas le freinage. Ce qui compte pour moi, c'est la pertinence de la technologie pour mon utilisateur.

- La poésie de la mécanique m'avait échappé, moi ce qui me fait surtout rêver avec tes vélos c'est toute l'histoire qui va avec, c'est tout ce que tu transmets, c'est génial de pouvoir raconter tout ça, c'est tout un imaginaire que tu véhicules, sans jeu de mots.

Rires.

- Bien sûr que c'est important de savoir d'où l'on vient, mais je n'aime pas trop ces espèces de récits de marque emphatiques et plaqués. L'histoire de cette maison, ce sont nos vélos qui la racontent le mieux, ils parlent d'eux-mêmes. Notre marque, ou plutôt notre « maison », je préfère ce terme, elle invite à une certaine confidentialité, à une certaine retenue. Venir ici, c'est avoir la curiosité de pousser une porte, et de prendre le temps de regarder comment on travaille, j'ai envie que nos clients découvrent par eux-mêmes qui nous sommes et les valeurs que nous défendons.

- J'imagine en effet que vous prenez un soin fou de votre communauté d'aficionados.

- J'en prends d'autant plus soin que nos vélos sont souvent offerts pour des grandes occasions, on a la chance de partager une vraie proximité avec nos clients, on finit par faire partie de la famille, c'est une relation très gratifiante, être designer, c'est aussi ça, c'est réussir à créer une relation intime entre une personne et un objet, à chacun ensuite de se raconter sa propre histoire avec son vélo.

- Quand on achète un objet, je trouve que ce n'est pas seulement quelque chose tourné vers soi, c'est aussi par rapport aux autres, mais de manière plus inconsciente. J'ai l'impression que tu vois les choses de manière un peu trop étroite.

- Je dois avoir une vision de petit artisan !

- Je croyais que tu t'en sentais proche de l'artisan ?

- Je sais, je te taquine.

- Hum, pas convaincue (sourire de Blanche qui se dit que les mecs, à moins que ce soit les designers, ou les deux, sont décidément un peu susceptibles).
- Et donc tu voulais dire quoi ? relance Blaise.
- Ce que je veux dire, c'est que ton client un peu esthète, il est ravi de faire partie de ton petit groupe sélect, ça le valorise et je suis sûre que vous l'accueillez avec plein de petits rituels quand il vient faire ses essayages, et tout ça lui donne l'impression d'appartenir à quelque chose d'exclusif, qui rend vos vélos encore plus géniaux.
- Oui, si tu veux, et oui, évidemment mon client je le bichonne mais je lui fous aussi la paix autant qu'il le désire, on n'est pas des marketeurs, on ne va pas être dans l'intrusion en permanence.
- Ce n'est pas ce que je te dis non plus, et d'ailleurs, ces clients passionnés, ils ne vous incitent pas à développer plein de nouvelles idées autour de cette passion commune du vélo ?
- Pourquoi ?
- Bah, déjà, ça peut être lassant à la longue de faire tout le temps des vélos, non ?
- Parce que tu crois vraiment que mes vélos se ressemblent ? Et que mes clients aussi ?
- Mais t'énerve pas, j'avais bien remarqué qu'on n'était pas chez Go Sport !
- Tu me rassures ! Mais tu sais Blanche, pour en revenir à mes clients, ce ne seront jamais eux qui décideront de ma stratégie de développement. Cette vieille maison, c'est un savoir-faire unique qui nous permet de revendiquer une position originale, et si nous décidons de développer d'autres produits que le vélo urbain, par exemple des modèles sport, avec plus de technologie, et d'ailleurs, on y réfléchit en ce moment, cela ne se fera jamais sans une vraie connexion avec notre identité de départ.
- Et pourquoi ?

- Mais parce que les envies de nos clients ne peuvent pas être notre seule boussole, ou alors nous risquons de perdre peu à peu ce qui est en nous depuis toujours, le sur-mesure et l'élégance parisienne.

- C'est marrant ce que tu dis, ça me rappelle l'histoire d'Hermès, j'ai une amie qui était à la communication là-bas, elle m'a raconté que tout a commencé avec les selles d'équitation et les harnais, la maison a ce savoir-faire de base, la sellerie, à côté de ça, l'un des héritiers ramène d'un voyage aux États-Unis la fermeture éclair, il en obtient l'exclusivité pour la France, on est en plein dans le début de l'automobile, c'est les années 20, Hermès va déplacer son cœur de métier, le cousu sellier, grâce à la fermeture éclair, vers ce marché de l'automobile en plein essor, porté par de nouveaux usages et par une clientèle aisée, celle que connaît déjà bien Hermès, et...

- Oui, je connais un peu l'histoire de cette belle maison coupe Blaise.

- Attends, laisse-moi finir, ce qui est intéressant c'est que, des années après, c'est toujours le même raisonnement, chaque opportunité de développement est examinée sur la base de son lien avec le savoir-faire d'origine de la maison ; ce qui fait qu'un jour, un des projets de ma copine qui était chez Hermès Maison s'est fait retoquer par le boss, parce qu'on tombait dans l'immobilier, et que rien n'exprimait le savoir-faire d'origine de la maison, qui est de faire des objets singuliers dans des matériaux sublimes, avec des techniques incroyables.

- Intéressant, cela dit, j'ai l'impression que c'est rare de voir les marques raisonner ainsi, avec un vrai cap, elles sont beaucoup plus guidées par des stratégies de conquête opportunistes, ou par des enjeux de taille et de croissance, de gains rapides, tout cela est loin de ce qui motive un designer, faire des choses durables, innovantes et qui ont un sens.

Blaise s'interrompt, son téléphone vibre, il a rendez-vous pour un verre avec ses amis de promo d'hier. Voilà une excellente occasion de prolonger l'après-midi avec Blanche, sans avoir l'air de trop en faire se dit-il.

- Blanche, désolé, je m'aperçois que l'heure file, on s'est donné rendez-vous avec Balthazar et Beth pour un verre vers 17h, joins-toi à nous !
 - Tu vas dans quel coin ?
 - On doit se retrouver à Saint-Sulpice.
 - Saint-Sulpice, ce n'est pas vraiment un quartier de designers mais ça me rapproche de chez moi, j'habite rive gauche.
 - Beth me contraint à cette transhumance vers la rive gauche car elle a des souvenirs de jeunesse au Café de la Mairie, alors, pour lui faire plaisir, on se retrouve de temps en temps place Saint-Sulpice.
 - J'adore cette place, je la trouve assez romantique, pas toi ?
- Blaise acquiesce d'un sourire. Cette fille serait-elle une sentimentale, songe-t-il tout en refermant la porte de son atelier, tandis que Blanche détache son vélo de la grille de la cour.
- Mon vélo n'arrive pas à la cheville des tiens, j'espère que je ne vais pas te ficher la honte.
 - Je pense que tu as une petite marge Blanche, avant que ce sentiment ne me gagne, d'ailleurs si tu étais sur un des miens, ce serait un vrai gâchis, car plus personne ne regarderait le vélo en question.
 - J'en déduis que toutes tes clientes sont moches, répond Blanche, en démarrant d'un coup sec de pédale.
 - Tu surestimes mon obsession des courbes de vente, lui crie Blaise en enfourchant son vélo.

TROISIÈME MOUVEMENT

À LA TERRASSE DE CAFÉ

Les jours commencent à rallonger. La lumière de cette fin d'après-midi est particulièrement belle. L'orage d'hier a nettoyé le ciel. Blaise et Blanche sont les premiers, et s'installent dehors à une table.

- J'ai toujours aimé les terrasses de café, s'exclame Blaise en prenant une chaise, j'aime observer les choses et les gens, dans tous les endroits possibles, et il se lance dans une énumération dont Blanche se demande si elle va finir un jour : gare, cinéma, train, rue, square, plage, supermarché, musée, salle de sport, aéroport, parking, café... J'aime tous ces lieux où l'humanité se croise, s'exclame-t-il, Saint-Sulpice, c'est sûr qu'on ne peut pas dire que cela soit socialement très brassé, mais c'est l'attitude de l'observateur qui compte, plus que les observés eux-mêmes.

- Tu veux dire quoi par l'attitude ? demande Blanche.

- Celle dont parlait Perec, si tu ne l'as pas encore lu, je te le recommande, répond Blaise, une attitude qui consiste à regarder « *ce qui se passe chaque jour et qui revient chaque jour, l'évident, le commun, l'ordinaire, l'infra-ordinaire, le bruit de fond, l'habituel...* »⁽⁴⁾. D'ailleurs, Perec a passé du temps ici à inventorier la place Saint-Sulpice. C'est un vrai boulot, tu sais, d'interroger ce qu'on ne regarde plus, parmi lesquelles mille choses

(4) Georges Perec, *Approches de quoi ? L'infra-ordinaire*, Seuil, 1987

intéressantes peuvent se dissimuler. Cette anthropologie du quotidien nous invite à regarder tout ce que nous faisons sans y penser. C'est l'un des principes de la pensée design, scruter le réel. Ne pas s'en tenir à ce que les gens disent qu'ils font dans leur rapport à telle ou telle chose, mais les regarder faire, laisser venir le moment où « *les gestes, le langage des corps et les silences prennent la parole* »⁽⁵⁾ plutôt que les écouter raconter ce qui les arrange, ou pire, les valorise.

Blanche écoute Blaise lui expliquer que ce mot d'utilisateur est d'ailleurs un peu réducteur, car il réduit les moments de vie de chacun à des séquences d'usage, alors que le propre du design est de s'intéresser aux individus tout entiers.

Blanche se dit qu'elle aimerait bien qu'on s'intéresse à elle toute entière, sentir qu'elle peut être autre chose qu'une touche de glamour ou une caution d'élégance quand elle arrive quelque part. Elle aimerait des fois évoluer dans un monde moins futile que celui qu'elle côtoie, mais tout le monde est tellement persuadé que sa vie est un rêve, qu'à force, elle finit par s'en convaincre. Et puis, si elle n'est plus l'égérie de Chanel, demain, est-ce qu'on la regardera de la même manière ?

- Tu vois Blanche, continue Blaise, quand on se place du point de vue de l'individu, et que l'on prend le temps de comprendre son quotidien, la question que je me pose à chaque fois en tant que designer c'est : à quoi va servir ce que je conçois ? Qu'est-ce que cela ajoute à la vie de celui qui l'utilise ? Quand je pense que les designers ont toujours eu à cœur de s'ancrer dans la réalité des usages en construisant des persona, tu sais, ces profils d'utilisateur, et qu'aujourd'hui, ces persona deviennent des outils de com' qui justifient à l'avance tel ou tel service⁽⁶⁾, je trouve que le design tombe dans une forme de story telling un peu factice, comme les marques nous l'ont si bien appris.

- Tu ne te dis jamais que les marques cherchent aussi à comprendre les

(5) Christophe Rebours, Inès Pauly, *L'expérience, le nouveau moteur de l'entreprise*, Diatemo, 2016

(6) « It is so easy to slip into biased, best-case scenario thinking. This can result in artifacts that conveniently portray target customers and use-cases that perfectly validate the vision you already had for the product, but which might not actually exist in reality » in *What is story telling in design*, Jesse Weaver, Medium, 19.03.29 <https://uxdesign.cc/what-is-storytelling-in-design-fe3a6e94cc46>

individus et à répondre à leurs problèmes ? demande Blanche.

- Dans leur communication, c'est ce que les marques racontent, répond Blaise, mais dans la réalité, je pense que les marques ont une vision très idéalisée de la réalité.

- Ce qui m'amuse, poursuit Blanche, c'est que j'ai l'impression que vous êtes tous, designers, marketeurs ou publicitaires, mobilisés par la même quête, mais sans forcément en avoir conscience, vous voulez tous « résoudre des problématiques, créer ou transformer dans l'intérêt de ce grand absent, respectable et à respecter, qu'est l'utilisateur ».

- Mais Blanche, si le design paraît moins « fourbe » que le « marketing », dans sa capacité à « prendre en compte cet absent à qui est destiné le projet »⁽⁷⁾ peut-être que le marketing pourrait aussi s'interroger sur ses propres responsabilités dans tout ça, tu ne crois pas ? Pourquoi veux-tu absolument le défendre ? renchérit Blaise en la regardant avec une certaine perplexité.

- Je ne défends personne, je cherche juste à comprendre ce qui fait qu'on en est encore là, soupire Blanche.

- Ah, vous voilà enfin, s'interrompt Blaise, en voyant arriver Balthazar et Beth. J'ai proposé à Blanche hier de passer à l'atelier, du coup, on a démarré l'après-midi ensemble, pour finalement ne plus se quitter, faut dire que Blanche est un mannequin qui a de la conversation.

Tout le monde s'embrasse, s'installe, commande à nouveau. Blanche se demande si elle ne devrait pas trouver un prétexte pour s'éclipser. Elle ne se sent pas vraiment d'attaque pour faire face à ce trio de designers qui risque de lui faire sentir, d'une manière ou d'une autre, qu'elle est bien loin du monde réel. Et puis, cette dernière phrase de Blaise, censée être une amabilité, comme si mannequin et intelligence était un oxymore. Elle en a marre de ces étiquettes qui lui collent à la peau, elle balancerait volontiers un tweet assassin #Metoo, mais elle ne va pas la jouer en

(7) Entretien avec Rudi Bauer, *Le design, essais sur des théories et des pratiques*, op.cit

franc-tireur, la maison Chanel risquerait de ne pas apprécier.

Balthazar observe le visage fermé de Blanche et se demande si leur arrivée a perturbé quelque chose, mais à y repenser, il l'avait trouvé un peu hautaine au cocktail, hier soir.

- *Balthazar* : Alors Blanche, est-ce que mon ami Blaise a été d'une compagnie agréable ? Un designer-artisan-entrepreneur, ça doit te changer des créatifs de Chanel, à ceci près que ses vélos ont tout du chic parisien des grandes maisons.

- *Blanche* : Tu penses qu'il n'y a que le luxe qui m'intéresse dans la vie ?

- *Balthazar* : Mais non, absolument pas, ne le prends pas comme ça, d'ailleurs, c'est peut-être moi qui aie un problème avec le luxe (rires)

- *Beth* : On n'est peut-être pas obligé de ré-ouvrir le débat d'hier sur les marques etc.

- *Blaise* : Je te ferai remarquer que je n'ai encore rien dit jusque-là, j'ai partagé mon amour de Perec avec Blanche en vous attendant, et tout allait très bien.

- *Balthazar* : Je vois, Blaise fait son lettré, hommage à « *Tentative d'épuisement d'un lieu parisien* » en direct de la place Saint Sulpice, avec Blanche toute ouïe, quel joli tableau !

- *Beth* : Mais qu'est-ce que t'as Balthazar depuis hier, tu nous fais une petite crise de jalousie ou quoi, tu t'y prends curieusement pour draguer Blanche.

- *Blanche* (sourire un peu forcé) : Je suis désolée, mais je vais devoir vous laisser, j'avais totalement oublié une obligation familiale ce soir.

- *Balthazar* : Blanche, ne pars pas comme ça, ce n'est pas le moment de nous laisser alors que tu vois bien que ta présence perturbe l'équilibre de notre petit troupe (rires)

- *Blanche* (sourire de plus en plus forcé) : Je dois vraiment y aller, c'était sympa de partager un moment dans ton atelier Blaise. À une autre fois !

Blanche récupère son vélo et part en trombe. Le diner familial qui l'attend n'est autre que son rendez-vous avec son psy. Sur le chemin, son téléphone vibre, elle jette un œil, il ne manquait plus que ça.

"Blanche,
C'est mieux qu'on en reste là.
J'ai trop besoin d'authenticité
et d'engagement.
Prends soin de toi.
Jules"

QUATRIÈME MOUVEMENT

SUR LE DIVAN

Comment ce type qui me portait aux nues peut me larguer en un texto ? s'exclame Blanche, en s'allongeant sur le divan du cabinet du psychanalyste chez qui elle se rend toutes les semaines. Sa voix tremble un peu, mais non, elle ne va pas se mettre à pleurer. Ce type ne le mérite pas. Et puis, elle a tant à dire. Elle démarre et son flot ne s'arrête plus.

À chaque fois, vous voyez, on me fait les mêmes reproches : « Tu ne t'intéresses pas à moi. T'es trop narcissique comme nana. T'as vu le nombre d'abonnés que t'as sur Insta, et moi, j'existe dans ta vie ? Mais fais pas la tronche parce que je te dis ce que je pense. De toute façon, la vie n'est jamais très compliquée pour les filles comme toi, tu t'en remettras va ». Et bien non, je ne m'en remettrai pas, et oui, ma vie est compliquée, c'est même un vrai bordel ma vie. On me prend, on me jette, et il faudrait que tout ça se passe paisiblement. On dirait qu'il n'y a que les autres, tous ces mecs qui me désirent, et qui peuvent se comporter comme des êtres sensibles, fragiles, névrosés, ambivalents, des êtres qui ont le droit, eux, de se sentir perdus, déçus, incompris, trahis. Et moi alors, je ne peux pas avoir ma petite part d'humanité, avec mes doutes et mes contradictions ?

Je dois accepter d'être tyrannisée en permanence par cette quête de perfection ? Je dois être le surmoi de l'humanité, les regarder tous, se rouler dans leurs émotions, se vautrer dans leurs pulsions de consommateur, pendant que moi je reste là, à tout planquer, à faire semblant en permanence ? C'est ça le sens de la vie d'une marque ? C'est se bercer d'illusions en croyant être adulée alors que tout est factice ? C'est regarder le monde de haut et ne jamais mouiller sa chemise ? C'est se planquer derrière des campagnes d'image ?

Comment j'ai pu en arriver là, moi la MARQUE ? Je pourrais disparaître demain dans l'indifférence la plus totale⁽⁸⁾. J'ai tellement peur que les GAFA⁽⁹⁾ finissent par me tuer à petit feu, quand tout le monde ira acheter sur Amazon, et que nos serveurs vocaux choisiront à notre place des produits, parce qu'ils sont les moins chers ou les mieux notés, sans considération pour les relations que les gens ont avec chacune d'entre nous⁽¹⁰⁾. Si je pouvais rencontrer ma petite pomme moi aussi ! Ou juste un entrepreneur visionnaire qui a envie de rendre le monde plus habitable, et pas simplement de faire du fric en revendant sa start up à un fonds de pension dans trois ans, une vraie rencontre, ça me donnerait des ailes, je me sentirais plus utile qu'aujourd'hui. Tout le monde veut changer de vie, retrouver des valeurs d'authenticité, le sens des choses simples, après tout moi aussi, j'ai le droit de dire que je veux *Toucher terre*, comme cette copine journaliste, qui est passée de la mode à l'agriculture bio, et vient de sortir ce bouquin⁽¹¹⁾, on en est tous là et moi la marque j'ai aussi le droit d'éprouver ça, vous croyez pas ? Pourquoi je ne suis pas foutue de descendre de mon piédestal ? J'adorerais bosser avec ces designers que j'ai rencontrés, mais je me sens nulle, pas légitime. Depuis le temps que je suis sur ce divan, aussi, je commence à en avoir marre de gémir, et à côté de ça, continuer à faire semblant, jouer les icones, être infidèle, j'en peux

(8) 87% des marques pourraient disparaître sans aucun regret de la part des Français - Étude Community Brands, Havas, Avril 2019

(9) Google, Apple, Facebook, Amazon

(10) Laurent Habib, colloque de l'AACC, Le pouvoir économique des marques, 10 Juillet 2018

(11) Florence Besson, *Toucher terre*, Flammarion, 2019

plus. La valeur des gens, elle est dans ce qu'ils font, pas dans ce qu'ils sont, pourquoi j'ai cru si longtemps l'inverse ? Évidemment, je suis comme tout le monde, j'ai la trouille de me planter, mais si je ne tente rien, je vais finir par me fossiliser. Je vois des copines, des toutes petites marques qui arrivent de nulle part et s'en sortent très bien, elles ont trouvé un business model malin, elles sont simples, accessibles, sympa. Ce qu'elles vendent, on sent que ça les fait triper. D'ailleurs, quand elles s'expriment, c'est cool, pas ampoulé, rafraichissant, en tout cas, c'est l'impression que j'ai eue quand Jules était à la recherche du pull parfait et qu'il l'a trouvé sur ce site de fringues pour homme <https://asphalte-paris.com>. Cette copine, Asphalte, une petite jeune, hyper pêchue, qui a grandi avec des frères et en a embarqué deux dans son aventure, et bien, elle est partie d'une attention toute simple pour les mecs et leurs problèmes basiques de sapes, elle a lancé une consultation en interrogeant plein de types sur « le pull parfait », le pull chaud et doux, qui ne bouloche pas et puis elle a conçu le pantalon qui ne baille pas aux genoux, et ainsi de suite. Le système de pré-commande évite les stocks et permet de tenir les prix, c'est malin. Et puis on sent qu'elle et ses deux frères, c'est une bande de passionnés. Leur story-telling n'est pas hors-sol, il raconte leur modèle économique, leur parti pris de fabrication, leur manière de créer des vêtements, c'est cool, sans fioriture, bon, parfois, c'est vrai, on sent un tout petit peu l'exercice de style, mais en même temps, ce qu'ils racontent, c'est ce qu'ils font pour de vrai, en tout cas, c'est l'impression que ça me donne.

- Qu'est-ce qui vous empêche, vous la marque, de devenir ce que vous avez envie d'être ? questionne le psychanalyste.

- Rien, répond Blanche, je dirais même que tout m'y invite. Je sais que je dois changer, mais je suis comme tout le monde, je ne sais pas comment je vais y arriver et si je vais y arriver.

- « *Il n'y a pas de réponse possible à cette question, pas de carte qui nous*

montrerait le chemin à emprunter car il n'y a nul changement qui ne s'effectue si ce n'est en s'effectuant (...) On ne trouverait rien si on pouvait dire ce que l'on va trouver avant de l'avoir trouvé. Lorsque Picasso disait : « Je ne cherche pas, je trouve », ce n'est pas qu'il n'avait pas cherché et pas travaillé sans relâche, c'est que le trouver ne pouvait en rien être mesuré à l'aulne de la recherche. Le mètre de la recherche ne sert à rien pour régler le trouver, pour le faire surgir et l'appréhender »⁽¹²⁾, lui dit le psychanalyste.

Blanche reste silencieuse. Elle se lève, règle sa séance et se tournant vers le psy, finit par dire : je vais tenter d'agir. Mais je crois que ce serait bien que l'on se revoie une dernière fois.

Une rendez-vous est fixé pour la semaine suivante. Blanche quitte le cabinet, décidée à se saisir de la parole du psychanalyste. Avant de reprendre son vélo, elle fait quelques pas et elle envoie ce message :

"Blaise, c'était sympa de se connaître un peu plus
avec tes potes designers, j'aurais aimé prolonger.
Si jamais ça vous dit de venir prendre un verre
demain soir tous les trois, faites moi signe,
je bouge pas de la maison de toute façon,
Blanche"

"Bonne idée Blanche :-) je partage aux autres,
je pense que ça devrait le faire.
N'oublie pas de me donner l'adresse"

(12) François Roustang, *Jamais contre, d'abord, La présence d'un corps*, Odile Jacob, 2015

CINQUIÈME MOUVEMENT

LA DÉCLARATION

Blanche habite dans le quartier de la BNF dans un immeuble de Rudy Ricciotti, à la façade d'un noir profond comme un tableau de Soulages, surtout au coucher du soleil. Son appartement est épuré, quelques meubles, le blanc et le noir dominant, on sent qu'on est chez une passionaria du style et de la cohérence, voire une idéologue, l'influence de Mademoiselle Chanel ne doit pas être très loin.

Blanche a passé son dimanche à se demander comment elle allait régler sa relation avec son Jules, elle choisit le silence comme échappée transitoire. Elle ne peut pas être sur tous les fronts. D'autres enjeux l'attendent ce soir. Elle a préparé quelques amuse-gueules et une salade. On sonne à la porte. Ils sont là, tous les trois, souriants, une bouteille à la main.

- Des bulles, mais il ne fallait pas ! Qu'est-ce qu'on fête ?

- Juste le plaisir de ne plus se quitter depuis 48h, lui répond Blaise en lui tendant la bouteille.

Bastien est là, dit Blanche en les faisant entrer, ça rallumera la flamme de nos discussions du cocktail de vendredi si d'aventures on s'ennuyait, et puis, on déteste le dimanche soir tous les deux, on finit souvent le week-end chez l'un ou chez l'autre.

- Dis-donc, la vue est magnifique chez toi, s'extasie Beth en s'avançant. Il faut dire que l'appartement de Blanche est à l'avant-dernier étage, et de là, les tours de la BNF, éclairées par la lumière douce et tombante d'une fin de journée de printemps sont radieuses.

Chacun prend place, Blaise ouvre le champagne, tandis que les autres échangent sur les évolutions de ce 13^{ème} qui flirte plus avec New York qu'avec Paris et n'en finit pas de grandir.

- *Blanche* : J'adore ce quartier, on sort du Paris-musée, ça change, et puis il y a tout ce que j'aime, le MK2, l'Institut Français de la mode, la Cité du design et de la mode, les quais pour se balader, ça s'anime de plus en plus, l'ouverture de la Station F a encore boosté le quartier.

- *Beth* : Et dis-moi, comment tu te vois Blanche dans quelques années, mannequin ce n'est pas éternel, et puis tu as l'air de t'intéresser à plein d'autres choses non ?

- *Blanche* : Vaste question, mais totalement d'actualité, cela fait plus de dix ans que je fais ce job, peut-être lancer ma marque un jour, dans quoi, c'est toute la question, en tout cas, je tâcherais d'éviter de lancer une ligne de cosmétiques bio ou de vêtements de yoga chics sous couvert d'écologie et de spiritualité tout en continuant à me regarder le nombril.

Rires du groupe.

- *Balthazar* : C'est très difficile de lancer une marque dans un secteur aussi encombré que la mode et la beauté, il faut s'être fait un nom comme Inès de la Fressange, ou alors trouver un très bon produit.

- *Beth* : Le produit ne fait pas toujours tout, j'ai un peu changé de religion là-dessus, au départ, j'estimais qu'une marque, c'est d'abord la fille du produit, et puis j'ai découvert qu'on a beau faire des produits géniaux, si la marque a une mauvaise image, les gens n'achètent pas.

- *Blaise* : T'as un exemple en tête ?

- *Beth* : Oui, Decathlon pour lequel j'ai bossé dans une autre vie, les gens

ne voulaient pas de nos sacs à dos qui avaient pourtant de l'allure, sauf quand on mettait un logo North Face dessus.

- *Blaise* : Je pense que c'est une dialectique la marque et le produit, les deux s'interpénètrent et s'enrichissent.

- *Balthazar* : Le problème, c'est que beaucoup de projets de design sont amoindris par le prisme de la marque, moi qui bosse dans un studio de design, mes clients me disent souvent, écoutez d'un point de vue marque, on ne peut pas se permettre de faire cela, alors que ce qu'on propose répond à un vrai besoin, et quand on revoit nos projets par la suite, ils sont devenus tièdes parce qu'il faut que cela rentre dans le moule de la marque.

- *Beth* : Il y a aussi un enjeu de pouvoir et d'influence derrière ce que tu dis, un directeur du design peut avoir moins de poids qu'un directeur marketing, et le rôle du designer se réduit encore souvent à faire du « beau », n'est-ce pas monsieur le directeur marketing ?

- *Bastien* : Tu sais, ce n'est pas simple non plus pour le marketing, toutes les directions s'interrogent sur la manière de se repositionner avec la montée du design thinking et de l'innovation par les usages, le problème, c'est qu'au lieu de casser les silos, le marché a tendance à se structurer, avec les talibans de l'utilisateur d'un côté, et les intégristes de la marque de l'autre. Je connais pas mal de gens du branding qui vont bosser dans des studios d'innovation ou de design, et qui en repartent parce qu'on ne leur parle que de l'utilisateur, avec toujours les mêmes pain points, les mêmes post-it que l'on met sur les murs, que ce soit la banque A ou la banque B ou la banque C, et en attendant, la spécificité de la marque, elle n'est pas traitée.

- *Blanche* : Vous n'avez pas l'impression, en tant que designer, que ce serait justement intéressant de connecter davantage vos projets avec la marque ?

- *Beth* : Tu sais Blanche, je travaille déjà avec la marque au sein de la R&D de ma boîte, ce n'est pas tellement la question.
- *Blanche* : Pour toi peut-être, mais quand j'entends Balthazar qui gère toutes sortes de clients, j'ai l'impression que la marque, c'est quelque chose qui lui casse plutôt les pieds.
- *Balthazar* : Disons que ce n'est pas le prisme avec lequel on rentre dans un projet, le design, pour moi, c'est le sens réel d'un objet, la marque c'est le sens qu'on veut lui donner, c'est très différent.
- *Blanche* : Je ne suis pas sûre de comprendre ce qu'est le sens réel d'un objet, et si même cela existe, et puis, pourquoi opposer les choses ? Le design et la marque partagent la même mission : donner un sens aux choses qui sont dans nos vies.
- *Balthazar* (légère ironie) : Vous avez besoin des marques pour donner un sens à vos vies, vous ?
- *Beth* : Blanche ne dit pas exactement cela, elle parle d'une convergence d'objectifs que j'entends plutôt bien, compte tenu du fait que la marque est un système de valeurs que j'essaie de comprendre et d'incarner en tant que designer.
- *Balthazar* : Et ça veut dire quoi concrètement ta convergence d'objectifs ?
- *Beth* : Ça veut dire qu'on va exprimer les valeurs de la marque dans les produits et les services et que ce travail d'alignement et de réinterprétation représente un vrai terrain de jeu pour moi. On crée un langage design commun entre directions qui va permettre de dépasser les discussions sans fin autour des valeurs. On objective la promesse de la marque, et on l'enrichit par des partis pris de fabrication, de style, de matière, de couleur, d'accessoire, et même de posture servicielle. Le designer devient un architecte, il sort du côté purement esthétique, il positionne des produits ou des services en référentiels d'usage, il délimite aussi les

extensions d'usage, il rend lisible des segments d'offre ou des montées en gamme de produits. Tout cela me donne le sentiment de servir à quelque chose de plus valorisant que de mettre un produit de plus sur une étagère, et d'augmenter le taux de marge de la boîte.

- *Balthazar* : J'ai quand même l'impression que ce travail d'incarnation par la marque est très verrouillé, alors que la pensée du designer doit rester libre pour être créative, pertinente, mais aussi impertinente.

- *Blaise* : Est-ce qu'on ne confond pas cohérence et rigidité ? On peut chercher de la cohérence sans tout codifier et rigidifier, non ?

- *Beth* : Totalement d'accord, de toute façon, il faut laisser un espace de créativité et d'exemplarité dans l'incarnation de la promesse de marque pour les équipes de design, sinon on ne les embarque pas.

- *Blaise* : De toute façon, on ne crée jamais sans contrainte !

- *Balthazar* : Si la marque n'est pas une contrainte rigide et immuable, je veux bien tenter de m'en rapprocher, mais on a toujours l'impression d'avoir à faire à quelque chose d'inaliénable.

- *Bastien* : T'as pas tort, il y a un truc de corps et d'appartenance très fort, sauf que les marques ne peuvent plus être (que) des temples, fréquentés par des adeptes dociles, elles doivent s'ouvrir et apporter un service à la hauteur de tout ce qu'elles captent comme données sur leurs clients, elles doivent devenir agiles et collaboratives.

- *Balthazar* : Hum, agiles et collaboratives, encore des mots à la mode, on va inventer les marques libérées, après l'entreprise libérée !

- *Bastien* : Ce que je veux dire, c'est que la relation client-vendeur est devenue avec le digital, une relation beaucoup plus paritaire, le client est hyper informé, le vendeur doit devenir un super conseiller. Regarde, chez Apple, les vendeurs sont « incentivés » sur les taux de satisfaction client et non plus sur le nombre de produits vendus, tu me diras, Apple est une marque qui n'a pas besoin de vendeurs pour trouver des ache-

teurs, donc il faut bien former les vendeurs à autre chose!⁽¹³⁾

- *Blanche* : Je trouve que cette notion de marque collaborative est super intéressante. Ce que dit Bastien me fait penser à Scan up⁽¹⁴⁾, une appli un peu dans la veine de Yuca, mais plus pointue, qui permet aux utilisateurs de co-créeer des produits alimentaires avec les industriels en prenant en compte des critères de qualité, comme par exemple l'absence de produits transformés, ou encore des critères d'origine des produits.⁽¹⁵⁾

- *Balthazar* : C'est sûr que de toute façon, il faut multiplier ce type d'approche, car les grands groupes alimentaires n'auront jamais une parole crédible tous seuls⁽¹⁶⁾ vu la défiance de l'opinion vis-à-vis d'eux, mais aussi vis-à-vis des marques.⁽¹⁷⁾

- *Blanche* : Ce qui est super positif, c'est que tout cela rend la marque beaucoup plus proche et concrète, elle prend vie au contact des gens.

- *Balthazar* : Les designers ont toujours été dans cette conversation avec leurs utilisateurs, en itérant avec eux sur le terrain, dans les phases de test, sauf que maintenant, la « *logique du co* » remonte sur l'amont, on crée et on communique sur des programmes de co-conception à grande échelle, partageables sur les réseaux sociaux à coup de vidéos bien foutues. Je pense à *Rowing by Decathlon*⁽¹⁸⁾, autour de l'aviron, tous les passionnés d'aviron deviennent des créatifs en herbe, des testeurs, des valideurs, et peuvent contribuer à toute la démarche design.

- *Blanche* : Et tout cela rend la marque Decathlon cool, inventive, proche des gens.

- *Bastien* : C'est sûr qu'en positionnant les utilisateurs comme des experts et des co-concepteurs, Decathlon fait un super job de marque humaniste qui rend le sport accessible dans tous les sens du terme, et pas juste sur le critère prix.

- *Beth* : Je me demande si ce n'est pas aussi un moyen de professionnaliser son image, de devenir plus pointue, avec de vraies communautés

(13) Interview d'Anthony Grenet, vendeur et formateur chez Apple, Saintes Marques, mémoire de Chloé Maillot, ENSCI

(14) <https://scanup.fr/offres-marketing-digital-agroalimentaire/>

(15) <https://www.ladn.eu/entreprises-innovantes/yuka-appli-creer-produits/>

(16) 50% des personnes interrogées doutent de la réalité de la volonté de la grande distribution alimentaire de changer de modèle - Tribune de Philippe Moati, cofondateur de l'ObSoco https://www.lemonde.fr/idees/article/2018/10/25/les-grands-acteurs-du-marche-alimentaire-doivent-refonder-leur-legitimite_5374171_3232.html

(17) 70% des français pensent que la qualité des produits alimentaires s'est détériorée ces dernières années, moins de 30% pensent que pour être certains de la qualité des produits alimentaires, il vaut mieux acheter une grande marque https://nouvellesconso.leclerc/espace-presse/ Dossier-de-presse_Observatoire-E.Leclerc_2017.pdf

(18) Programme Rowing by Decathlon <https://www.youtube.com/channel/UCbdO8A2gtw14nP32Oykw-A>

d'experts, et de dépasser le gap d'image dont je parlais tout à l'heure, de renforcer la marque en la faisant monter en gamme.⁽¹⁹⁾

- *Bastien* : T'as raison, il y a sûrement de ça, en tout cas, ce qui me frappe, c'est que le digital oblige les marques à prouver leur utilité, et cela va devenir la condition pour rendre leur communication audible, certaines marques raisonnent déjà comme ça.

- *Beth* : Tu penses à qui par exemple ?

- *Bastien* : Ce qu'a fait la Banque Populaire avec l'agence Marcel et une start up spécialisée en data, Flying Yak. Ils ont créé, il y a trois ans, pour les 18-25 ans ayant un projet d'expatriation, un comparateur en ligne⁽²⁰⁾ calculant le coût de la vie dans toutes les villes du monde. La marque a prouvé sa valeur en apportant un service utile à cette cible. Ensuite seulement, et parce que l'agence a réussi à convaincre son client d'inverser les choses, elle a fait une campagne de pub sur les réseaux sociaux pour faire connaître son produit bancaire, et les gens se sont dit : enfin une banque qui me rend un service avant de me demander d'acheter quelque chose !

- *Blanche* : Et la marque dans tout ça, elle s'exprime comment, elle encode le service ?

- *Bastien* : Le service que la marque délivre au moment où elle s'exprime devient effectivement son premier terrain d'expression et sa meilleure com'.

- *Beth* : La marque permet de spécifier le service qu'elle apporte, et l'expérience qui en découle pour l'utilisateur, elle amène le designer à ne pas raisonner qu'en référentiel d'usage.

- *Balthazar* : Mais pourquoi on aurait absolument besoin de la présence tutélaire de la marque pour faire ce travail de conception design ?

- *Blanche* : Ça le rend plus spécifique, ça objective ce travail de différenciation, ça l'appuie sur une stratégie plus large, ça veut pas dire que ça l'enferme non plus, et puis, à mon avis, la marque, ça peut aussi t'aider à

(19) Interview de Florine Fagniot, élève-stagiaire de l'ENSCI chez Decathlon, dans *Saintes Marques, mémoire de fin d'études* de Chloé Maillot

(20) <https://www.lecoutdelexpat.com>

prendre des positions dans une boîte quand t'es designer.

- *Balthazar* : J'ai parfois l'impression que les designers se saisissent de la marque comme d'un cheval de Troie pour évangéliser les boîtes, un peu comme un prétexte, un mal nécessaire leur permettant de rendre audible la question du design.

- *Beth* : C'est peut-être ta vision, mais pas la mienne, et si tel est le cas et que cela permet de faire avancer la cause du design, je ne m'en plains pas, on a besoin d'évangélistes en France.

- *Blaise* : Tu vois, Blanche, il y a autant de designers que de sensibilités, mais en tout cas je loue tes efforts de médiation entre marketing et design.

- *Bastien* : Notre débat est quand même assez franco-français, Beth a raison, il suffit d'aller voir des boîtes comme Airbnb pour s'en rendre compte. Les premiers talks de Joe Gebbia étaient centrés sur l'expérience délivrée, avec cette idée qu'Airbnb avait réussi à « designer la confiance »⁽²¹⁾. Cette notion de confiance s'est banalisée, c'est devenu l'asset de toute cette nouvelle économie du partage, je pense à Blablacar notamment, le marché est devenu plus mature, Airbnb a dû gérer sa croissance, et donc renforcer sa marque⁽²²⁾ au travers de tout un design language system (DSL)⁽²³⁾ permettant de bétonner le déploiement de la marque. Aujourd'hui, tout l'enjeu, c'est d'arriver à créer une expérience-signature Airbnb, avec un standard de service plus élevé et plus homogène.

- *Beth* : Faut dire que toutes les entreprises nées dans l'économie de l'expérience ont forcément une longueur d'avance pour créer cette convergence entre la marque et le service, quand, en plus t'as un designer à la tête de la boîte, ça facilite les choses.

- *Bastien* : Y a aussi un truc à prendre en compte : en disruptant le marché, en inventant leurs propres catégories de service, ces nouveaux acteurs de l'expérience ont pu se permettre de se passer d'une réflexion de

(21) *The connection beyond the transaction is exactly what the sharing economy is aiming for: we share an experience* - Joe Gebbia - https://www.ted.com/talks/joe_gebbia_how_airbnb_designs_for_trust

(22) <https://design.studio/work/airbnb> - *Imagining a world where people can belong anywhere (Brand mission)*

(23) <https://airbnb.design/building-a-visual-language/>

fond sur leur identité de marque et son articulation avec l'expérience, car on en est à la première génération, les concurrents sont encore peu nombreux, les marques n'ont pas eu besoin de construire un socle identitaire fort pour défendre leurs positions et se différencier, mais ça va nécessairement bouger.

Blanche (se levant d'un coup) : Je crois surtout qu'il faut hybrider les méthodes et les écoles de pensée, casser les silos, tant mieux si Airbnb soigne son branding, mais ce que j'aimerais surtout c'est que les marques comprennent qu'on est sorti de la valeur du statut et du signe, qu'on est passé de la possession à l'usage et qu'un nouveau modèle de pilotage de la marque doit s'inventer avec le design, et on aura tous ici autour de cette table, à y gagner !

Un silence s'écoule.

- *Balthazar* : Belle conclusion Blanche, bravo, je sens que cette discussion nous fertilise tous, d'ailleurs, l'agence a une grosse charrette cette semaine pour un appel d'offre d'une marque concurrente de Chanel, Beth et Balthazar me prêtent main forte, du coup, si on veut être d'attaque, il faudrait quand même lever le camp les amis.

Tout le monde prend ses affaires, Blanche rapporte deux, trois choses à la cuisine au passage.

- Merci encore pour ton hospitalité, bonne semaine à toi et à bientôt, dit Beth en se dirigeant vers l'entrée.

- Merci ma poulette hautement syncrétique ce soir, ça nous a changés de nos tête-à-tête, enchaîne Bastien en embrassant tendrement Blanche.

- Merci Blanche de nous avoir si bien accueillis et supportés, rajoute Blaise, si tu veux passer à l'agence un soir de la semaine prochaine pour nous éclairer de ta vision d'égérie Chanel, ça peut nous inspirer.

- Hum, pas sûr que cela colle avec ma clause d'exclusivité Chanel, répond malicieusement Blanche, et c'est surtout que j'ai une semaine un

peu chargée, avec un aller-retour Marseille qui va me manger une bonne journée, et je dois intervenir dans un talk, enfin une rencontre, jeudi en fin de journée, il faut que je prépare un peu, je t'enverrai les infos, si jamais t'es disponible, ça me ferait plaisir que tu sois là.

Tout le monde s'engouffre sur le palier, Blaise reste en retrait, laissant les autres prendre l'ascenseur.

- Quel genre de rencontre ? demande-t-il, un peu surpris.

- Oh tu sais, la mode n'arrête plus de parler, la conférence de presse c'est fini, tout le monde se rue sur les talks, les tables rondes, les rencontres en tout genre, et les égéries sont des ambassadrices toutes trouvées pour élargir la grande famille de la mode.

- Et tu vas parler de quoi ?

- Ah, ah, je sens que cela va te passionner : *Les influenceuses vont-elles tuer les égéries ?*

- Blanche, si ta vie d'égérie est menacée, je veux bien tenter d'être ton sauveur.

Rires de Blanche.

- C'est au Palais de Tokyo, ils ont lancé un cycle de conférences sur la mode, avec Nelly Rodi, le bureau de style, si tu peux en être, c'est jeudi matin, je t'envoie les infos tout à l'heure.

- Super, à jeudi, si notre charrette le veut bien, de toute façon, tu vas la manger toute crue ton influenceuse !

Jamais ce début de semaine n'a paru aussi long à Blanche. Pour occuper le vagabondage de ses pensées, un carnet ne la quitte plus, elle le noircit dès qu'elle peut, dans son lit, dans son bain, dans l'avion qui l'emmène pour un shooting éclair au Mucem, elle n'attend plus qu'une chose : sa conférence de jeudi.

Lorsque Blanche arrive au Palais de Tokyo ce jeudi-là, tout le monde lui saute dessus : « *Ma chérie, tu es merveilleuse aujourd'hui, c'est vraiment super de t'avoir, Pernille n'est pas encore là, elle ne devrait pas tarder, prends un café, regarde, il y a même du matcha-gingembre, je sais que tu adores, j'en avais demandé pour toi, tu connais un peu Pernille, elle est franco-danoise, mais si, voyons, vous vous êtes croisées à Milan, elle est a-do-rable* ». Pernille arrive enfin, les présentations sont faites, la salle est pleine à craquer, journalistes, influenceuses, bloggeuses, mannequins, stylistes, sémiologues, artistes, communicants, marketeurs, actrices, designers, disons, quelques-uns, et d'ailleurs, mais où est Blaise ? se demande Blanche, tandis que l'animatrice démarre une introduction dont elle semble se délecter, tant elle y met de l'emphase :

- *Un nouveau paradigme vient bouleverser l'industrie des égéries. Avec l'explosion du social marketing, les bloggeuses et influenceuses sont les nouvelles ambassadrices 2.0. Vont-elles détrôner les supermodels des maisons de luxe et des défilés ? Quel impact pour l'industrie de la mode ? Est-ce que les mannequins et les égéries vont être supplantés par ces it-girls, un peu next door, qui inventent leur propre branding ? Pour en parler, un duel, pardon je voulais dire un duo, de choc avec deux icônes de la mode que je vais laisser se présenter.*

Blanche se raidit, elle devine déjà le ton de ce duo-duel, joli lapsus, ça sent l'ancien contre le nouveau monde, elle, poussée vers la sortie par cette mannequin-styliste-influenceuse-bloggeuse qui ne sort pas de sa chambre ou presque, et revendique l'authenticité, alors que rien n'est transparent et que tout sent le mercantilisme et l'abattage dans son rôle de prescriptrice de marques. Est-ce que c'est vraiment comme cela que l'on crée de la proximité avec les gens, au nombre de like et de followers ? On est dans la vente à tout prix, très bien, objectif louable, mais puisqu'on se

permet aussi de parler de valeurs, en quoi est-ce que tout cela construit de la confiance ? Est-ce que cela rend les marques plus altruistes, plus généreuses, plus utiles, cette course à l'influence et à la consommation ? Ah, pardon, on est dans le luxe, et donc, on peut se permettre de ne pas être exemplaire au quotidien dans ses valeurs et ses produits, parce qu'on est aussi grand mécène ? Et puis Blanche, n'oublie pas que tu es l'égérie de toutes les marques, ta responsabilité, dans ce monde qui cherche son futur, est énorme. On est dans la fin d'un modèle de consommation, dont tu as fait partie, mais qui doit se jouer différemment désormais, tu le sais parfaitement. Vas-y Blanche, dis-leur, c'est le moment de les réveiller tes belles endormies de marques qui ne jurent que par la nouveauté et des modèles mimétiques dont le narcissisme tourne à vide, tu as autre chose à proposer, n'aie pas peur, toutes ne te suivront pas, mais certaines t'écouteront, j'en suis sûr, monte au front Blanche, t'en rêves, fais bouger les lignes comme on dit, mais toi, fais-le avec ton cœur. Ce flux de pensées secrètes envahit Blanche au point de ne plus vraiment entendre les questions de l'animatrice et les réponses de Pernille, tout semble s'enchaîner dans une mécanique huilée, elle aimerait qu'un boulon casse et fasse déraiper la machine, et que les mots retrouvent leur pouvoir. Alors elle se lance, et s'efforce de faire taire ces pulsations sourdes qui montent au fond de sa poitrine.

- Pardon, je vais être un peu directe, peut-être que vous allez trouver que je sors de mon rôle, et que tout cela dépasse le débat de ce soir, mais tant pis, il y a des moments dans la vie où il faut arrêter d'avoir peur de parler avec son cœur. Je crois que le moment est venu, pour nous les égéries, et je sais que vous êtes nombreuses ce soir, de savoir quel est le futur que nous voulons nous donner. Nous avons toujours été des inspiratrices et des muses, des engagées et des exclusives, nous représen-

tons une marque, pas cinquante (regard un peu ironique vers Pernille), nous sommes de grandes professionnelles, nous sommes nous-mêmes devenues des marques, et ce que nous aimons par-dessus tout, ce n'est pas le luxe, comme disent ceux qui aiment nous caricaturer, c'est transmettre une certaine idée du style et de la beauté. À cela, nous ne devons surtout pas renoncer. Le monde a besoin de souffle, d'imagination et de rêve, encore plus en ces temps de mutation et de recherche de sens que nous traversons. Mais nous sommes aux premières loges de cette crise de confiance qui traverse les marques comme toutes les grandes institutions. Alors, arrêtons de faire l'autruche, regardons les choses en face. Les consommateurs nous bousculent, la transformation numérique nous rend expérientielles, on nous demande toujours plus, nous devons être inoubliables, faire battre le cœur de tous les consommateurs du monde, créer l'enchantement et que sais-je encore. Dans cette course permanente à l'émotion et au buzz, j'ai peur que nous perdions le sens de qui nous sommes et de ce à quoi nous pouvons servir. J'aimerais tant ce soir vous convaincre qu'il faut que nous prenions nous-mêmes nos destins de marque en main. Nous restons des repères indispensables sur les marchés, nous sommes des créatrices de liens et de communautés et des inspiratrices audacieuses pour les meilleures d'entre nous. Nous sommes en quelque sorte des rôles modèles. Réjouissons-nous de nos acquis ! Mais nous sommes aussi menacées. Je ne vais pas m'étendre sur nos indicateurs de confiance qui ne sont pas au top et les mutations qui nous traversent. Mais ce monde plus complexe et incertain pour nous, je le vois aussi comme une formidable opportunité pour que, nous les marques, nous devenions plus intelligentes, plus pertinentes, plus légitimes, et donc plus désirables.

Mais nous n'y arriverons pas toutes seules. Nous devons accepter de nous ouvrir à d'autres modèles, d'autres pensées, d'autres cultures. Dans

ce marché du conseil qui se recompose, et où s'agitent tous les acteurs qui, de près ou de loin, influencent nos destins de marque, je remarque que les frontières sont de plus en plus poreuses, chaque métier exprime une forme de malaise, tout le monde cherche à se réinventer, le marketing, la communication, l'innovation, le design, le conseil. Mais les silos perdurent, les prises de position sont souvent trop opportunistes. Il est temps d'initier toutes ensemble autre chose, un vrai mouvement, une Alliance Nouvelle, et je le dis dans cet ordre-là, car c'est une alliance qui existe déjà, mais je veux l'élargir.

L'époque que nous vivons exige de notre part des capacités d'adaptation extraordinaires qui peuvent être porteuses d'émancipation et d'impact pour chacune d'entre nous si nous les négocions bien. Pour cela, il nous faut retrouver notre part d'humanité, cette capacité que nous avons, nous les marques, à tisser un lien intime avec les individus quand nous savons rencontrer une vérité universelle de leur vie.

Nous devons nous connecter pour de vrai à la réalité du monde et des autres, et sortir de notre vision radieuse, idéalisée de l'entreprise, des individus et de la vie. L'économie des usages et du digital nous a fait basculer de l'identité à l'expérience. Mais nous réduisons trop souvent l'expérience à faire le buzz pour que les gens nous regardent et nous aiment. Cette nouvelle ère nous impose d'être bien plus que cela. Mais encore une fois, nous n'y arriverons pas seules. D'autres que nous sont depuis longtemps dans le monde réel, à concevoir des services et des produits, à observer les individus là où leur vie se tient, là où les problèmes et les besoins de tous les jours surgissent et provoquent autant de nouveaux défis business à relever pour les entreprises. Je parle des designers qui œuvrent depuis toujours dans l'ombre, à définir des scénarios de vie et à concevoir les produits et les services qui y prendront place. Chacun de notre côté, chacun à notre manière, nous travaillons à rendre plus

désirables des services et des produits. Seulement, nous les égéries, nous avons beaucoup travaillé à faire vendre. Nous devrions nous inspirer des designers pour travailler à « *vendre mieux* », expression que j'emprunte au designer Roger Tallon.

Notre valeur capitalistique de marque nous donne une vraie responsabilité et capacité à améliorer le monde. Si nous créons cette alliance nouvelle avec les designers, qui va bien au-delà des designers graphistes, et des experts du branding, notre impact sera énorme.

D'abord, les designers vont nous aider à renforcer la confiance qui nous unit à nos communautés. Ils vont nous obliger à faire quelque chose que nous ne savons pas faire, car avons toujours été trop narcissiques : savoir nous décentrer, nous empêcher de raisonner comme si nous étions seules au monde, dans une relation exclusive avec le consommateur, sur un marché dont nous réduisons les contours à notre propre histoire. Nous décentrer, ça veut dire être capable de raisonner en termes d'usages et plus uniquement en termes d'insight consommateur. Ça veut dire nous inscrire dans un écosystème d'usage en nous arrimant à d'autres marques⁽²⁴⁾. L'exploration d'un designer est agnostique de manière à observer les individus dans leurs besoins, leurs usages, dans leurs relations aux marques, et tout cela sans filtre, sans biais, sans présupposé de départ. Accepter de nous mettre de côté, quand cela est nécessaire, pour explorer le futur, c'est nous permettre d'élargir notre champ de vision, pour mieux anticiper les signaux faibles de nos marchés.

Je sais, cela nous demandera un effort, il faudra bousculer nos réflexes tactiques et court termistes pour raisonner en temps long. Mais si nous ne voulons pas nous faire disrupter demain, il est peut-être temps de changer de prisme. Nous avons toujours aimé dire que nous, les marques, nous nous inscrivons dans les interfaces et le rapport à l'autre⁽²⁵⁾, soyons demain des médiatrices utiles, capable de créer d'autres connexions qui

(24) Comme le fait Nest et son écosystème Works with Nest, fédérant différentes marques - produits pour un bénéfice consommateur commun : améliorer le confort de la maison au quotidien <https://nest.com/fr/works-with-nest/>

dépassent cette vision étroite que nous avons de nous-mêmes. Les designers nous aideront aussi à donner plus de pertinence aux expériences que nous proposons, puisque c'est là désormais que nous devons faire la trace de ce que nous valons vraiment, et non plus dans nos seules campagnes de communication. Car les designers sont à l'origine de ce dialogue intelligent entre la marque, ses produits et ses espaces. Intelligent au sens latin du mot « *Inter-ligare* », littéralement lier les choses entre elles.⁽²⁶⁾

Ils sont de « *formidables contributeurs de l'expérience globale par leur capacité à embrasser ses trois dimensions fonctionnelles, sensorielles, émotionnelles*⁽²⁷⁾ ». Ils nous rendront plus concrètes et crédibles dans les valeurs que nous revendiquons. Ils nous aideront à développer notre empathie en nous obligeant à regarder l'individu tout entier, et pas juste le consommateur. Ils nous aideront à être plus irréfutables. Ils nous apporteront un terrain de jeu nouveau, en nous rendant conversationnelles pour de vrai, grâce à l'intelligence artificielle et aux objets connectés. Je sais, ça en fait vibrer plus d'une, c'est notre rêve à toutes, devenir humaines !

Mais cela ne s'arrête pas là ! Nous pouvons, nous aussi les marques, apporter des choses aux designers et rendre leur contribution au monde encore plus forte. C'est un deal gagnant pour les deux parties. Pour cela, j'ai l'impression qu'il nous faudra déjà réconcilier les designers avec les mots, et le monde avec la parole en général. Le langage a toujours eu une fonction performative, mais on l'a oublié. Aujourd'hui le seul usage communicationnel de la langue suffit, on a perverti les choses, on dit les choses pour s'autoriser à ne pas les faire⁽²⁸⁾, alors que cela devrait être l'inverse. Je sais, nous avons notre part et je l'assume. Nous avons énoncé des promesses creuses, surestimé notre capacité à faire, nous avons accepté les écarts de conduite, et les petites trahisons. Il est temps que nous redonnions au langage toute sa valeur. Rappelons aussi que

(25) Benoit Heilbrunn, *La marque*, op cit.

(26) Saran Diakité Kaba VP, *User Experience Group/ cockpit/HMI R&D Director*, du Groupe PSA

(27) Christophe Rebours, Inès Pauly, *L'expérience, le nouveau moteur de l'entreprise*, op.cit.

(28) Cynthia Fleury prend le temps, Boomerang, Augustin Trapenard, *France Inter*, 29 mars 2019

l'idéal que nous projetons, par notre image de marque, peut avoir la vertu d'encourager les entreprises que nous représentons à s'en rapprocher. Les mots sont des mises en tension qui ont le pouvoir de faire advenir. Les mots sont un son, une image, un sens. Les mots ne doivent pas être vus comme des abstractions. Nous les marques, devons être capable de raconter des histoires fortes qui s'ancrent dans la vie des gens, mais aussi dans leur imaginaire, grâce à notre capacité à concentrer en nous une culture et une histoire. C'est ce savoir-faire sur le sens et la finalité de ce qu'on vend dans lequel il peut être intéressant de puiser pour le designer. Car les gens veulent de plus en plus charger leur consommation de sens. Et les services ont de plus en plus besoin d'offrir des expériences dont la dimension émotionnelle n'est ni gratuite, ni gadgétisée, mais reflète qui nous sommes. Nous devons être la colonne vertébrale qui structure l'expérience d'un individu avec un service, afin de dépasser des standards qui finissent par devenir à force les mêmes, pour chacune d'entre nous, quand on les prend uniquement sous l'angle fonctionnaliste de l'usager. Dans ce monde des objets connectés et de l'AI, nous les marques, sommes aussi bien placées pour aider à formaliser nos conversations virtuelles, à identifier les bonnes aspérités émotionnelles de nos interfaces et de nos services, à trouver le ton et les mots qu'il faut pour que l'on sente que c'est bien nous qui nous exprimons, et pas des chatbots.

Si l'exploration agnostique des usages et des besoins est indispensable, il me semble aussi que, nous les marques, nous pourrions utilement, à un moment donné, revenir dans le jeu du designer et enrichir son travail prospectif sur les usages de demain. Nous pourrions aider à filtrer et prioriser des opportunités de service. Nous pourrions être un levier d'inspiration dans des phases d'idéation quand il s'agit de confronter les opportunités d'usage et la crédibilité que nous aurions, en tant que marque, à porter ces innovations de service, à moins qu'il faille aller

encore plus loin, et pivoter dans notre business model. Face aux accélérations du monde, nous pourrions être porteuses, non pas simplement d'« *innovations de solutions* » mais d'« *innovations de sens* » comme nous avons toujours cherché à le faire, et comme s'y intéressent aujourd'hui significativement certains courants de la recherche en innovation et design.⁽²⁹⁾ Pour arriver à tirer pleinement partie de cette Alliance Nouvelle, il faudra aussi sortir de nos petits travers, comme cette posture client-fournisseur que nous avons tendance à prendre avec les designers. Concevoir une approche holistique de l'expérience ne doit pas consister à déporter la valeur des designers sur la question du « *comment* », c'est à dire des points de contact et de l'accès à l'offre. Nous devons marcher ensemble sur nos deux jambes dès que la question du « *quoi* » se pose. Inversement, merci à nos amis designers de ne pas nous limiter au sujet étroit et souvent trivial de l'identité visuelle et du logo.

Le digital nous a poussées, nous les marques, à devenir plus vivantes que nous ne l'étions, moins figées, moins formalistes, plus spontanées, plus vraies. Ce que je vous propose n'est que la suite de cette transformation, et de ce que nous avons toujours cherché à faire : rendre le monde plus beau. Mais ce soir, j'aimerais aussi nous positionner comme les actrices de sa nécessaire transformation. C'est un combat encore plus motivant. Car il s'agit de rendre le monde meilleur et viable.⁽³⁰⁾

Blanche s'arrête. La salle est muette. Pernille la regarde fixement. L'animatrice a renoncé depuis longtemps à l'interrompre, et la regarde interloquée. Un homme se lève tout au fond de la salle, et applaudit. On se retourne dans la salle, qui est ce type debout qui regarde Blanche avec un sourire, on dirait même que ses yeux brillent un peu. Et puis, d'autres applaudissements se font entendre, et encore d'autres, et de plus en plus fort. Le public est debout. L'animatrice sourit. Pernille regarde au loin. Blanche cherche le visage de Blaise. Elle le voit enfin. Elle descend de

(29) « *Innovation of meaning is a major driver of values in all industries (...) first because any product, any service, anything has a meaning...second, because every industry is overcrowded (...) the problem your clients have is not "please give me one more solution" but "please help me find what is a meaningful direction for me" (...)third, because in any industry the speed of change has soared. You cannot wait for customers to come to you with new needs (...).you need to act proactively, otherwise it's too late* » Roberto Verganti, *Overcrowded, designing meaningful products in a world awash with ideas*, The MIT Press, 2016

(30) *Manifesto du Design, France Design Education*

l'estrade, et marche vers lui. L'allée qui longe les participants n'en finit pas. Blaise est si loin. Alors, il se dégage lui aussi, et s'avance dans l'allée. Ils se touchent enfin. Il la serre dans ses bras. Il lui murmure quelque chose à l'oreille. Blanche pleure. Sa vie était un film.⁽³¹⁾ Aujourd'hui, elle devient réelle.

(31) En référence à la scène finale de Lost in Translation de Sofia Coppola, 2004

MOUVEMENT FINAL

DE L'INTÉRIEUR VERS L'EXTÉRIEUR

Ce récit, rédigé comme une nouvelle, s'est divisé en cinq mouvements⁽³²⁾ : le vernissage, l'atelier, la terrasse de café, le divan, la déclaration. Au-delà de sa fonction de séquençage du récit en chapitre, cette notion de mouvement m'a intéressée parce qu'elle évoque l'idée d'un cheminement et d'un déplacement : celui de Blanche en quête de son identité, celui des personnages évoluant dans des lieux différents, celui de l'auteur cheminant avec eux. Le vernissage d'exposition est le lieu de la confrontation et de la médiation, il pose le sujet du design et de la marque, tant symboliquement (l'exposition) que physiquement (la discussion du pop up sonore). L'atelier du designer, lieu de conception et de fabrication, confronte Blanche à la réalité physique d'un certain type de design. La terrasse de café est le poste symbolique d'observation du réel. Le cabinet du psychanalyste est le lieu de la réflexivité et du déplacement intérieur, déplacement qui vaut aussi pour l'auteur. À l'heure où les marques deviennent des conversations⁽³³⁾, ce récit m'a amené ainsi à éprouver la posture d'un designer-dialoguiste et sa capacité à rendre sensible et vivant un sujet abstrait et complexe. C'est quelque chose que je peux formuler ainsi, au terme de l'écriture, mais qui n'était pas conscientisé au départ. J'y

(32) Terme emprunté à la pièce de théâtre de Michel Vinaver, *Par-dessus bord - L'Arche* (version intégrale, 2010)

(33) Je pense aux objets connectés, et j'y reviendrai plus loin, et plus largement à la réinvention de la publicité par des contenus éditoriaux innovants, dont les productions du T Brand Studio du New York Times sont un très bon exemple <http://www.tbrandstudio.com>

reviendrai, mais peut-être serait-il utile de remettre d'abord en perspective le cheminement qui a été le mien.

Passée des études qualitatives, à la communication corporate puis au branding, et dernièrement, directrice de la marque dans un grand groupe, j'interroge ma pratique professionnelle depuis deux, trois années, et ressens le besoin d'aller au-delà d'une approche trop communicante et hors-sol de la marque. Il me semble de plus en plus essentiel de chercher à aligner les champs entre ce que dit une marque, ce qu'elle produit, et ce qui est vécu par ses clients et ses collaborateurs. Cette économie de l'innovation par les usages dans laquelle on est entré et qui place l'utilisateur au centre, fait écho à ma culture des études et à mon souhait de connecter davantage mon pilotage de marque à ses produits et ses services. Je décide donc d'explorer la manière dont on peut mieux articuler marque et design, au-delà du branding. Mes premiers cours à l'ENSCI m'invitent à appréhender le designer comme un concepteur de relation entre un objet et son utilisateur. Si tel est son rôle, le designer n'aurait-il pas une longueur d'avance dans la manière de traiter des marques aujourd'hui ? Dans un monde digitalisé, la marque doit désormais prouver sa valeur en m'apportant des services au rythme de mes besoins. Elle est moins dans ce qu'elle dit, comme dans l'ancien modèle publicitaire, et plus dans ce qu'elle fait. Elle doit concrétiser sa valeur servicielle, mais aussi sa responsabilité sociale et environnementale, face à des publics de plus en plus informés et exigeants, disposant d'une vraie caisse de résonance avec les réseaux sociaux. Je décide de formuler mon sujet d'étude de la manière suivante : *À l'heure où une marque est évaluée à laune de la qualité de l'expérience qu'elle délivre, quelle peut-être la contribution du designer ?* Pour confronter mes intuitions à la réalité, j'ai besoin d'un terrain d'enquête. Je décide d'interroger des designers sur

leurs pratiques et la manière dont ils l'articulent ou pas au sujet de la marque, ainsi que des praticiens du marketing, afin de comprendre les spécificités des univers professionnels et faire émerger des pistes de convergence. Je réalise une trentaine d'entretiens, de manière à couvrir la diversité des fonctions et des environnements de ces deux populations⁽³⁴⁾ et déjouer les biais éventuels de perception liés aux fonctions. Vers la fin de mes entretiens, j'ai le sentiment diffus d'avoir croisé une galerie de personnes, qui sont comme autant de personnages, s'estimant parfois très différents les uns des autres, mais ne l'étant pas toujours autant qu'ils le pensent. Je me rends également compte que l'objet « marque » n'a pas forcément une place toute trouvée sur la table de travail du designer. J'ai un peu l'impression de promener la marque comme un personnage à la recherche de son « meilleur » auteur : serait-ce le designer holistique ? Le marketeur repenté ? Le consommateur-citoyen éclairé ? Je pense à la pièce de Pirandello, « *Six personnages en quête d'auteur* », où les personnages se révoltent contre les acteurs et le metteur en scène, tant ils sont insatisfaits du rôle qu'on leur donne. L'idée d'inventer une fiction qui puisse rendre compte de l'expérience humaine que j'ai vécue au travers de mon terrain d'étude, et de l'écho qu'il donne à ma pratique professionnelle, me semble de plus en plus pertinente. Ce type d'écriture représente une vraie inconnue, mais résonne aussi profondément en moi. La fiction comme maquette symbolique va me permettre de tracer les contours de quelque chose d'autre « *design-designare* » et de rendre vivant ce qui est d'abord un concept : la marque. La forme sert le fond. Personnifier la marque est le moyen de traiter en creux l'impact de la digitalisation de l'économie sur les marques et leurs relations aux individus. La forme - un récit fictionnel, où se croisent des personnages, dont l'un représente une allégorie de la marque - illustre le fond : la marque, au travers du personnage de Blanche vit une mutation. Elle souffre du décalage entre l'image

(34) Liste complète indiquée dans les remerciements et guide d'entretien en annexe.

qu'elle renvoie et ce qu'elle veut qu'on pense d'elle. Elle est écartelée entre ce qu'elle est, et dont elle ne veut pas totalement se défaire, et ce qu'elle aimerait devenir. Car l'avantage d'une fiction est de pouvoir construire des personnages composites qui font circuler la parole et ressentir la complexité de la réalité. En racontant une histoire et en confrontant des points de vue, j'ai pris en charge des voix et des positions différentes, qui m'ont obligée à challenger en permanence mon point de départ, à développer cette empathie chère au designer en me faisant l'écho de différentes manières de penser. Une empathie que je me devais d'éprouver pour Blanche, en pleine crise existentielle, afin que l'allégorie de la marque puisse fonctionner et qu'on puisse passer du conceptuel au sensible, mais aussi pour les designers quand ils expriment leur distance à l'égard de la marque. Je n'ai pas été totalement surprise de cette relation ambivalente que les designers entretiennent avec celle-ci. Mais je n'avais pas mesuré qu'il pouvait y avoir aussi autant de distance, de méfiance, et que la marque puisse être un « non sujet » dans beaucoup de projets de design global ; toute la difficulté étant que quand le travail sur la marque se fait jour, ce n'est pas toujours de manière conscientisée, le designer préférant souvent les mots identité ou valeurs, moins connotés que celui de marque. Donner une dimension émotionnelle à la marque grâce à Blanche a sans doute participé de mon envie de sortir le concept de ses ornières, de l'humaniser et de le faire circuler comme un objet vivant. Ce concept/personnage offre ainsi une surface de projection à tous les regards et à tous les désirs. Donner de la chair et de l'émotion à la marque grâce à Blanche me semble aussi illustrer, maintenant que je prends un peu de recul, la place que doivent jouer les marques dans un monde de plus en plus technologique. À l'heure où ces marques, au travers de l'IoT et de l'IA, deviennent des voix, il me semble que la posture du designer-dialoguiste que je me suis assignée, ouvre une collaboration intéressante

et nécessaire entre designers et stratèges de la marque. Aujourd'hui, les chatbots parlent tous de la même façon, même s'ils font des progrès considérables. Les marques vont devoir s'intéresser de près à leur expression verbale et sonore si elles ne veulent pas se faire réintermédiaire par Alexa, l'IA d'Amazon, ou celle de Google Home. Dans ce monde technologique, la marque va apporter une dimension émotionnelle indispensable et ouvrir des nouveaux terrains de jeux entre designers et marketeurs. En attendant, les groupes de communication et les agences digitales s'organisent pour développer une approche plus holistique de la marque. Tout le monde parle d'expérience de marque, les marketeurs la résumant ainsi : *quelle est l'expérience que je veux faire vivre à mon utilisateur (et qui concrétise la promesse que je lui fais) ?* Cette notion d'expérience de marque, que j'ai volontairement écartée de la fiction car elle me semblait trop conceptuelle, apparaît abstraite à certains designers interviewés. Pour eux, seule vaut l'expérience utilisateur, l'expérience de marque étant plutôt le reflet d'une vision d'entreprise loin du terrain. D'autres designers estiment cette notion valide, mais pour des raisons qui tiennent moins à des enjeux d'alignement de champs comme l'invoquent les marketeurs, que par le simple fait que cette expérience de marque existe bien dans la vie réelle, en tout cas, au sein des entreprises dont la marque est forte⁽³⁵⁾. Mais comme me l'a dit un designer, « *ce n'est pas après une seule expérience que vous avez une expérience de marque* ». Une succession de moments tangibles construisent une expérience de marque, qui eux-mêmes enrichissent la perception qu'a l'individu d'une marque, nourrie aussi par sa communication, l'imaginaire qu'elle véhicule et bien d'autres choses (bouche à oreille, articles de presse...). Quel que soit ce qu'on met derrière l'expérience de marque, il apparaît en tout cas nécessaire de regarder aujourd'hui plus finement les « angles morts » de la marque, ce qui lui échappe, ce gap entre ce qu'elle dit et ce qui est vécu⁽³⁶⁾. Les marke-

(35) Christophe Rebourts (op.cit.) la définit ainsi : « C'est l'expérience d'un individu lors de son interaction avec une entreprise ou une marque, qu'il soit client ou pas encore. Elle tient compte de tous les moments / lieux d'expression de la marque : produit ou service, médias, digital, réseaux sociaux, événements, magasins etc. Elle résulte du travail sur l'expérience de l'entreprise et son offre. Elle intervient surtout dans les entreprises dont la culture de marque est puissante ».

teurs abordent ainsi la marque, non plus comme une plateforme identitaire, mais comme un « système », encapsulant tous les points de contact de la marque avec ses publics. J'ai eu l'occasion d'apercevoir quelques-uns de ces outils lors de mon travail de terrain. Les plateformes de marque des agences sont rebaptisées plateformes d'expérience, le contrat de marque devient un contrat d'expérience, on ne parle plus de « brand purpose », mais de « active brand purpose ». Il est difficile, sans les avoir expérimentés, d'évaluer l'efficacité de ces outils. Mais il me semble que cela illustre d'abord un déplacement sémantique, et la volonté d'afficher la centralité de l'expérience dans une économie où tous les produits, et donc les marques, deviennent des services. La notion d'expérience, telle que retraduite en langage marketing, reste très large. Elle ne permet pas de descendre dans un niveau de granularité qui serait celle du designer et d'un véritable langage design. À ce titre, il me semble intéressant de citer d'autres démarches impulsées par des designers. Saran Diakité Kaba, rencontrée dans le cadre de mon travail d'exploration, et devenue ma directrice de mémoire, compte tenu de nos intérêts partagés, a mis en place chez PSA une ambitieuse démarche collégiale d'opérationnalisation de la plateforme de marque en langage design. L'enjeu était de construire une Brand Experience Attribute, au niveau de chaque marque automobile à partir des attributs clés de la plateforme de marque définie par la Direction de la Marque, et ce afin de qualifier l'expérience spécifique que l'individu doit ressentir au contact de la marque Peugeot, DS, Citroën, et demain Opel. Ce travail a été fait d'abord sur les véhicules en tant que point de contact central de la marque (et s'est étendu ensuite au service). La démarche en workshop pluridisciplinaire et multi-directions a consisté à faire travailler ensemble les directions métiers (style, qualité, innovation, électronique, produit...) autour d'une expérience spécifique à faire ressentir à l'utilisateur. Ce travail a révélé des UX markers quali-

(36) « Il faut connecter les MTE (moments tangibles d'expérience) et la stratégie de l'entreprise pour qu'un fait génère des points de vue cohérents avec ce que veut porter l'entreprise et ses valeurs internes », Laurence Body, Christophe Tallec, *op.cit.*

fiant de manière tangible tous les signes de reconnaissance de l'expérience pour chaque marque : son langage visuel, sonore, haptique, animé, vocal, interactif. Ces UX markers ont été validés au plus haut niveau stratégique avant d'être démultiplié au niveau opérationnel. Ainsi, l'on retrouve dans un i-cockpit Peugeot par exemple, qui est une spécificité de la marque, des modalités exclusives d'interaction de conduite, totalement inédites sur le marché (écran au-dessus du volant avec animations 3D, touches « piano », petit volant, etc.). Autre exemple, la notion de confort devra être ressentie par le conducteur très différemment, selon qu'on est chez Citroën (le confort doit être affordant, ressenti à la vue) ou chez Peugeot (le confort doit être dynamique). Ce que je trouve beaucoup plus exemplaire ici, c'est qu'on part d'un mouvement descendant, à partir de la conception design, pour rencontrer et spécifier des attributs identitaires. Ce n'est pas le marketing qui traduit plus ou moins habilement en langage expérientiel des attributs identitaires donnés par la plateforme de marque. Car, comme l'a précisé Saran Diakité Kaba au cours de nos échanges, « *on ne conçoit pas une expérience, on conçoit un produit qui véhicule une expérience* ».

Inversement, je pense que les designers pourraient mieux tirer parti des outils de formalisation du marketing, qui ont l'habitude de conceptualiser des invariants identitaires pour les rendre reproductibles et diffusables. Il peut s'agir de développer des books référentiels permettant de rendre spécifique, diffusable et appropriable par d'autres acteurs de l'entreprise un projet de design donné, de créer une expérience « signature » dont on veut qu'elle devienne une marque de fabrique à l'échelle de l'entreprise, ou encore de définir, toujours à grande échelle, les fondamentaux d'une politique du design, cet exemple m'ayant été donné par un des designers interviewés. J'ai ressenti chez ceux-ci le besoin de mieux arrimer leurs projets aux directions des entreprises, de leur donner plus d'impact, de

résonance, plus de capacité à être reproductibles et « industrialisables ». Je pense que la collaboration marketing-design peut aussi répondre à cet enjeu en capitalisant sur les complémentarités fortes des deux parties. Au total, ces démarches d'hybridation entre marque et design ouvrent des perspectives extrêmement intéressantes, à condition que les designers s'en saisissent encore plus fortement. Ce rapprochement ne va pas toujours de soi pour toutes les raisons que mon récit fictionnel s'est efforcé de retraduire. Mais il serait dommage que les designers laissent les groupes de communication et les cabinets de conseil poursuivre leur conquête du design, sans contribuer davantage à ce mouvement de convergence entre marque et design que j'appelle de mes vœux. Si on veut que le monde dans lequel on vit ne finisse pas par mourir, il faut que le pouvoir gigantesque des entreprises qui sont derrière les marques, puissent contribuer à améliorer l'état du monde, et compenser l'érosion du pouvoir des États. L'innovation a toujours été une condition de la survie des marques sur leur marché, pour qu'elles puissent asseoir leur prime de marque. Aujourd'hui, dans une économie des usages, les marques qui créeront de la valeur seront celles qui seront innovantes en étant collaboratives et utiles⁽³⁷⁾. Ce défi ne sera possible que si les designers sont de la partie. Enfin, il me semble que créer plus de convergence entre marque et design est aussi une manière de renouer avec les origines du design. À l'époque d'un Peter Behrens, premier designer global, au service de la puissante entreprise allemande d'électricité AEG, le design n'était pas compartimenté et spécialisé comme il l'est devenu, et comme il le devient chaque jour davantage, avec la montée en puissance des designers d'interface, souvent abusivement appelés UX designers et qui sont les premiers à estimer manquer d'une vision large et stratégique. Ce qui m'a frappée, c'est qu'il y a plus d'un siècle, en 1907 exactement, Emil Rathenau, capitaine d'industrie éclairé, décidé à faire du design total pour augmenter

(37) « Près de neuf français sur dix pensent que les marques privilégient leur profit plutôt que leur intérêt pour le consommateur final, six sur dix estiment que les marques n'écourent pas suffisamment les consommateurs »
<https://barometre.supper.paris> Opinion way pour la société de conseil Supper, mai 2018

ses ventes, rencontre Peter Behrens, directeur de l'école des arts appliqués de Dusseldorf. En naîtra une collaboration exemplaire pour créer un style AEG, une véritable identité d'entreprise, à l'époque, on ne parlait pas de marque. Behrens concevra le logo d'AEG, les bouilloires et les prises électriques, les grille-pains, les ventilateurs, jusqu'aux halls d'usine en passant par les supports publicitaires. Il cherchera à lutter contre la dilution et la fragmentation. Il inventera une synthèse entre exigences industrielles et esthétiques. Behrens considérait que « *comme l'artiste de la Renaissance, il était au service de la vie moderne*⁽³⁸⁾ ». Au XXI^{ème} siècle, dans une économie de l'immatériel florissante, le design se doit de se rassembler pour re-devenir global, et se faisant, RE-MARQUER la marque : l'un des actifs intangibles les plus précieux de l'entreprise.

(38) Alan Windsor, Peter Behrens, architecte et designer, Pierre Mardaga Editeur, 1981

REMERCIEMENTS

Je tiens d'abord à remercier Saran Diakité Kaba, directrice de ce mémoire, d'avoir accepté de m'accompagner dans cette aventure. Sa générosité, son enthousiasme et l'acuité de son esprit ont été essentiels pour moi.

J'adresse aussi mes remerciements à mes professeurs Mathias Béjean et Stéphane Gauthier, pour leur écoute sans faille et leurs conseils pendant tous les mois qui ont précédé la cristallisation du mémoire, ainsi qu'à Geneviève Sengissen, responsable de la formation continue.

Merci infiniment à tous les dirigeants, consultants et designers interviewés.

Marc-André Allard, Partner & Executive Business Director, en charge de l'innovation et du design thinking, Lonsdale Design

Julien Bailleul, Associé, Weave x Onepoint

Bruno Belamich, Creative Director, Bell& Ross

Arnauld Blanck, Designer stratégique

Gael Brahimi, Responsable Création Communication, Chateauform'

Isabelle Bonfanti, Partner, Digiturns

Fabienne Cammas, Directrice générale, Agence Babel

David Carvalho, AI design & vision Director, Groupe Orange

Xavier Charpentier, Co-Founder Freethinking, Groupe Publicis

Florence Doreau, Directrice de l'expérience client, Groupe SFR

Benoit Drouillat, Head of UX, Oodrive

Mathieu Flaig, Fondateur, agence Sysk

Yo Kaminagai, Délégué à la conception, groupe RATP

Anne-Gaël Ladrière Consultante Branding & Planning stratégique, Moonbeam Zest

Georges Lewi, Consultant Branding & story telling

Chloé Maillot, Designer, Camille Fournet

Mathilde Maître, Head of design, Fabernovel

Matthew Marino, CEO, User studio
Hugo Mazaud, Business designer, en charge des ressources, Les Sismo
Christophe Pradere, Président, BETC Design
Gilles Rougon, Collective Innovation Catalyst, EDF
Clément Rousseau, Fondateur de Plan Créatif
Julie Salzmänn, Brand manager, Française des Jeux
Joachim Savin, Designer
Lucas de Staël, Designer
Hélène Sulim, Directrice de la Marque & de l'expérience client, Groupe Aviva
Véronique Varlin, Directrice, L'Obsoco
Vadim Vichniakov, UX Designer, Agence Marcel
Luc Wise, Founder, The Good Company

Grâce à la richesse de nos échanges, ils ont été un vrai terreau d'inspiration. À ce titre, merci à Frédéric Jastrzebski, de m'avoir ouvert les portes de la Maison Tamboite.

Je remercie également Antoine Fenoglio, Designer, Co-fondateur des Sismo, ainsi que l'agence Emakina, François-Xavier Ballery, Designer & Directeur général de Arpel Lighting, et Anthony Régent, UX Strategist chez Weave x Onepoint.

Je remercie tout particulièrement mon filleul Theo Fourrier, élève à l'ESRA, pour sa précieuse collaboration, ainsi que Roland Cahen, responsable du studio son de l'ENSCI et les étudiants de l'école, Simon, Victor, Martin et Jeanne.

Je remercie ma fille Alma, élève à la HEAR, pour ses inspirations et son écoute, et tous mes proches pour leur soutien.

Un grand merci à Anne-Laure Lavedan-Robert, graphiste, pour avoir dégagé son agenda dans la dernière ligne droite de ce mémoire.

Merci, enfin, à mes camarades de promo IBD 2019 pour leur humour indéfectible.

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES

- Roland BARTHES, *Mythologies*, Seuil, 1970 (1957)
- Nicolas BOUZOU et Julia de FUNÈS, *La comédie (in)humaine*, éditions de l'Observatoire, 2018
- Laurence BODY, Christophe TALLEC, *L'expérience client, Le design pour innover, L'humain pour créer du lien, Le collaboratif pour accompagner le changement*, Eyrolles, 2015
- Brigitte FLAMAND (sous la dir.) *Le design, essais sur des théories et des pratiques* Institut français de la mode, Regards 2006
- Jean-Marie FLOCH, *L'indémoudable total look Chanel*, Editions du regard, 2004
- Sylvie GILIBERT, François CASSIGNOL, Olivier CREUSY, *Design Branding, Repenser les marques par le Design thinking*, Dunod, 2016
- Isabelle FIEMEYER, *Chanel, L'énigme*, Flammarion, 2016
- Benoit HEILBRUNN, *La marque, Que sais-je ? 4ème édition* 2017
- Raymond LOEWY, *La laideur se vend mal*, Gallimard 1963 (1953)
- Jasper MORRISON, *The Good Life, Perceptions of the Ordinary*, Lars Müller Publishers, 2014 ; *Super Normal*, Lars Müller Publishers, 2006
- Georges PEREC, « *Approches de quoi ?* » (revue Cause Commune, 1973), *L'infra-ordinaire*, Seuil, 1989
- Tentative d'épuisement d'un lieu parisien* (revue Cause Commune, 1975), Christian Bourgois éditeur 1975
- Christophe REBOURS, Inès PAULY, *L'expérience, le nouveau moteur de l'entreprise*, Diateino, 2016
- François ROUSTANG, *Jamais contre, d'abord La présence d'un corps*, Odile Jacob, 2015
- Roberto VERGANTI, *Overcrowded, Designing Meaningful Products in a World Awash with ideas*, the MIT Press, 2016
- Alan WINDSOR, Peter Behrens, *Architecte et designer*, éditeur Pierre Mardaga, 1981

REVUE

- Les nouveaux territoires du design, donner sens et forme au futur, Atlantica, 2017

ARTICLES DE PRESSE

- Un nouveau mot d'ordre, vivre plutôt qu'avoir, Influencia 25/06/18

<http://www.influencia.net/fr/actualites/tendance,tendances,nouveau-mot-ordre-vivre-plutot-avoir,8538.html>

- Mieux que Yuka, cette appli vous permet de créer les produits dont vous avez envie, L'ADN, 28/02/19

<https://www.ladn.eu/entreprises-innovantes/yuka-appli-creer-produits/>

- La marque impériale, la fin d'un modèle unilatéral, Influencia, 31/03/19, 01/04/19

<http://www.influencia.net/fr/actualites/media-com,tendances,marque-imperiale-fin-modele-unilateral-part-1,9180.html>

<http://www.influencia.net/fr/actualites/media-com,etudes,marque-imperiale-fin-modele-unilateral-part-2,9181.html>

- Ensemble, c'est tout, CB News, 27/03/19

<https://www.cbnews.fr/marques/image-havas-devoile-son-etude-community-brands-index-42330>

- What is story telling in design, Jesse Weaver, Medium, 19/03/19

<https://uxdesign.cc/what-is-storytelling-in-design-fe3a6e94cc46>

- Les grands acteurs de l'alimentaire doivent refonder leur légitimité, Tribune de Philippe Moati, cofondateur de l'ObSoco, Le Monde 25/10/18

https://www.lemonde.fr/idees/article/2018/10/25/les-grands-acteurs-du-marche-alimentaire-doivent-refonder-leur-legitimite_5374171_3232.html

- De la nécessité de lier expérience de marque et expérience client, Mathilde

Lauriau-Tedeschi, Stratégies, 02/02/18 <http://www.strategies.fr/blogs-opinions/idees-tribunes/4006247W/de-la-necessite-de-lier-experience-de-marque-et-experience-client.html>

- 10 grands principes du design par Dieter Rams, Morgane Lecordonnier, Medium,

09/02/17 <https://medium.com/cheval-de-troie/10-grands-principes-du-design-par-dieter-rams-52043235c942>

ÉTUDES

- Le baromètre de l'utilité des marques, Opinion way pour Supper, Mai 2018
<https://barometre.supper.paris>
- L'Observatoire E.Leclerc des nouvelles consommations, Ipsos, Octobre 2017
<https://nouvellesconso.leclerc/espace-presse/>

CAS

- NEST <https://nest.com/fr/works-with-nest/>
- AIRBNB <https://design.studio/work/airbnb> ; <https://airbnb.design/building-a-visual-language/>
- BANQUE POPULAIRE <https://www.lecoutdelexpat.com>
- SCAN UP <https://scanup.fr/offres-marketing-digital-agroalimentaire/>
- DECATHLON programme Rowing by Decathlon <https://www.youtube.com/channel/UCbdO8A2gtwl4nP32Oykw-A>

CONFÉRENCES & ÉMISSIONS

- Séminaire Design with care 2018/2019, Antoine Fenoglio & Cynthia Fleury, Chaire de Philosophie à l'hôpital, CNAM <https://chaire-phil.fr/seminaire-design-with-care-2018-2019/>
- Actes du Colloque de l'AACC (l'Association des Agences-Conseils en communication), Le pouvoir économique des marques, conclusion de Laurent Habib, 10/07/18
- How AirBnb designs for trust, Joe Gebbia, designer - fondateur de Airbnb
https://www.ted.com/talks/joe_gebbia_how_airbnb_designs_for_trust
- Cynthia Fleury prend le temps, Boomerang, Augustin Trapenard, France Inter, 29/03/19

MÉMOIRE

- Chloé Maillot, Saintes Marques, sous la direction de Camille Bosquet, diplôme de l'ENSCI, 2019

ANNEXE - GUIDE D'ENTRETIEN

Ce guide a fonctionné comme un aide-mémoire et non comme un questionnaire, et chaque entretien s'est enrichi des thèmes apportés par les interviewés eux-mêmes.

- Qu'est-ce qui est « premier » quand vous concevez un projet de design global / un projet de stratégie de marque ?
- Par quoi vous commencez ?
- À partir de quoi construisez-vous la colonne vertébrale, l'identité du projet, votre vision ? Relancer sur : sens - identité - valeurs - promesse - désir - usages... et marque si pas évoqué par les designers ?
- Quel rapport entretenez-vous avec la marque en tant que designer ?
- Vous personnellement, que mettez-vous derrière cette notion ? Quelle place occupe la marque dans le travail de conception du designer ? À quoi sert la marque pour vous ? Relancer sur la notion de différence et de singularité.
- Quelle est la valeur ajoutée de la marque dans la relation entre un service / produit et son client ?
- On parle beaucoup d'expérience. Que mettez-vous derrière ? À partir de quoi vous la nourrissez et la construisez dans un projet de design / projet d'identité de marque ?
- La marque est davantage évaluée aujourd'hui à l'aulne de la qualité de l'expérience qu'elle promet et moins à l'aulne de ce qu'elle dit. Qu'en pensez-vous ?
- Que devient la promesse de la marque dans l'expérience ?
- Comment passe-t-on de la plateforme de marque à la plateforme d'expérience ?
- Est-ce que vous différenciez les notions d'expérience de marque vs expérience client vs expérience utilisateur ? Que mettez-vous derrière ?
- Y a-t-il aujourd'hui pour vous des enjeux d'hybridation entre le design et la marque ?
- Est-ce que la relation entre le designer, le marketing et la marque a évolué dans les dernières années ? Si oui, comment ?
- Comment définissez-vous votre rôle en tant que designer ?

