



L'esthétique
du design
au-delà
de l'objet

Couverture : sculpture en papier de Richard Sweeney

© Richard Sweeney

On peut y voir une représentation métaphorique d'une démarche esthétique appliquée à de l'immatériel, le papier étant un matériau des activités dites intellectuelles. Sculpté, le papier s'étoffe en trois dimensions et révèle des paysages infinis, de même qu'une démarche esthétique démultiplie les capacités de connaissance par la mise en jeu de la sensibilité.

L'esthétique du design au-delà de l'objet

Pourquoi et comment mobiliser
une démarche esthétique
dans le design de service et de stratégie ?

Léna Spinazzé

Mémoire de mastère spécialisé "Innovation by Design"
à l'Ensci-Les Ateliers

Sous la direction d'Olivier Desportes

Janvier 2020

Sommaire

Introduction.....	5
1. Ce que j'entends par « esthétique »	9
1.1. Un mode de connaissance par la sensibilité.....	9
1.2. Une transmission, de la conception à la réception	11
2. Ce que j'entends par « design au-delà de l'objet ».....	13
2.1. Définition et acceptions du design	13
2.2. Remontée vers l'amont du projet : « l'éclipse de l'objet ».....	15
2.3. Evolution de l'économie et du design vers les services.....	16
2.4. Autonomisation de la méthode de design : le design thinking.....	17
3. L'esthétique dans les pratiques actuelles du design	21
3.1. L'esthétique au cœur du design.....	21
3.2. L'esthétique du design « au-delà de l'objet »	23
4. Formes et principes de l'esthétique de l'immatériel	27
4.1. L'esthétique des arts « non plastiques »	27
4.2. Les formes de l'art (plastique) contemporain	28
4.3. A quoi reconnaître l'esthétique de l'immatériel ?	31
4.4. L'esthétique relationnelle	33
5. Dessenin de la démarche esthétique	39
5.1. Quel est le dessein de l'art ?	39
5.2. Quel est le dessein du design ?	40
5.3. Quel est le dessein du design de service et de stratégie ?	42
6. Mobiliser la démarche esthétique	47
6.1. La démarche esthétique	47
6.2. Comment marier démarche esthétique et centrée utilisateurs ?	51
Conclusion	55
Remerciements.....	57
Bibliographie	59
Entretiens et interventions	63

Introduction

L'esthétique du design, ou du moins d'un certain type de design, m'a marquée à plusieurs étapes de ma vie.

Enfant, j'étais fascinée par l'esthétique des meubles et de l'aménagement intérieur de la maison de ma tante et de mon oncle à Zürich (Suisse). Une esthétique de la simplicité, de la fonctionnalité, de la qualité, de l'intemporalité, où les objets induisent certains gestes, attitudes et valeurs. Je me souviens notamment d'une pièce de vie entièrement organisée autour de deux éléments : une table ronde, noire, formant un pivot et une délimitation entre les espaces, et, au-dessus d'elle, un luminaire suspendu, réglable en hauteur, permettant d'adapter la luminosité de la pièce. Deux éléments et mille possibilités.

Il y a quinze ans, à nouveau, l'esthétique du design a joué un rôle important pour moi, puisque la découverte de l'éco-design a été l'un des éléments dans ma décision de m'orienter professionnellement vers le développement durable.

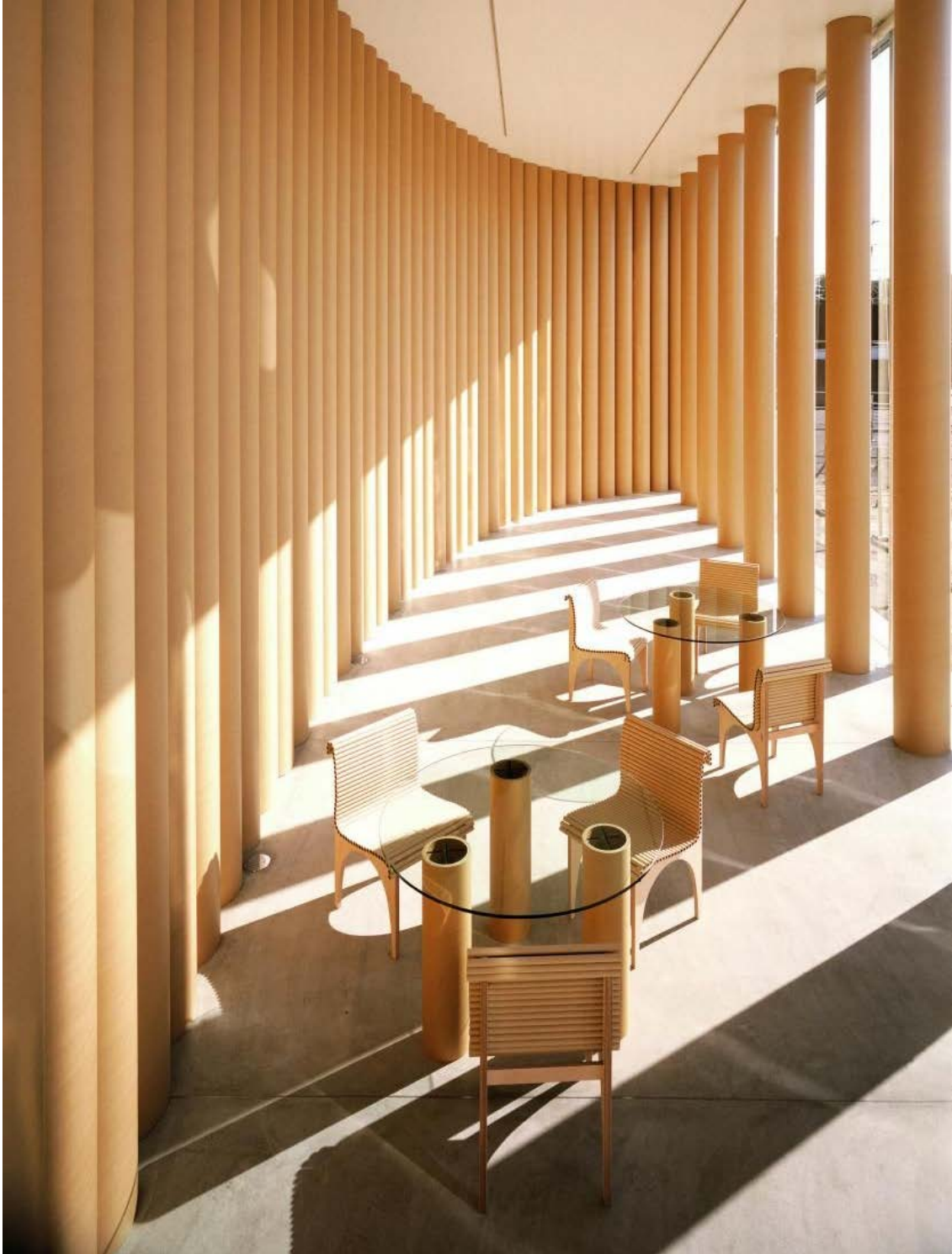
J'ai notamment été marquée par le travail de David Trubridge, designer australien, architecte naval de formation. Par exemple, cette chaise longue, réalisée dans un matériau naturel, avec une économie de matière et sans pièce superflue, applique techniquement tous les principes du développement durable. Surtout, son esthétique, évoquant la culture de peuples de la mer, en forte relation avec les éléments qui les entourent, transmet des valeurs de simplicité et de présence au monde.

David Trubridge
Glide rocking lounge
2010

© David Trubridge
Design



Le travail de l'architecte japonais Shigeru Ban, désormais mondialement reconnu, a été une autre inspiration forte. Son architecture à base de carton est celle de la légèreté. Elle véhicule l'idée de toucher la terre légèrement, de ne pas laisser de trace. Avec ce matériau peu onéreux, Shigeru Ban a réalisé aussi bien des cathédrales que des abris d'urgence pour les populations victimes de catastrophe.



Alors quand j'ai découvert que le design avait dépassé les frontières de la conception de meubles, de maisons et de produits et qu'il était désormais utilisé pour la conception d'activités immatérielles telles que des services, des processus et des stratégies, j'ai formulé l'espoir de pouvoir me saisir de cette dimension magique¹ du design dans ma pratique professionnelle (qui consiste schématiquement à élaborer et mettre en œuvre des stratégies – de développement, d'innovation et de communication – au sein d'une organisation proposant des services non marchands).

En une année de maîtrise en « *Innovation by Design* » (IBD) à l'Ecole nationale supérieure de création industrielle (Ensci-Les Ateliers), j'ai eu la chance de dialoguer avec plusieurs designers et d'expérimenter différentes pratiques liées à leur métier, en particulier à celui du design de service. Ces pratiques m'ont semblé particulièrement efficaces en termes d'innovation, grâce au fait de placer l'utilisateur au centre de la démarche et de tester rapidement les idées à tous leurs stades de développement. Cependant, même si les designers de service ont une forte sensibilité artistique, j'ai moins retrouvé dans leurs pratiques la dimension esthétique à laquelle je m'attendais.

Ce mémoire est un moyen de partir à la recherche de cette dimension esthétique, de comprendre de quoi elle est faite, et surtout où et quand elle peut ou pourrait être plus mobilisée dans les pratiques de design « au-delà de l'objet ».

Je commencerai par préciser la notion d'esthétique (chapitre 1) et par donner les contours des pratiques de design auxquelles je fais référence (chapitre 2). Ensuite, après un constat sur la place, à mon avis trop faible, de l'esthétique dans ces pratiques (chapitre 3), je proposerai des voies pour la renforcer. Pour cela, j'explorerai les « formes » que l'esthétique peut prendre dans un objet immatériel tel qu'un service (chapitre 4), ce que ces « formes » incarnent (chapitre 5), pour finir par esquisser une démarche de design de service mobilisant ces dimensions (chapitre 6).

Shigeru Ban
Miyake Design Studio Gallery
Shibuya, Tokyo (Japon)
1994
© Hiroyuki Hirai

¹ Je ne pense pas du tout que l'esthétique relève de la magie. Ce mémoire le montrera. Mais au premier abord, c'est l'effet qu'une esthétique forte peut produire.

1. Ce que j'entends par « esthétique »

1.1. Un mode de connaissance par la sensibilité

« Avoir le sens esthétique », « décorer son intérieur de manière esthétique », « pratiquer des soins esthétiques » : dans le langage courant, le terme « esthétique » est principalement utilisé comme un adjectif, qui désigne quelque chose de beau.

Utilisé comme nom commun, il revêt une signification plus conceptuelle – celle d'une philosophie, d'une théorie, d'un principe – mais sa définition contemporaine demeure centrée sur la notion de beauté. Le Larousse (2011) définit ainsi l'esthétique comme :

- « 1. Théorie du beau, de la beauté en général et du sentiment qu'elle fait naître.
2. Ensemble des principes à la base d'une expression artistique, littéraire, etc., visant à la rendre conforme à un idéal de beauté. *L'esthétique classique.*
3. Harmonie, beauté d'une forme d'art quelconque. *L'esthétique d'une construction.*
4. Esthétique industrielle : discipline visant à la conception des objets selon des critères de beauté, d'impact visuel, mais aussi d'usage. »

Ce n'est pourtant pas de beauté qu'il s'agira dans ce mémoire... Ce que je désigne avec la notion d'esthétique est quelque chose de plus essentiel, à la fois plus intime et plus universel.

« Esthétique » vient du grec *aisthêtikos*, dérivé de *asithanesthai*, qui signifie sentir. L'esthétique a donc plutôt à voir avec la sensibilité, c'est-à-dire avec la capacité de l'être humain sensible, traditionnellement distinguée de l'intelligence et de la volonté. Une sensibilité qui peut être émue par bien d'autres choses que la beauté formelle, et à laquelle cette dernière ne suffit pas.

Le philosophe allemand Baumgarten (1714-1762) qui, le premier, introduit ce terme, le définit même comme « la science de la connaissance sensible² ». Une forme de connaissance qui se distingue de l'autre forme, plus reconnue, qui utilise la pensée et que l'on appelle la logique.

² BAUMGARTEN, Alexander Gottlieb. *Aesthetica*. 1750-1758. Traduit partiellement par Jean-Yves Pranchère (1988)

Comme le développe ensuite Kant (1724-1804) dans la *Critique de la raison pure* (1781), la raison n'aperçoit en effet dans l'expérience que ce qu'elle a préalablement produit par elle-même, selon ses propres plans. Le jugement esthétique, lui, permet d'aller au-delà, car il est un « jugement synthétique a priori », c'est-à-dire un jugement qui développe notre connaissance, et qui le fait sans besoin d'expérience.

La notion d'esthétique a beaucoup été discutée depuis et surtout a évolué dans le temps. J'y reviendrai en analysant l'esthétique de l'art contemporain au chapitre 4.

C'est cependant cette définition – l'esthétique comme mode de connaissance par la sensibilité, développant notre connaissance sans avoir besoin d'en faire l'expérience – que je retiens, car elle correspond à ce que je décrivais en introduction, et à ce que je ressens fréquemment devant les œuvres de certains artistes.

Zao Wou Ki (1920-2013), peintre d'origine chinoise, fait ainsi jaillir des scènes d'une grande vivacité derrière de coups de pinceaux apparemment abstraits, sur des toiles de dimension le plus souvent magistrale. Silence polaire de la brume, crépitement de la glace, glissement du poisson, grouillement dans l'eau noire : je ne connais pas la toundra mais j'ai la sensation qu'elle est exactement ainsi, telle qu'on la découvre après quelques instants d'observation de cette toile peinte par l'artiste.



1.2. Une transmission, de la conception à la réception

L'esthétique, ce processus de connaissance par la sensibilité, recouvre à la fois la démarche de conception de l'artiste ou du designer et le mode de réception par le spectateur ou l'utilisateur. Il est un continuum entre les deux.

Charles Sanders Peirce (1839-1914), sémiologue et philosophe américain, s'est intéressé aux signes par lesquels cette connaissance sensible est captée par l'un et véhiculée jusqu'à l'autre, notamment aux signes de la création artistique.

Pour lui, l'artiste capte de la priméité, c'est-à-dire « une conception de l'être indépendamment de toute autre chose. Ce serait, par exemple, le mode d'être d'une « rougèité » avant que quelque chose dans l'univers fût rouge ; ou une impression générale de peine, avant qu'on ne se demande si cette impression provient d'un mal à la tête, d'une brûlure ou d'une douleur morale³ ». Je reviendrai sur ce concept dans le chapitre 5.

Le monde serait plein de cette priméité encore non matérialisée, que l'artiste capterait et représenterait à travers des signes, communiquant avec le récepteur et rendant ce sentiment intelligible.

Cette communication avec le récepteur serait l'œuvre d'une « sympathie intellectuelle⁴ ». Confirmant l'acceptation de l'esthétique comme mode de connaissance, y compris par le récepteur, Peirce indique que « la réception d'une œuvre d'art n'est pas un sentiment (« *feeling* ») mais une cognition, une pensée⁵ ». Une pensée qui se situerait elle aussi à un niveau de priméité, ce à quoi faisait référence le peintre René Magritte lorsqu'il évoquait « la pensée qui voit⁶ », qui parvient à « penser en ne pensant à rien ».

Zao Wou Ki
31.03.63
1963

Photographie personnelle

³ EVERAERT-DESMEDT, Nicole (2011a). *La sémiotique de Peirce*.

⁴ EVERAERT-DESMEDT, Nicole (2011b). *L'esthétique d'après Peirce*.

⁵ *Ibid.*

⁶ Lettre de René Magritte à Michel Foucault, 23 mai 1966

2. Ce que j'entends par « design au-delà de l'objet »

Après avoir défini le premier terme du sujet de ce mémoire – l'esthétique – je vais maintenant expliciter ce que j'entends par le second : celui du « design au-delà de l'objet », en commençant par proposer une définition du design.

2.1. Définition et acceptations du design

Même si chaque ouvrage qui traite du sujet peine à le définir, je dirais que le design est une discipline de conception (comme l'ingénierie par exemple), qui peut être appliquée à tout type de projet, et dont la spécificité consiste à « dessiner à dessein⁷ », c'est-à-dire à utiliser un savoir-faire de nature artistique pour concevoir un projet qui s'inscrit dans une logique sociétale.

La tension féconde qui anime la pratique du design tient à mon sens au fait que, si l'histoire du design est faite de nombreuses périodes et courants parfois contradictoires, la logique sociétale dominante depuis l'après-guerre est une logique économique capitaliste.

On date le plus souvent l'émergence du design à la deuxième révolution industrielle. Sous l'impulsion notamment de William Morris (1834-1896), cette discipline hybride est née du besoin de chercher des voies pour survivre à la violence produite par les nouvelles machines, matériaux et conditions de travail sur les conditions de vie, autour des valeurs de l'artisanat. Au tournant du XXe siècle, avec de grandes réalisations architecturales comme le Grand Palais, fait de rails et de verre, est venue l'ère non plus du rejet mais de la métabolisation de la révolution industrielle et de la création d'une nouvelle esthétique. Je reviendrai notamment dans le chapitre suivant sur l'école du Bauhaus.

Après les deux grandes guerres est venue l'ère des trente glorieuses, âge d'or du design industriel, où les Raymond Loewy (1893-1986) et consorts ont littéralement passé au tamis tous les objets, de l'imprimante à la locomotive en passant par les boîtes de céréales, pour les rendre à la fois plus fonctionnels et plus esthétiques. Même si d'autres courants se sont forgés, l'objectif sociétal est alors majoritairement devenu un objectif économique capitaliste. Ainsi, lorsque Raymond Loewy dit que « la forme sert la

⁷ Expression empruntée à Emmanuel Thouan, directeur de l'agence DICI Conseil & Design

fonction », cette fonction est utilitaire pour les consommateurs mais aussi économique pour les entreprises.

Cependant, cette histoire du design est largement méconnue du grand public, en tous cas dans les pays non anglo-saxons.

Pour une large majorité du public, le design fait référence au design de mobilier, autour de réalisations iconiques. En France, on pense à Philippe Starck et, pour les plus connaisseurs ou les plus anciens, à Jean Prouvé. Ce design d'auteur est important dans la mesure où ces précurseurs ouvrent des voies. Il n'en reste pas moins minoritaire et réservé à une petite fraction des designers.

La recherche de fonctionnalité et le style généralement épuré du design ont également conduit à en faire un adjectif dont le sens est dévoyé. Un restaurant « design » serait ainsi un restaurant bien décoré, dans un style sobre, moderne et élégant. On confond ici le design, qui est une méthode de conception, avec une certaine esthétique. C'est néanmoins un adjectif très utilisé, notamment dans les slogans publicitaires.

A côté de ces deux acceptions par le grand public, l'une restrictive, l'autre fautive, il y a désormais celle des grandes entreprises, qui proposent à leurs salariés des formations en « *design thinking* », des ateliers avec des designers, qui créent des labs d'innovation, voire qui intègrent des designers à des postes stratégiques dans l'organisation. Brian Chesky et Adam Mosseri, designers, sont respectivement à la tête de AirBnB et d'Instagram. Même si cela n'est parfois qu'un effet de mode, un besoin de design se fait sentir.

Parallèlement, de nombreuses agences de design de service, de design stratégique, d'innovation par le design ont fleuri. En plus des agences indépendantes, les grands cabinets de conseil ont tous acheté une agence de design : Fjord chez Accenture, Idean chez Cap Gemini, etc.

Au Royaume-Uni, d'après le UK Design Council⁸ (créé en 1944 par Churchill pour soutenir le redémarrage de la croissance du pays), l'économie du design a généré 85,2 milliards £ de valeur ajoutée en 2016, soit 7% de la valeur ajoutée britannique et l'équivalent des secteurs de la distribution, du transport, de l'hôtellerie ou de l'alimentation.

Ceci est lié à ce que Stéphane Vial, docteur en philosophie, maître de conférences en sciences du design à l'Université de Nîmes, appelle « l'extension du domaine du design⁹ » dans le *Que Sais-je* dans lequel il retrace les grandes étapes de l'histoire du design.

C'est à ce phénomène que je m'intéresse dans ce mémoire, avec pour objectif de comprendre la place que l'esthétique, originellement constitutive du design, y joue.

Il me semble que l'on peut expliquer cette extension du domaine du design par trois phénomènes, que je décrirai dans les trois parties suivantes : une remontée progressive de l'intérêt des praticiens du design vers l'amont du

⁸ *The Design Economy 2018*

⁹ VIAL, Stéphane (2015). *Le design*.

projet, l'évolution de l'économie des biens vers les services, et le succès des méthodes d'innovation par le design.

2.2. Remontée vers l'amont du projet : « l'éclipse de l'objet »

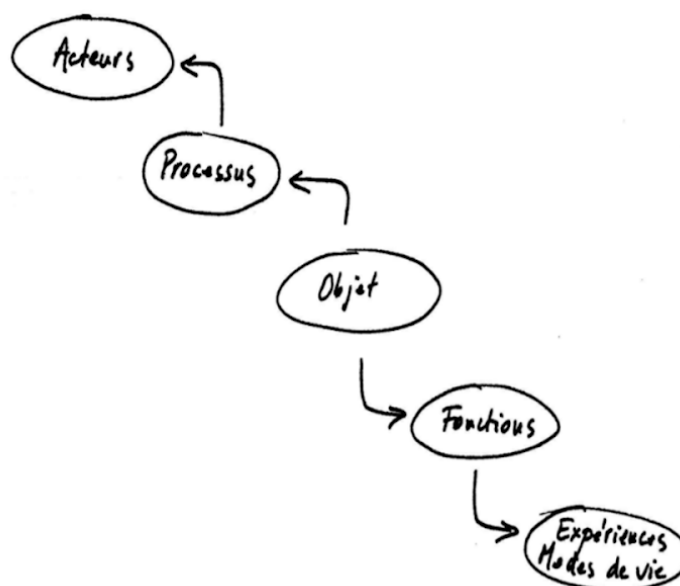
En tant qu'activité de conception, le design a une réflexivité forte sur ses propres pratiques. Le résultat final reflète finalement avant tout les choix effectués dans la pratique de projet mise en œuvre. Comme l'indique Armand Hatchuel, professeur à Mines Paris Tech, spécialiste de l'ingénierie de la conception :

« Un concepteur développe un raisonnement de conception et s'expose par là au débat et à la critique, avant même que l'œuvre ne soit achevée et reçue¹⁰. »

C'est ainsi que, comme l'ont analysé Alain Findeli, théoricien du design ayant enseigné à l'Université de Montréal et à l'Université de Nîmes, et son collègue Rabah Bousbaci, le centre d'intérêt principal de la pratique du design s'est déplacé de plus en plus vers l'amont du projet¹¹.

A partir d'une trentaine de types de projets, ils ont en effet mis en avant trois modèles, qui sont apparus chronologiquement même si l'un n'a pas remplacé l'autre. Le premier est celui des projets centrés sur l'objet, correspondant à l'acception usuelle du terme « design ». Le second, qui a percé fortement dans les années 1950, est celui des projets centrés sur les processus, c'est-à-dire qui s'intéressent aux méthodes utilisées dans les

L'éclipse de l'objet en amont et en aval du projet. Modèle typologique.
Findeli, Bousbaci (2005)



¹⁰ HATCHUEL, Armand (2006). *Quelle analytique de la conception ? Parure et pointe en design*.

¹¹ FINDELI, Alain, BOUSBACI, Rabah (2005). *L'Eclipse de L'Objet dans les Théories du Projet en Design*.

projets. Le troisième, qui a émergé dans les années 1990, est celui des projets centrés sur les acteurs, c'est-à-dire qui s'intéressent aux acteurs des projets, à leur cadre disciplinaire (sociologie, psychologie, philosophie, etc.) et à ce que celui-ci induit.

Ce déplacement vers l'amont induit aussi d'après eux un déplacement vers l'aval, par le biais des champs disciplinaires mobilisés. Ainsi, la mobilisation de l'analyse méthodique autour du processus du projet aurait également conduit à disséquer les fonctions de l'objet : fonction instrumentale, fonction symbolique, etc. Puis, la mobilisation des sciences humaines autour des acteurs du projet aurait également conduit à plus s'intéresser à ses usagers.

C'est ce qu'ils appellent, en amont et en aval, « l'éclipse de l'objet ».

2.3. Evolution de l'économie et du design vers les services

Parallèlement à ce mouvement intrinsèque au design, le cœur de l'économie s'est déplacé des produits et biens industriels vers les services.

Comme l'indique l'INSEE :

« Une activité de services se caractérise essentiellement par la mise à disposition d'une capacité/prestation technique ou intellectuelle. À la différence d'une activité industrielle, elle ne peut pas être décrite par les seules caractéristiques d'un bien matériel acquis par le client. »

Les services s'appuient en effet souvent sur des biens matériels (par exemple, l'autopartage s'appuie sur des voitures), mais la valeur du service réside ailleurs (par exemple, sur la capacité à mettre en relation des automobilistes).

Par ailleurs, le propre d'un service est de ne pouvoir se réaliser, c'est-à-dire de ne pouvoir exister, sans le concours d'un utilisateur. Comme l'indique Stéphane Vial, « ne pouvant être stocké, un service est produit en même temps qu'il est consommé ».

C'est ainsi que s'est développée la pratique du design de service depuis les années 1990 (le terme aurait émergé à l'École internationale de design de Cologne) : une pratique centrée sur les utilisateurs et la création d'expériences, en particulier à travers un travail sur les « points de contact » (« *touch points* ») matérialisant la rencontre entre une entreprise et un utilisateur.

L'intention initiale elle-même est travaillée. Comme l'indique Matthew Marino, directeur de l'agence de design de service User Studio, « le design permet d'injecter une philosophie, une vision ». Décrivant un projet visant à réinventer l'accueil au sein d'un hôpital de jour, celui-ci indique : « la différence par rapport à un projet d'architecture d'intérieur simple est que l'on requestionne le projet ». Autrement dit, même si le designer finit par choisir ou dessiner le mobilier de l'hôpital, il se demande d'abord et avant tout ce que devrait être le service « accueil au sein d'un hôpital de jour »,

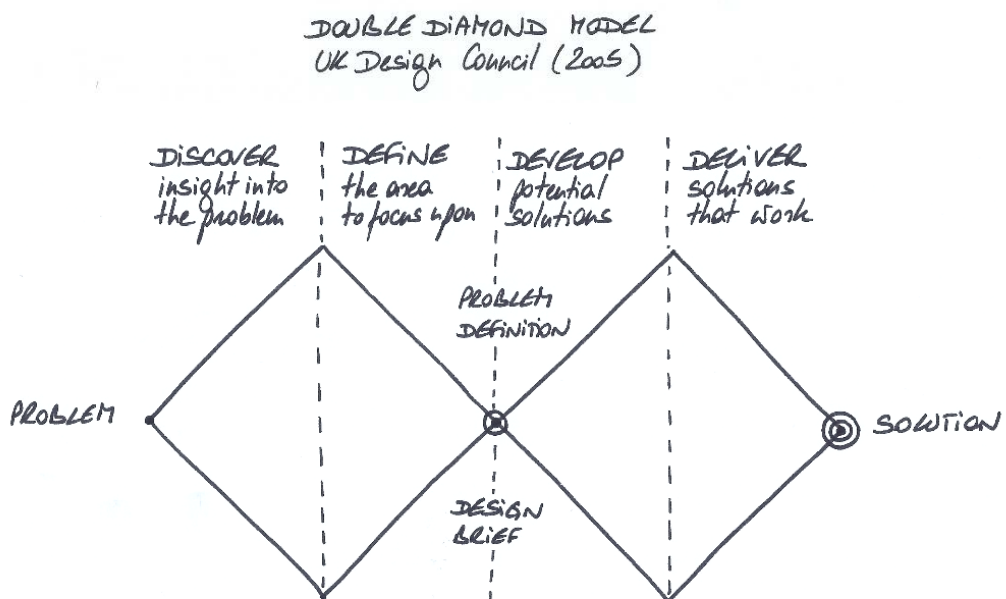
c'est-à-dire comment répondre au mieux aux besoins des utilisateurs, patients et personnel hospitalier.

Dans une économie désormais très digitalisée, le design de service repose aussi souvent en partie sur du design d'interface, que l'on appelle désormais UX/UI design, c'est-à-dire sur la conception du site, de l'application ou de la technologie par laquelle les utilisateurs vont se saisir du service. Ainsi, sans s'y réduire, la majorité des projets de design de service implique désormais de l'UX/UI design. En sens inverse, certaines agences digitales se réclament maintenant du design de service... sans toutefois nécessairement pouvoir y prétendre !

2.4. Autonomisation de la méthode de design : le design thinking

Comme je l'ai évoqué ci-dessus, la capacité du design à décrire ses méthodes de conception n'est pas nouvelle. Ce qui l'est depuis le début des années 2000, c'est le formidable succès avec lequel certains promoteurs anglo-saxons du design ont popularisé une méthode cadre.

Au cœur de cette méthode se trouve le modèle du double diamant, élaboré en 2005 par le UK Design Council sur la base de l'observation des pratiques de onze grandes entreprises mobilisant le design avec succès.



Ce modèle décrit de façon simplifiée et apparemment linéaire quatre étapes d'un bon projet de design :

- la « découverte », c'est-à-dire l'inspiration, l'observation et la compréhension du contexte, de la concurrence et surtout des utilisateurs ;
- la « définition » ou redéfinition du problème à traiter, découlant de la phase de découverte ;

- le « développement » de solutions, imaginées et rapidement testées ;
- la « livraison » de la solution retenue.

Dans la réalité, le propre du design est de beaucoup itérer, de revenir en arrière, notamment dès qu'un test enrichit ou invalide des hypothèses, selon des séquences courtes, de manière agile.

Deux des mérites du modèle du double diamant sont à mon sens de souligner l'importance de consacrer du temps à questionner le problème à traiter (objet des deux premières phases, visuellement aussi importantes que les deux suivantes, qui visent elles à résoudre le problème), ainsi que l'utilité des phases de divergence, au début de chaque diamant, où l'on se laisse explorer des possibles.

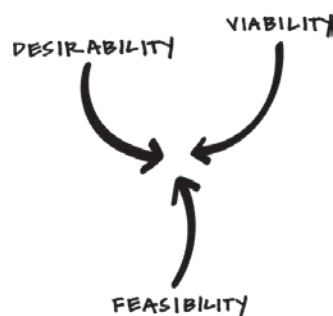
Dans le même temps, fort du succès de son agence Ideo auprès de grandes entreprises américaines dont Apple, Tim Brown, designer d'origine anglaise basé en Californie, a popularisé cette approche en 2009 dans un livre et des interventions remarquées proposant et consacrant le terme de design thinking.

Comme il le dit en titrant son Ted Talk « *Designers: think big!* », il cherche avant tout à montrer que l'on peut et qu'il faut étendre le champ d'intervention du design, c'est-à-dire aller bien au-delà des produits et des services vers les processus et la stratégie. L'une de ses inspirations est d'ailleurs sa propre réflexion lorsqu'il est devenu PDG d'Ideo en 2000¹². Face à l'ensemble des enjeux d'organisation, de management et autres qui se posaient alors à lui, Tim Brown s'est dit : voici des problèmes que je peux et que je vais aborder en tant que designer.

Je parlerai de design de produit et/ou de service lorsque le projet est mené à l'échelle d'une activité de l'entreprise, de design de processus lorsque le projet est mené à l'échelle d'une fonction, par exemple la fonction d'innovation, ou de design de stratégie lorsque le projet est mené à l'échelle de la politique générale de l'entreprise.

Le point commun à toutes ces démarches est de proposer des produits, services, processus et stratégies qui sont à la fois « désirables » pour l'utilisateur (je reviendrai sur ce terme au chapitre 5), « faisables » techniquement et « viables » économiquement.

The intersection where design thinking lives (Ideo)



¹² Interview de Tim Brown du 29/11/2016

Dans le même temps, la démarche de Tim Brown vise à impliquer tous les métiers dans une logique d'innovation. Le design thinking n'est plus l'apanage des seuls designers. Il se veut être une méthode qui développe la capacité créative d'ensemble d'une organisation, au-delà du silo d'un département du design. Comme l'écrit Tim Brown :

« « L'esprit de groupe » [...] a pour effet d'étouffer la créativité de l'individu. La pensée design [ou design thinking] la libère¹³ ».

Le design thinking est souvent dévalorisé en France, notamment par les designers, qui y voient une coquille vide, sans le savoir-faire qui leur est propre, ainsi que par ceux qui, après quelques ateliers de design thinking dispensés par des consultants, n'y voient que des occasions de *team building* autour d'activités récréatives.

Je pense pour ma part qu'il faut prendre le design thinking comme un outil qui a beaucoup aidé à populariser le design auprès des entreprises et à être pris au sérieux. Dans le même temps, il a aussi popularisé un certain nombre de principes fondamentaux d'une grande efficacité, qu'il a en commun avec le design de service, comme le fait de questionner le problème, d'être centré utilisateur et de pratiquer le *test and learn*.

Ainsi, une récente étude de McKinsey¹⁴, fondée sur l'analyse de trois cents entreprises côtées dans trois secteurs d'activités (technologies médicales, biens de grande consommation, banques de détail) complétée par des interviews, montre que les entreprises qui ont le plus recours au design augmentent leurs résultats et leur rendement aux actionnaires deux fois plus vite que les autres.

¹³ BROWN, Tim (2009). *L'esprit Design. Comment le design thinking change l'entreprise et la stratégie*.

¹⁴ *The business value of design* (2018)

3. L'esthétique dans les pratiques actuelles du design

Quelle est la place de l'esthétique dans le design, historiquement puis dans les nouvelles pratiques que je viens de décrire, s'appliquant à des objets immatériels tels que les services, processus et stratégies, et s'appuyant sur des équipes aux profils variés, pas uniquement constituées de designers ?

3.1. L'esthétique au cœur du design

Dans la deuxième moitié du XIXe siècle, le mouvement Arts and Crafts de William Morris, cherche à retrouver une forme de beauté perdue, dans tous les sens du terme, c'est-à-dire autant formelle que pour retrouver une certaine honnêteté face à la reproduction industrielle d'objets qui semblent faux et pour réinventer la place de l'artisan face à la mécanisation.

Assez rapidement, au tournant du siècle, la confrontation laisse place à la métabolisation. Après la lutte contre les machines (cf. mouvement des luddites) ou la volonté de cacher les scories de la modernité (cf. style éclectique), on cherche une nouvelle forme d'esthétique, fondée sur les nouveaux matériaux et les nouvelles capacités (ex : électricité), régie par ses propres codes.

Fondée à la fin de la première guerre mondiale par Walter Gropius (1883-1969), l'école du Bauhaus cherche littéralement, en cette période à la fois difficile et fertile, à proposer les formes d'un monde nouveau pour un homme nouveau.

Gropius entoure pour cela les étudiants des meilleurs artisans et artistes, afin de leur permettre, par la combinaison d'apprentissages de pointe au niveau des techniques, de l'art et de la science, de développer un regard neuf. Avec des maîtres tels que Wassily Kandinsky et Paul Klee, l'esthétique y a une valeur centrale et profonde. Elle véhicule un nouveau vocabulaire, comme l'a théorisé Kandinsky¹⁵.

Cette esthétique a profondément marqué le siècle qui a suivi. Il suffit de voir, sur la photo ci-après, la modernité de ce luminaire créé par Walter Gropius, parfaite symbiose de technique, de simplicité et de recherche de proportions harmonieuses, pour s'en rendre compte. Il ne serait

¹⁵ KANDINSKY, Wassily (1954). *Du Spirituel dans l'art et dans la peinture en particulier*.

absolument pas étonnant de trouver une telle réalisation dans un magazine de décoration tout à fait actuel.

Cette esthétique est tellement forte qu'elle change le rapport au monde. On n'habite pas de la même manière un bureau comme celui-ci qu'un bureau avec des lambris et une lampe de bibliothèque.



3.2. L'esthétique du design « au-delà de l'objet »

Que reste-t-il de cette esthétique si forte dans les pratiques actuelles du design, décrites précédemment ?

L'une des premières questions que l'on peut se poser est de savoir où peut bien résider l'esthétique dans des pratiques concernant de l'immatériel. Si l'esthétique d'une chaise se perçoit aisément, où pourrait donc être l'esthétique d'un service ? Je ne vais pas m'arrêter sur ce point à ce stade mais nous verrons dès le chapitre suivant que cette question n'en est en fait pas vraiment une. Tout comme la notion de forme a nettement évolué dans l'art contemporain, il existe une esthétique qui se véhicule par autre chose que par la forme matérielle. Les designers que j'ai interviewés ne s'y trompent d'ailleurs pas et citent spontanément plusieurs champs d'expression esthétique dans le design de l'immatériel, ainsi que des modalités de mobilisation de l'esthétique dans les phases de conception de projet.

L'esthétique est d'ailleurs au cœur de leur motivation. Cependant, comme je l'ai moi-même ressenti pendant mon année à l'Ensci, les dirigeants d'agences de design de service que j'ai rencontrés sont conscients qu'ils ne peuvent pas toujours l'utiliser comme ils le souhaiteraient.

Ainsi, Marine Rouit, directrice de l'agence Meaningful, formée à l'Ensci, indique : « Je revendiquais beaucoup l'esthétique à la création de l'agence... Je veux le pousser à nouveau plus maintenant. » Ou Rémi Gréau, cofondateur et directeur du design de service de l'agence Aktan, formé à l'École Supérieure d'Art et de Design d'Orléans : « C'est un sujet qui « gratte », ça m'intéresse de creuser ».

Quelles sont les difficultés rencontrées ? On peut en détecter au moins trois : la première liée aux attentes des clients de ces agences, c'est-à-dire des commanditaires, la deuxième inhérente à certains aspects de la méthodologie du design de service, la troisième liée à des considérations éthiques.

Difficultés liées aux attentes des clients

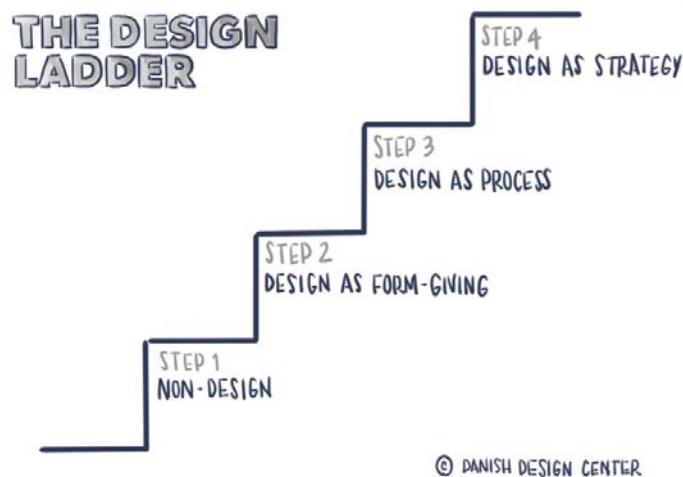
« C'est difficile à faire accepter par les clients », dit ainsi Marine Rouit. « Pour eux, on ne peut pas tout faire : stratégie et graphisme. » Derrière ce type de réaction, il peut y avoir une question d'image, c'est-à-dire qu'un client peut avoir du mal à reconnaître une même agence pour deux types de valeurs ajoutées. Il peut aussi y avoir un problème de capacité à réunir les compétences nécessaires, limitée par la taille de l'agence, le réseau qu'elle peut mobiliser et par le budget négocié avec le client pour le projet. Marine indique ainsi qu'il est en fait tout à fait possible de faire « du structuré et du sensible », mais en effet peut-être pas au même endroit ni au même moment. Il s'agit pour cela de réunir les compétences au sein d'une équipe pluridisciplinaire, avec beaucoup d'agilité.

Bureau de Walter Gropius au Bauhaus de Weimar (1919-1925), reconstruit en 1999 par Gerhard Oschmann (bureau, fauteuils et luminaire de plafond de Walter Gropius, lampe de table de Wilhelm Wagenfeld, tapis de Benita Koch-Otte). Source : behance.net.

Mais au-delà de ça, il y a aussi l'idée chez certains clients que la préoccupation esthétique ne serait pas « sérieuse ». De manière symptomatique, Benjamin Pruvost, directeur des opérations de Idean France, agence de design intégrée de Cap Gemini, indique que souvent, malheureusement, plus on entre dans des sujets dits sérieux, plus la dimension créative, esthétique, devient accessoire. Dans ce type d'agence, l'idée reçue d'une esthétique accessoire pourrait d'ailleurs potentiellement venir aussi bien du client que des consultants en stratégie. Il n'y a peut-être guère que dans les industries de la mode et du luxe que l'esthétique peut être réellement prise au sérieux par tous.

On peut faire l'hypothèse avec Joachim Savin, designer issu de l'Ensci, cofondateur de l'agence Où sont les dragons, avec qui j'ai eu l'occasion de travailler, que cet état de fait nous vient des conséquences de la séparation entre beaux-arts et arts appliqués en Occident. D'après lui, celle-ci a notamment eu pour conséquence de créer deux branches aussi éloignées l'une que l'autre de l'esthétique comme mode de connaissance : « celle de l'art pour l'art, qui s'intéresse principalement à la reproduction de ses propres codes, et celle de certains artisans d'art, qui s'intéressent prioritairement à la technique ».

Mais l'idée reçue d'une esthétique qui ne serait pas suffisamment « sérieuse » n'est-elle pas aussi, dans une certaine mesure, véhiculée par la profession elle-même ? Cherchant à montrer que le design doit avoir un rôle stratégique dans les entreprises, le Dansk Design Center (créé en 1978) a montré, à travers une échelle du design qui a fait école, que la forme de design la plus aboutie était celle qui était intégrée à la stratégie de l'entreprise, loin après le premier stade de maturité du design, lorsqu'il ne consiste qu'à « donner forme ».



Dans la même idée, le mot d'ordre de l'agence de « design global » Saguez & Partners, est : « le design n'est pas là que pour faire joli ». Bien sûr, ce que l'un et l'autre expriment ici est que la forme ne doit pas seulement venir en bout de chaîne. Le Dansk Design Center a d'ailleurs révisé son vocabulaire et remplacé « *form-giving* » par « *styling* ». Cependant, n'y aurait-il pas malgré tout derrière cela l'idée qu'il serait utile d'effacer quelque peu la

dimension esthétique du design pour gagner en respectabilité (et en honoraires) ?

Difficultés liées à la démarche centrée utilisateurs

Après cette première difficulté, liée à une perception selon laquelle esthétique et préoccupations stratégiques seraient trop éloignées, l'entretien que j'ai eu avec Rémi Gréau me fait également avancer une deuxième hypothèse, inhérente à la démarche de design de service ou de design thinking.

Comme nous l'avons vu, l'étape clé de démarrage d'un projet de ce type est celle de la découverte, en particulier de l'observation des utilisateurs. Des spécialistes des sciences sociales y sont souvent mobilisés aux côtés des designers, dans une logique d'observation la plus neutre possible. Dès cette phase, l'idée d'appréhender la réalité par la sensibilité pourrait déjà apparaître comme potentiellement perturbante.

Ensuite, il est important pour l'appropriation du projet par le client que cette phase d'observation lui soit restituée le plus fidèlement possible, à défaut qu'il ne vienne lui-même sur le terrain. L'un des outils utilisés par les designers pour ce faire sont les *story boards*, sortes de bandes-dessinées du parcours d'un utilisateur. Rémi indique : « L'esthétique du story board doit être la plus neutre possible, le plus longtemps possible ; même l'ajout d'une couleur peut fausser la donne », tant pour retranscrire fidèlement les observations que pour ne pas influencer le choix des clients. Le déplacement du centre du design vers l'utilisateur l'empêcherait-il de mobiliser pleinement sa dimension esthétique ?

Poursuivant, Rémi Gréau évoque la phase dite de « développement », c'est-à-dire la phase d'idéation et de choix des pistes de travail à explorer. A nouveau, l'esthétique (ou en tous cas une certaine acception de l'esthétique, entendue comme un effet de style) n'aurait pas sa place. En effet, « le choix des pistes à explorer est fait en fonction de leur capacité à générer de la connaissance nouvelle », dit-il. On peut reconnaître ici la théorie C-K, développée par Armand Hatchuel, qui propose de combiner des concepts (ex : que serait un réveil qui ne sonne pas ?) selon leur capacité à générer ensemble un nouveau champ de connaissance (ex : peut-on être réveillé par une odeur ?). A ce stade, l'esthétique (autrement dit, dans cette acception, savoir si le réveil doit être rond ou carré, blanc ou noir) serait donc secondaire.

En fait, Armand Hatchuel distingue bien deux modes de connaissance. Il y a « la raison critique, dont l'objet est d'atteindre des idées claires et distinctes » et « la raison conceptrice, dont l'objet est de tirer parti de la part d'indéfini qui existe toujours dans le connu¹⁶ ». La démarche esthétique comme mode de connaissance par la sensibilité a donc bien toute sa place, mais il me semble qu'elle n'est pas souvent comprise comme telle et limitée à une fonction de stylisation.

¹⁶ HATCHUEL, Armand (2006). *Quelle analytique de la conception ? Parure et pointe en design*.

Considérations éthiques

Au final, Rémi Gréau indique que « le choix du moment où faire intervenir l'esthétique revient au designer ». En disant cela, celui-ci introduit une troisième difficulté, liée à l'influence que le designer a entre ses mains à travers l'esthétique. Pour lui, le designer doit ainsi faire un choix éthique dans chaque projet pour éviter de « biaiser la lecture de la valeur cœur d'une proposition en ajoutant une dimension sensible parfois non consciente pour maximiser l'adhésion ». Autrement dit, il faut éviter d'influencer le consommateur quand ce n'est pas à bon escient. Cette remarque vaut aussi bien pour du design de produit que de service mais prend une dimension toute particulière à l'heure où les enjeux éthiques, liés par exemple à la confidentialité des données ou aux effets néfastes du consumérisme sur l'environnement, sont de plus en plus prégnants.

Face à ces difficultés, les questions que je vais explorer dans ce mémoire sont : Peut-on redonner une place plus importante à l'esthétique dans le design de service et de stratégie ? Comment ? A quelles fins ?

Je le ferai en abordant les limites identifiées dans ce chapitre : Qu'est-ce que l'esthétique de l'immatériel ? Comment peut-elle se manifester dans un service ou une stratégie (chapitre 4) ? Dans quels territoires la chercher ? Qu'incarne-t-elle (chapitre 5) ? Comment utiliser l'esthétique dans la démarche de design de service ou de stratégie, aujourd'hui centrée utilisateurs (chapitre 6) ?

4. Formes et principes de l'esthétique de l'immatériel

Le sentiment esthétique est par nature immatériel. Mais peut-il être provoqué par des éléments immatériels ? Si oui, qu'est-ce que cette esthétique de l'immatériel ? Quelles « formes » peut-elle prendre ? Comment la reconnaître ?

Pour explorer ces questions, je me pencherai sur l'art, notamment sur l'art contemporain, non seulement parce que la dématérialisation y a été beaucoup étudiée, mais aussi parce que les similitudes avec l'évolution du design, de l'objet au service, sont frappantes.

Avant cela, je propose de commencer par relever les qualités et formes esthétiques des arts « non plastiques ».

4.1. L'esthétique des arts « non plastiques »

Les arts plastiques - dessin, peinture, sculpture, architecture - prennent traditionnellement une forme matérielle. C'est même le sens du mot « plastique ». Mais ce n'est pas le cas de nombreuses autres formes d'art. On peut citer les arts de la scène - théâtre, danse, musique -, qui reposent en partie sur une matière vivante, les corps, mais par nature impermanente. On peut citer aussi les arts écrits - littérature et poésie -, où l'immatérialité est encore plus forte puisque, la plupart du temps, la qualité du style de l'écriture prévaut sur celle de la mise en page de l'objet matériel qu'est le livre. Pourtant la capacité de ces arts à être objet d'esthétique ne fait pas débat. Le rythme, la qualité et l'harmonie des sons, des mots et des mouvements sont évidemment vecteurs d'esthétique.

Il y a donc possibilité d'esthétique immatérielle dès lors que celle-ci passe par les sens (ce qui ne veut bien sûr pas dire que toutes les stimulations sensorielles sont de nature esthétique).

Nombreux sont les services, processus et stratégies qui mobilisent des sons, des mots et des mouvements. Y prêter une attention particulière est une première manière de mobiliser l'esthétique dans le design au-delà de l'objet.

4.2. Les formes de l'art (plastique) contemporain

Les arts plastiques eux-mêmes se sont peu à peu dématérialisés. Yves Michaud, philosophe, ancien directeur de l'École nationale supérieure des Beaux-arts, indique « [qu']est progressivement arrivé à son terme un mouvement de disparition de l'œuvre comme objet et pivot de l'expérience esthétique¹⁷ ». Sur les murs, la photographie a souvent remplacé la peinture. Surtout, la production contemporaine a quitté les murs pour envahir l'espace. Elle prend le plus souvent la forme « d'installations » ou de « performances ».

Délaissant petit à petit les matériaux classiques de l'art (toile, peinture, plâtre, etc.) les installations s'appuient sur la réutilisation et la juxtaposition de matériaux et objets de toute nature : « objets réformés, détritiques, emballages, affiches, matériaux industriels, éléments de décoration et de mobilier, produits de consommation courante, [etc.]¹⁸ ».

Marcel Duchamp a été le précurseur de ce mouvement dès les années 1910 avec ses *ready-mades*, notamment son œuvre *Fontaine*, consistant en un urinoir renversé, qui aurait été acheté tel quel dans une quincaillerie. On peut citer aussi, cinquante ans plus tard, les *Boîtes Brillo* d'Andy Warhol (même si l'artiste de pop art n'a pas, lui, exposé directement ces paquets d'éponges d'une célèbre marque américaine mais les a refabriqués). Et bien sûr on ne compte pas, dans l'art contemporain, les installations dites de « techniques mixtes », où un néon peut être exposé seul ou juxtaposé avec un tas de terre.



Marcel Duchamp
Fontaine
1917

© Succession Marcel Duchamp
/ Adagp, Paris



Andy Warhol
Brillo Box (Soap Pads)
1964

© ®™ The Andy Warhol
Foundation for the visual arts

¹⁷ MICHAUD, Yves (2006). *L'Art à l'état gazeux. Essai sur le triomphe de l'esthétique*.

¹⁸ *Ibid.*

Les installations peuvent également s'appuyer sur des « sons, musiques, éclairages, caméras et moniteurs vidéo¹⁹ ». Ces stimuli multimédia sont activés par des dispositifs techniques, désormais numériques. Comme vu précédemment, ces stimuli sont de nature à être objet d'esthétique. Cependant, le fait qu'ils soient le plus souvent activés par des dispositifs techniques désincarne le processus qui est à l'œuvre sous l'œil du spectateur. Avec le développement de « l'intelligence artificielle », le fantasme d'un processus dont l'intention proviendrait de la machine est même lancé.

La biennale Némo, organisée tous les deux ans dans plusieurs lieux en Île de France, est dédiée aux arts numériques. Par exemple, dans le cadre de l'édition 2017-2018, l'exposition *Les faits du hasard* au Centquatre comprenait vingt-cinq installations, comme *Tensions dissonantes* de Mathias Isouard, où l'on entendait, amplifiés par des micros, les sons presque irréels émis par les torsions d'une tôle mue par un algorithme, ou

Mathias Isouard
Tensions dissonantes
2017
© Le Fresnoy



Guillaume Marmin
Licht, mehr Licht!
2017
© Guillaume Marmin



¹⁹ *Ibid.*

Licht, mehr Licht! de Guillaume Marmin, où le spectateur était placé au centre d'une pièce noire avec cent vingt projecteurs émettant des faisceaux lumineux sans cesse changeants, créant de multiples perceptions de l'espace.

L'art contemporain prend aussi souvent la forme de performances, c'est-à-dire d'interventions impliquant l'artiste et/ou des interprètes. Comme déjà indiqué à propos du théâtre et de la danse, les performances possèdent une certaine matérialité dans le sens où elles mettent en jeu des personnes, mais elles sont par nature impermanentes. De plus, dans les musées comme sur scène, les pratiques contemporaines tendent à se libérer de toute autre forme de matérialité que la présence humaine (pas de costume, de mise en scène, de musique, de mots) et à impliquer directement le public.

Tino Sehgal, artiste contemporain maître en la matière, va jusqu'à refuser que ses "situations construites" soient photographiées, pour que celles-ci n'existent que dans l'expérience puis dans la mémoire du spectateur, sans matérialité palpable. Je publierai néanmoins ici quelques rares photos de la Carte Blanche que le Palais de Tokyo lui a consacrée en 2016 pour illustrer mon propos. Ayant offert à l'artiste et à ses invités la totalité de ses 13 000 m², le Palais de Tokyo a été pendant deux mois presque vide d'œuvres au sens classique du terme, pour proposer plutôt une suite d'expériences. Celle de plus grande ampleur, *These Associations*, consistait en une nuée d'une cinquantaine d'interprètes, habillés comme les visiteurs, courant, chantant, s'asseyant, tour à tour pris dans un rituel dont eux seuls connaissaient les codes et venant de temps en temps parler aux spectateurs, s'adressant alors à eux comme à des amis, sur un registre intime et bienveillant.

Sur les 2 pages :

Tino Sehgal
These Associations
2016

Extraits d'une vidéo
mise en ligne sur
Youtube par
art-psy.com





Une autre expérience marquante était *This Progress*, où un enfant, un adolescent, un adulte puis une personne plus âgée, invitaient à tour de rôle les spectateurs à faire une promenade et à dialoguer en répondant à la question « Qu'est-ce que le progrès ? ».

On peut trouver un parallèle frappant entre l'évolution de l'art contemporain vers les « performances » et celle du design vers les « expériences ». Dans un cas comme dans l'autre, il s'agit de créer les conditions d'une certaine relation impliquant le spectateur ou l'utilisateur. J'y reviendrai à la fin de ce chapitre.

4.3. A quoi reconnaître l'esthétique de l'immatériel ?

Parmi les trois types d'œuvres que je viens d'évoquer (installations à base d'objets quelconques, installations multimédia, performances), celui qui pourrait apparaître comme étant le plus matériel, c'est-à-dire les installations à base d'objets quelconques, est aussi celui qui montre à mon sens de la manière la plus frappante la prédominance de l'immatériel dans l'effet recherché.

Ainsi, derrière ses *Boîtes Brillo*, Andy Warhol ne cherchait pas seulement à magnifier le design du packaging. Si ces boîtes sont objet d'art – et cette question a bien sûr beaucoup agité le landerneau des critiques d'art –, c'est parce qu'il y a une intention dans ce geste, celui d'interroger le spectateur. Qu'est-ce que l'art ? Quel est le rôle de l'art dans la société de consommation ? La consommation est-elle notre horizon commun ? sont autant d'interpellations que l'on peut ressentir devant cette œuvre.

Ainsi, comme l'a théorisé le fameux critique d'art américain Arthur Danto (1924-2013) en se fondant sur la recherche des propriétés universellement partagées des œuvres d'art et notamment sur l'exemple paradigmatique des *Boîtes Brillo*, « une œuvre d'art est une signification incarnée²⁰ ».

Mais peut-on toujours parler d'incarnation dans les œuvres les plus immatérielles, comme les performances ?

Oui, d'après Nicolas Bourriaud, cofondateur du Palais de Tokyo, qui fut également directeur de l'École nationale supérieure des Beaux-arts quinze ans après Yves Michaud. Celui-ci propose pour cela une interprétation intéressante de l'évolution de la notion de forme et de notre capacité à la percevoir.

Si l'on part du principe qu'une forme est « [u]ne unité cohérente, une structure [...] qui présente les caractéristiques d'un monde²¹ », Nicolas Bourriaud pense qu'aujourd'hui, la « colle » qui fait tenir ensemble ce monde « est moins apparente, car notre expérience visuelle s'est complexifiée, enrichie d'un siècle d'images photographiques, puis cinématographiques [...], au point de nous permettre de reconnaître comme un « monde » une collection d'éléments épars [...] que ne vient relier aucune matière unifiante, aucun bronze ».

Ainsi, « la forme [...] ne se réduit pas à celle des « choses » [...], [elle est] le principe agissant d'une trajectoire qui se déroule à travers des signes, des objets, des formes, des gestes ».

La forme est un principe agissant.

Mais à partir de quand un « principe agissant » peut-il être considéré comme esthétique ?

Nicolas Bourriaud propose deux critères pour juger de la qualité esthétique d'un principe. Ces deux critères sont simples et renvoient à la définition de Danto. Il s'agit d'analyser « la cohérence de la forme, puis la valeur symbolique du « monde » qu'il nous propose ». La valeur symbolique, ou la signification, renvoie à la capacité à ouvrir de nouveaux horizons, un nouveau champ de connaissances. La cohérence de la forme, ou l'incarnation, indique quant à elle la capacité de l'artiste à transmettre la valeur symbolique, la signification, de manière sensible, par une « pensée qui ne pense pas » pour paraphraser Magritte.

Par exemple, dans la Carte Blanche du Palais de Tokyo à Tino Sehgal, la valeur symbolique du monde proposé est particulièrement forte. C'est celle d'un monde où l'on peut avoir des conversations de qualité avec chaque personne que l'on rencontre, quel que soit son âge, son sexe ou son milieu. Quant à la cohérence des formes pour incarner ce monde, elle se juge par exemple au fait que chaque conversation commence par une question ouverte et que les conversations avec les enfants, particulièrement bien préparés, sont aussi sinon plus profondes que celles avec les adultes, et se manifeste par la sensation de vivre des instants précieux et chaleureux. Ceci

²⁰ DANTO, Arthur (2013). *Ce qu'est l'art*.

²¹ BOURRIAUD, Nicolas (1998). *Esthétique relationnelle*. Toutes les citations qui suivent sur cette page sont issues de cet ouvrage.

est amplifié par la mise en contraste de ces relations fortes avec l'indifférence qui se dégage lorsque les cinquante personnes de *These Associations* se mettent en mouvement selon un rituel connu d'eux seuls, parfois frénétique, à la manière de gens qui courent dans le métro. Et surtout par le fait que le spectateur ne peut accéder à cette expérience qu'en s'y impliquant totalement. Jean de Loisy, directeur du Palais de Tokyo de 2011 à 2018 disait ainsi :

« Cette exposition demande au visiteur de faire confiance à l'artiste. Pour que le basculement essentiel ait lieu, il faut faire preuve de bienveillance, d'attention à l'autre²². »

On peut noter ici que la définition de la forme comme principe agissant et de l'esthétique comme jugement de la cohérence de la forme et de la valeur symbolique sont applicables aussi bien aux œuvres classiques que contemporaines, avec pour chacune leurs parts de matériel et d'immatériel.

4.4. L'esthétique relationnelle

J'aimerais finir ce chapitre en soulignant une forme esthétique nouvelle, qui me semble particulièrement importante pour le design de service et de stratégie.

J'ai rappelé précédemment que le rythme, la qualité et l'harmonie des sons, des mots et des mouvements étaient, autant que les formes, les couleurs et les matières, vecteurs d'esthétique. J'ai souligné ensuite que le principe agissant des installations et performances pouvait également l'être. Tous les vecteurs cités dans la première phrase peuvent être mobilisés dans ces installations et performances. Mais il en est un qui ne peut s'y réduire et qui, s'il est intemporel, se révèle avec une acuité particulière dans nos sociétés contemporaines.

L'esthétique relationnelle dans l'art

La forme esthétique, ou le principe agissant, se fonde de plus en plus sur l'humain et sur le mini-monde, la relation, le rapport social, qui s'établit à un instant *t* entre le spectateur et le ou les artistes. Les situations construites de Tino Sehgal en sont un exemple. L'esthétique y réside dans la relation avec des personnes inconnues quelques minutes plus tôt, d'une qualité pourtant inédite et rare par rapport à la majorité des relations que l'on a dans la vie de tous les jours.

²² Cité par CHAPON, Benjamin (2016) pour *20 Minutes*

Même lorsque des artistes ne sont pas impliqués en présentiel, comme dans les installations, c'est une certaine relation au monde qui est proposée, hors des sentiers battus, et donc finalement une certaine relation aux autres. L'œuvre peut faire ressortir la force de la relation entre d'apparents contraires, comme lorsque Lee Ufan pose un rocher sur une vitre en verre, ou au contraire la douceur de la co-présence au monde, comme Felix Gonzalez-Torres (1957-1996) dans sa série d'œuvres où les objets sont présentés par deux.



Lee Ufan
Relatum - Existence
2014
© Gary Tatintsian
Gallery and Pace Gallery
/ Adagp Paris



Felix Gonzalez-Torres
Untitled
1991
© The Felix Gonzalez-
Torres Foundation

C'est ce que Nicolas Bourriaud appelle l'art relationnel, « un art prenant pour horizon théorique la sphère des interactions humaines et son contexte social, plus que l'affirmation d'un espace symbolique autonome et privé²³ ».

Il décrit même cela comme la forme esthétique majeure de l'art contemporain et le justifie dans une perspective historique. Alors que « [l]a modernité politique, née avec la philosophie des Lumières, se basait sur la volonté d'émancipation des individus et des peuples [...] [pour] permettre l'instauration d'une société meilleure », « [l]'art devait préparer ou annoncer un monde futur » (à travers par exemple la glorification de l'industrie dans le constructivisme ou la libération de la raison dans le surréalisme).

Aujourd'hui, alors que le capitalisme libéral domine depuis la chute du mur de Berlin, que nous sommes soumis à ce que Nicolas Bourriaud appelle les « autoroutes de la communication » (réseaux sociaux, parcs de loisirs, espaces conviviaux...), que les populations se concentrent dans des villes saturées, l'art « modélise des univers possibles », nous propose un « interstice social », la possibilité d'une relation nouvelle et authentique. Il s'agit de nous « apprendre à mieux habiter le monde, au lieu de chercher à le construire d'après une idée préconçue de l'évolution historique ».

Par rapport aux œuvres classiques, reposant sur une représentation formelle réaliste, encadrée dans l'espace d'un tableau ou d'une sculpture, le spectateur est directement engagé dans le monde qui est modélisé. « La forme [ou le principe agissant] ne prend [d'ailleurs] sa consistance (et n'acquiert une réelle existence) qu'au moment où elle met en jeu des interactions humaines ». Ainsi, « chaque œuvre d'art particulière [est] la proposition d'habiter un monde en commun ».

L'esthétique relationnelle dans le design de service et de stratégie

La forme relationnelle s'applique particulièrement bien aux services et stratégies, qui sont l'objet de pratiques contemporaines du design.

Un service est toujours fondé sur une relation. Une relation réelle, comme lorsqu'on est conduit par un chauffeur de taxi, et/ou virtuelle lorsqu'on commande préalablement ce taxi sur une application numérique.

Dès lors, au-delà de la capacité du service à répondre aux attentes des utilisateurs (ex : obtenir rapidement un taxi pour rentrer chez soi en sécurité), existe la possibilité de créer, par la modélisation de la relation, une certaine manière d'habiter le monde.

La relation, l'expérience, est d'ailleurs un champ que Rémi Gréau (Aktan) évoque spontanément comme étant celui d'une intention esthétique non formelle dans le design de services. Il cite l'exemple du travail réalisé par Aktan sur l'accueil des usagers par les agents de SNCF Transilien. En plus de repenser le parcours de cette relation, Aktan a par exemple conçu un mobilier qui incite les agents à être plus proches des usagers qui s'adressent à eux, dans l'objectif d'établir une meilleure relation.

²³ BOURRIAUD, Nicolas (1998). *L'esthétique relationnelle*. Toutes les citations qui suivent sur cette page sont issues de cet ouvrage.



Prototype d'un nouvel espace de relation client pour SNCF Transilien par Aktan

© Aktan

Cette esthétique relationnelle pourrait même se passer de mobilier si un « principe agissant » suffisamment efficace, véhiculant une « valeur symbolique » forte, était trouvé et mis en place.

Dans ce registre, une histoire racontée par Joachim Savin m'a particulièrement inspirée. Elle se rapporte à la manière dont un enseignant donne cours mais pourrait à mon avis être extrapolée à de nombreux services et manières de mener des projets en entreprise. Il s'agit du cours donné par Guillaume Foissac, designer formé à l'Ensci, aujourd'hui en charge de la Recherche et Développement chez EDF. Celui-ci donne un cours qui s'appelle « ordre et désordre », qui vise à faire toucher du doigt aux étudiants les différentes méthodes de travail qu'utilisent les artistes, de Chopin à Brian Eno en passant par de nombreux autres. Au-delà du sujet du cours, qui illustre la richesse des méthodes créatives possibles, ce que j'ai trouvé particulièrement intéressant est le fait que Guillaume Foissac donne ce cours de manière aléatoire, c'est-à-dire sur la base d'une sélection au hasard et in situ de l'artiste qui sera traité le jour J. Ce principe, qui nécessite une mobilisation immédiate de l'enseignant, crée une dynamique et une spontanéité qui irriguent nécessairement ses relations avec les étudiants. Cela constitue pour eux une véritable expérience de l'état de présence qui leur sera utile pour aller ensuite eux-mêmes sélectionner et mobiliser les différentes méthodes de créativité possibles.

Alors que les services sont hyper normés – un Starbucks est un Starbucks partout dans le monde –, ce principe aléatoire est certainement une source d'inspiration intéressante.

Cet exemple illustre aussi le fait qu'il peut d'ores et déjà y avoir une certaine esthétique dans les relations entre les membres d'une équipe projet et entre une agence et son client. Le fait de prêter attention à l'environnement de travail est certainement aussi un élément important, pour mettre en place ce que Matthew Marino (User Studio) appelle une « symétrie des attentions ».

5. Dessen de la démarche esthétique

Après avoir exploré les formes immatérielles à travers lesquelles l'esthétique pouvait s'incarner, j'aimerais me pencher maintenant sur ce qu'elles incarnent. J'ai évoqué les notions de « signification » (Danto) et de « valeur symbolique » (Bourriaud). De quoi s'agit-il exactement ? Où aller les chercher, notamment dans un projet de design de service ou de stratégie ?

Je commencerai par me poser cette question pour l'art, où le champ des possibles est particulièrement vaste, avec pour seules limites celles du territoire matériel et immatériel de l'artiste. Je chercherai ensuite à revenir au design, que je considère comme étant très proche de l'art mais opérant dans le territoire plus spécifique d'un produit, d'un service, d'une entreprise.

5.1. Quel est le dessein de l'art ?

Comme je l'ai brièvement exposé au premier chapitre, Charles Sanders Peirce, considéré comme l'un des pères de la sémiologie (étude des signes) moderne, définit l'art comme « un mouvement d'accroissement d'intelligibilité de la priméité²⁴ ». Si l'on représentait l'ensemble des qualités de sentiment comme un ciel étoilé, l'artiste serait ainsi celui qui capte les étoiles lointaines, que l'on n'a pas encore découvertes, et qui nous les donne à voir par le biais de ses œuvres.

Peirce considère en effet le monde comme un vaste ensemble d'êtres, de qualités et de moyens de médiation entre les deux²⁵. Les êtres sont tout ce qui existe à un moment t : matières, sons, senteurs, etc. C'est ce que Peirce regroupe sous la catégorie de la secondéité. Les qualités, quant à elles, peuvent permettre de qualifier ces êtres. C'est par exemple l'*aspect* d'une matière, le *ton* d'une voix, l'*odeur* d'une senteur. Pour Peirce, ces qualités ont une réalité propre, indépendamment de et donc précédemment à ce qui existe. C'est pour cela qu'il nomme cette catégorie celle de la priméité²⁶.

Pour Peirce, l'univers serait plein de qualités non découvertes, de l'ordre de la priméité. L'artiste les ressent, se les approprie et les représente, afin que le public les ressente à son tour par une forme de sympathie intellectuelle. Il y a alors un « mouvement d'accroissement d'intelligibilité de la priméité ».

²⁴ EVERAERT-DESMEDT, Nicole (2011b). *L'esthétique d'après Peirce*.

²⁵ FISSETTE, Jean (2008). *La rencontre de la sémiotique et de l'esthétique chez Peirce. L'état esthétique de l'esprit comme alternative à une science normative*.

²⁶ La troisième catégorie, celle de la tiercéité, est la médiation faite par l'homme entre la priméité et la secondéité. C'est la catégorie de la pensée, du langage, de la représentation, par exemple quand je dis « cette matière est douce », « cette voix est stridente » ou « cette odeur est aigre ».

Notre connaissance du monde augmente et c'est cela qui provoquerait un sentiment esthétique.

Certains se sont essayés à une analyse de la démonstration que fait Peirce de l'existence de la priméité²⁷. Ce n'est évidemment pas mon propos ici. Cependant, comme je l'ai déjà dit, le sentiment que provoque une œuvre d'art avec laquelle on est en forte connexion me semble bien se rapprocher de cette description.

5.2. Quel est le dessein du design ?

« Le design est une expression du but », disait le designer américain Charles Eames (1907-1978), père notamment des célèbres fauteuils en contreplaqué moulé. « Le design est fond, sans ségrégation de forme », disait Roger Tallon (1929-2011), le grand designer français des TGV. Même lorsque l'objet de travail est parfaitement tangible, en design comme en art, il s'agit avant tout d'exprimer un dessein.

Mais alors que le territoire de l'artiste est vaste et personnel, celui du design est plus spécifique, lié à l'objet (matériel ou immatériel) sur lequel il s'agit de travailler. Que cela veut-il dire exactement ? Quel est le dessein du design concernant cet objet ?

Pierre-Damien Huyghe, philosophe, professeur émérite à l'Université Paris 1 Panthéon Sorbonne, où il a dirigé un centre de recherche sur les théories et pratiques des arts et des techniques, a cherché à identifier et à définir de manière rigoureuse la responsabilité unique du design, celle qui n'enlève rien aux autres disciplines. Empruntant la formule de l'architecte américain Frank Lloyd Wright²⁸ (1867-1959), il en est arrivé à la conclusion que le design a pour responsabilité de « découvrir les rythmes de la forme des poussées techniques²⁹ ». Que cela signifie-t-il ? Que puis-je en retenir pour le propos de ce mémoire ?

Je voudrais tout d'abord commencer par souligner le fait que si l'expression « rythmes de la forme » possède sa part de mystère, chacun des deux termes, « rythmes » et « forme », ainsi que leur association synesthésique, indiquent clairement la mobilisation de l'esthétique, de la connaissance par la sensibilité.

Ensuite, on remarque que Pierre-Damien Huyghe fait référence aux « poussées techniques ». Avec ce terme, il désigne les inventions majeures telles que l'imprimerie, la photographie ou le numérique, celles qui créent un avant et un après. Je chercherai dans la partie suivante à élargir

²⁷ Notamment FISETTE, Jean (2008). *La rencontre de la sémiotique et de l'esthétique chez Peirce. L'état esthétique de l'esprit comme alternative à une science normative*.

²⁸ « Notre industrie doit former des *designers* au lieu de former des artisans car nos artisans, ce sont les machines, des artisans tout prêts, efficaces, dociles. Sur ce point le pouvoir mécanique a fait table rase. Comment obtenir de ces impressionnantes « machines/artisans » ce qu'elles peuvent faire de mieux ? Puis, au-delà du savoir-faire mécanique, comment trouver les rythmes de la forme ? » in WRIGHT, Frank Lloyd (1930). *L'Architecture moderne*.

²⁹ Les citations sont issues du cours donné par Pierre-Damien Huyghe au mastère *Innovation by Design* de l'Ensci en octobre 2018. Sa pensée est notamment développée dans : HUYGUE, Pierre-Damien (2014). *A quoi tient le design*.

l'applicabilité de cette définition à d'autres objets que ces inventions techniques, en particulier aux services.

Mais ce qui me semble particulièrement intéressant est la raison pour laquelle il identifie là le cœur de la valeur ajoutée du design. Pour lui, la tâche du design est de *découvrir*, dans le sens d'une découverte, les poussées techniques. Il s'agit de passer d'une invention à une découverte, c'est-à-dire de révéler les potentialités des inventions, « leur puissance *authentique* de modification » du monde. Parmi les nombreuses définitions du design, celle-ci s'inscrit parfaitement dans la lignée de la pensée esthétique telle que décrite dans la partie précédente – la notion de découverte indique en effet la création d'une connaissance nouvelle –, tout en introduisant la spécificité du design - la connaissance nouvelle n'est pas recherchée ex nihilo mais dans les potentialités intrinsèques de l'objet étudié.

Un exemple cité par Pierre-Damien Huyghe est celui du lien hypertexte. Comme toute invention, dans un premier temps, l'informatique a produit du traitement de texte calqué sur ce que l'on pouvait faire avec une feuille de papier et un crayon, ainsi qu'une architecture de l'information calquée sur celle des livres, chapitre après chapitre.

Avec le lien hypertexte (ou l'hyper-écriture), qui peut sembler une petite chose, une capacité intrinsèque majeure des technologies numériques a été découverte. Celle-ci a bouleversé la manière d'accéder à l'information, selon une architecture non déterminée à l'avance, au gré des sauts de lien en lien, faisant passer la lecture d'une expérience en deux dimensions à une expérience multi-dimensionnelle, où l'espace se dématérialise et s'étend.

Mourad Merzouki
Adrien Mondot
Claire Bardainne
Pixel
2014

© Patrick Berger

Avec *Pixel*, première expérience liant danse et vidéo interactive, le chorégraphe Mourad Merzouki et sa compagnie Käfig ont exploré les potentialités d'interactions entre danse et virtualité numérique.

Cette scénographie m'évoque de manière métaphorique le caractère multidimensionnel du numérique.



Surtout, associé à l'utilisation d'internet par l'ingénieur anglais Tim Berners-Lee, le lien hypertexte a donné naissance au world wide web, réseau de connections désormais infini.



Tomás Saraceno
*Galaxies Forming Along
Filaments, Like Droplets
Along the Strands of a
Spider's Web*
2009

© Studio Tomás Saraceno

Cherchant à « réactiver notre imaginaire pour collaborer avec l'environnement » (Palais de Tokyo), notamment à nous faire ressentir l'air qui nous entoure, l'artiste argentin Tomás Saraceno révèle les réseaux qui l'habitent, comme ceux, imités dans cette œuvre immersive, des toiles d'araignées.

Il me semble que le world wide web épouse les mêmes formes.

Pierre-Damien Huyghe cite également, dans le même registre, le format « .epub » ou *responsive*, qui permet d'adapter la mise en page du texte et la disposition des éléments de la page à la taille de l'écran, boostant cette fois-ci les utilisations sur terminaux mobiles.

Le design découvre des capacités intrinsèques à la puissance authentique de modification.

5.3. Quel est le dessein du design de service et de stratégie ?

Peut-on, et si oui comment, appliquer cette démarche à un autre objet que les inventions techniques ? En particulier, peut-on l'appliquer à un service ou à une stratégie ?

Nous avons posé cette question à Pierre-Damien Huyghe lors de son cours au mastère IBD. S'il l'on comprend que celui-ci ne considère pas les services comme un objet pertinent du design, il a néanmoins accepté de pousser le raisonnement jusque-là et nous a répondu qu'il faudrait pouvoir « pluraliser » le service. Que cela signifie-t-il ?

Le processus de découverte qu'il décrit part de l'idée que les appareillages techniques recèlent différents potentiels. Par exemple, si les premiers téléphones portables servaient à pouvoir téléphoner en liberté, la propriété qui est aujourd'hui la plus utilisée est celle de traceur, à la base de la plupart

des applications. Une nouvelle technique a donc plusieurs potentialités. Pour Huyghe, le rôle du designer est de les découvrir en les « pluralisant », c'est-à-dire en imaginant ses différentes potentialités.

Que cela signifie-t-il pour un service ? A première vue, la question semble difficile, car si une nouvelle technique recèle différents potentiels - pour simplifier, différents services -, un service est un service...

« ADN » d'une entreprise

Mais en fait la réponse ne me semble pas si difficile que cela. En effet, si l'on y réfléchit bien, un service repose lui aussi sur une certaine combinaison d'éléments au potentiel « pluralisable », à commencer par les spécificités de l'entreprise qui l'envisage.

Par exemple, les très bons taux de confiance et de fidélité des clients de la Maif reposent sur deux éléments clés : sa forme juridique historique, celle d'une société mutualiste où les clients participent à la gouvernance, et le savoir-faire reconnu de son service de relation clients. Ainsi, lorsque la Maif cherche, dans son projet stratégique 2019-2022, à mieux s'implanter sur le marché du B-to-B, elle s'appuie sur cet ADN pour développer un service s'adressant en priorité aux autres entreprises qui cherchent à s'engager aux côtés de ses clients et à avoir un impact positif sur la société³⁰.

Ainsi, le designer Geoffrey Dorne, fondateur de Design & Human, atelier de design social, s'interrogeant sur la manière de « gérer le lien entre design et esthétique » écrit :

« Petit à petit j'ai compris [...] qu'un travail uniquement esthétique³¹ ne serait pas suffisant pour moi (et surtout pas rassurant) et qu'il fallait que j[em] engage [...] vers un travail basé sur un fond, un sujet, et la façon de traiter ce sujet. [...] La réponse que j'ai trouvée [...] se trouve dans un équilibre entre : la mise en avant des choix et solutions [...] basés sur un travail d'observation et de connaissance des utilisateurs / usagers / humains et l'utilisation des éléments historiques, culturels, contemporains aussi parfois, du sujet sur lequel je travaille. [...] L'étape d'après étant la plus difficile : faire la synthèse de tout cela, grâce au design³². »

La possibilité d'une démarche esthétique naît pour lui de la rencontre entre le « travail d'observation et de connaissance des utilisateurs », fondement d'une démarche centrée utilisateurs, et « l'utilisation des éléments historiques, culturels [et] contemporains » de l'entreprise.

Pour généraliser une définition de ce qui constitue l'ADN d'une entreprise, je dirais qu'il y a en effet au cœur sa culture et son histoire puis, en me fondant sur le business canvas d'Alexander Ostwalder³³, ses ressources clés (humaines, intellectuelles, physiques, financières), et, si l'on élargit le cercle, ses réseaux de partenaires (qui peuvent être, comme l'indique Ostwalder, des partenaires stratégiques ou des fournisseurs, mais aussi des canaux de

³⁰ LANDRIEU, Valérie (2019) pour Les Echos

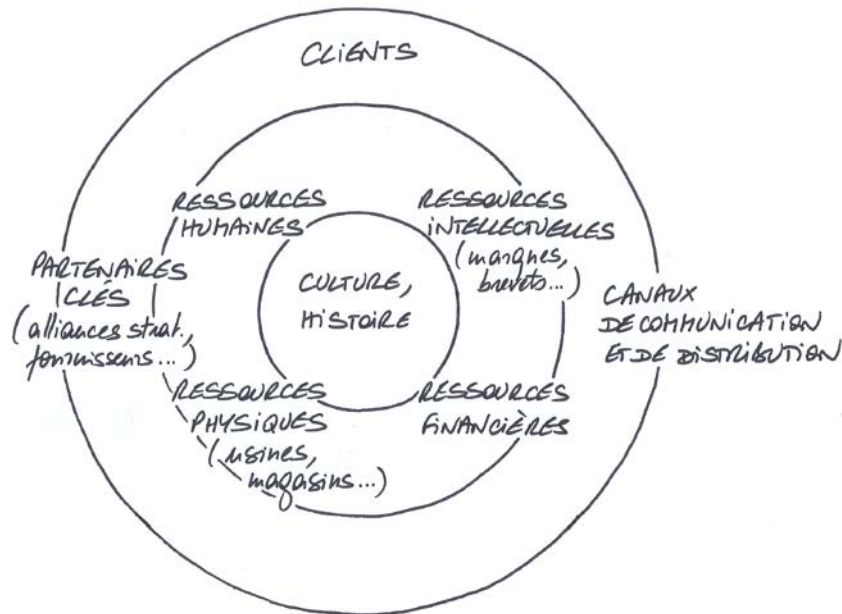
³¹ L'utilisation du terme esthétique ici n'est pas la même que celle que j'emploie dans ce mémoire et se réfère uniquement à la forme.

³² DORNE, Geoffrey (2016). *Comment gérer le lien entre design et esthétique ?*

³³ OSTWALDER, Alexander, PIGNEUR, Yves (2011). *Business model nouvelle génération*.

communication et de distribution) et, en les considérant comme co-producteurs du service, sa base de clientèle³⁴.

« ADN » d'une entreprise



Chacun de ces éléments peut évoluer, de manière volontaire ou involontaire, et ce d'autant plus que l'on s'éloigne du centre du cercle, mais il s'agit de ressources suffisamment importantes et difficiles à acquérir pour en faire des fondamentaux. Même si elle peut s'adjoindre une part de nouveaux adjuvants (par le rachat d'une société, le développement de nouvelles compétences, etc.), chaque entreprise en possède une combinaison unique, qui fait qu'elle devrait, en réponse à un même besoin, proposer un service unique, différent des concurrents. Cette combinaison me semble constituer une première partie d'un appareillage « pluralisable », c'est-à-dire pouvant donner lieu à un projet de design s'appuyant sur une démarche esthétique.

Demande sociétale

La deuxième partie, elle, se situe du côté des utilisateurs. Un service proposé par une entreprise se réalise, par définition, en interaction avec eux. Pour paraphraser Huyghe, on pourrait donc dire que les potentiels à l'origine de la « découverte » d'un service se situent à la rencontre de l'ADN d'une entreprise et des besoins des utilisateurs.

Mais j'aimerais apporter ici une nuance. Si la réponse aux besoins des utilisateurs est centrale (et le postulat de départ de ce mémoire est que les démarches de design centrées utilisateurs sont à même de relever ce défi), il ne me semblerait pas correct de restreindre a priori le territoire de la « pluralisation » d'un service à la seule réponse aux besoins des utilisateurs.

³⁴ La proposition de valeur et le business model d'un service dépendent ensuite de la rencontre entre ce système d'éléments et les besoins et attentes des utilisateurs.

Il me semble que la recherche d'une « puissance authentique de modification » renvoie plutôt à la plus-value unique qu'une entreprise (ou un service) peut apporter à la société. Le client n'est pas limité à son rôle consommateur mais est un homme ou une femme dans toutes ses dimensions, au sein d'une société qui a besoin de trouver un équilibre entre dimensions économique, sociale et environnementale.

Je n'évoque pas ici les dimensions sociales et environnementales pour en faire des horizons normatifs. Autrement dit, je ne pense pas que le rôle fondamental du design soit d'améliorer les impacts sociaux et environnementaux d'une entreprise (même si, dédiant ma carrière professionnelle au développement durable, j'aimerais qu'il le fasse). En revanche, son rôle est assurément de « pluraliser », c'est-à-dire de ne pas se limiter à la vocation économique d'une entreprise ni à la dimension de consommateurs des utilisateurs, qui limiteraient le champ nécessaire à la démarche esthétique pour s'épanouir. Comme l'indique Pierre-Damien Huyghe, « le design recherche d'autres polarités que celle, unidirectionnelle, du profit ». Une entreprise opère dans un certain contexte sociétal et peut y chercher sa plus-value unique, dans toutes ses dimensions.

En France, cette plus-value pour la société est désormais reconnue par le droit, à travers la notion de « raison d'être » d'une entreprise. La loi PACTE de mai 2019 donne en effet la possibilité à une entreprise d'inscrire une raison d'être dans ses statuts, en plus des éléments obligatoires (apports des associés, forme, objet, appellation, siège social, capital social, durée de la société, modalités de fonctionnement)³⁵. Cette raison d'être s'entend par rapport à l'ensemble des dimensions de l'entreprise. Cette même loi modifie d'ailleurs l'article 1833 du code civil, qui définit ce qu'est une société, et indique que celle-ci doit « prendre en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité ».

Rencontre entre ADN de l'entreprise et demande sociétale

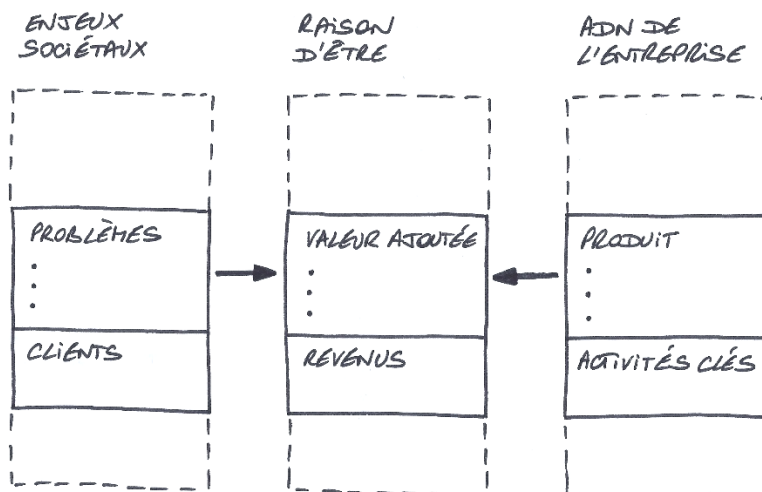
Il me semble donc que ce qui est recherché dans une démarche de design de service s'appuyant sur l'esthétique est le point de rencontre entre les capacités de l'entreprise, essentialisées à son ADN, et les « problèmes » des utilisateurs, élargis aux enjeux sociétaux dans le(s) contexte(s) où l'entreprise opère.

Cette essentialisation et cet élargissement permettent de pluraliser le service, c'est-à-dire rechercher sa plus-value authentique.

³⁵ GOSSEMENT, Arnaud (2019). *Intérêt social, raison d'être, société à mission : retour sur la loi PACTE du 22 mai 2019*.

Sur la base du « *Business canvas for innovators* » de l'agence Innovation Copilots³⁶, on peut donc faire ce schéma « augmenté » :

SCHEMA D'ÉLABORATION D'UN BUSINESS MODEL AUX POLARITÉS ENRICHIES



Le rôle du designer est de rechercher cette plus-value authentique et de l'incarner dans une forme, matérielle et/ou immatérielle (cf. chapitre précédent), cohérente. De la même manière qu'une entreprise polluante ne sera pas authentique en s'incarnant dans un logo vert, une entreprise très hiérarchique pourra difficilement s'incarner dans un service très collaboratif.

La démarche de design qui mobilise l'esthétique n'a donc a priori pas vocation à rendre un service « désirable », pour reprendre le terme du design thinking, c'est-à-dire à le présenter sous un jour favorable aux utilisateurs, mais à le rendre « authentique ».

Ceci résonne à mon sens avec l'enjeu éthique soulevé dans le chapitre 3. Si l'on mobilise l'esthétique ainsi et non comme une démarche de stylisation, le risque de manipulation des clients est limité par la recherche d'une certaine authenticité.

³⁶ *Business canvas* résumé en trois blocs : « problèmes » (ou « *pain points* ») par type de clients d'un côté, produits, activités et fonctions clés de l'autre et, au point de rencontre entre les deux, valeur ajoutée et business model. Voir site Innovation Copilots.

6. Mobiliser la démarche esthétique

J'aimerais maintenant en venir à la démarche esthétique et à la manière de mieux l'intégrer dans un projet de design de service ou de stratégie.

Spontanément, comme je l'ai abordé au chapitre 3, un certain nombre de limites semblent inhérentes à la démarche de design centrée utilisateurs. L'observation neutre des utilisateurs semble en effet difficilement compatible avec la recherche de connaissance nouvelle par la sensibilité qui caractérise la démarche esthétique. Est-il possible de réconcilier les approches et si oui comment ?

Je commencerai tout d'abord par essayer de décrire de manière plus précise la démarche esthétique. J'ai parlé de « capter la priméité », de « trouver les rythmes de la forme », de « pluraliser un service ». Comment faire cela ?

6.1. La démarche esthétique

L'état esthétique de l'esprit

Pour reprendre le fil de la pensée de Peirce, celui-ci considère que les artistes ne sont pas les seuls à pouvoir avoir une démarche esthétique. Il parle ainsi d'un « état esthétique de l'esprit » (« *aesthetic state of mind* »)³⁷, qui est une certaine sensibilité doublée d'un entraînement à l'aiguïsement de celle-ci. Lui-même dit d'ailleurs qu'il s'y entraîne chaque jour. Cet entraînement est d'une autre nature que celui des artistes, dont la formation académique classique est plus tournée vers les différentes techniques de représentation (dessin, peinture, sculpture, etc.).

³⁷ FISETTE, Jean (2008). *La rencontre de la sémiotique et de l'esthétique chez Peirce. L'état esthétique de l'esprit comme alternative à une science normative.*

Cet entraînement consiste avant tout à observer, intensément. Charlotte Perriand disait ainsi qu'elle avait « l'œil en éventail », une certaine manière de regarder le monde, d'être attentive à tout, y compris aux choses les plus humbles.



Charlotte Perriand et un ami sur une plage de Normandie, vers 1932.

Connaissance des arts, hors-série n°876, « Le monde nouveau de Charlotte Perriand ».

Par ailleurs, je crois que cette capacité à voir doit être doublée d'une culture la plus riche possible, pour faire des liens et mettre les observations en relief. Joachim Savin (*Où sont les dragons*) pense ainsi que « plus qu'une méthode, l'esthétique est une culture ». Une culture qui muscle en quelque sorte le cerveau et fait travailler les zones qui ne sont pas encore celles du langage, de la même manière qu'il faut vivre dans un pays pour entendre toutes les fréquences lorsqu'on apprend une langue ou qu'il faut être baigné dans l'univers oriental pour percevoir toutes les nuances que Junichirô Tanizaki décrit dans *l'Éloge de l'ombre*³⁸.

³⁸ TANIZAKI, Junichirô (1978). *Éloge de l'ombre*.

L'art, qui vise à représenter, serait donc d'après Peirce un sous-domaine de l'esthétique³⁹. Il ne peut y avoir d'art sans esthétique (sinon, il y aurait simplement une belle exécution technique). En revanche, il peut y avoir une pensée esthétique sans art.

Le design me semble être un autre sous-domaine de l'esthétique, qui est aussi un processus de création fondé sur l'esthétique, mais, comme nous l'avons vu, à des fins spécifiques.

Je vais donc partir du processus de création artistique pour pouvoir ensuite le décliner au design.

La démarche de création artistique

Le processus de création artistique peut sembler mystérieux voire mystique. Peirce, lui, en propose une description précise. D'après lui, la production d'une œuvre d'art poursuit un processus qui peut être décrit par quatre phases⁴⁰ :

- Trouble : l'artiste éprouve un sentiment étrange, bien réel mais sans objet, comme par exemple dans une sensation de « déjà vu » ou lorsqu'on croise quelqu'un que l'on a l'impression d'avoir déjà rencontré.
- Appropriation : l'artiste laisse venir le sentiment, en essayant de le capter, de le considérer comme approprié, c'est-à-dire comme un sentiment qu'il convient de ressentir même s'il n'a pas encore d'objet.
- Incarnation : l'artiste projette ce sentiment dans son œuvre, en cherchant à l'incarner dans un objet approprié.
- Jugement : l'artiste nomme et accepte sa production en tant qu'œuvre lorsqu'il considère que l'objet est approprié, c'est-à-dire que son œuvre rend le sentiment intelligible.

Pour reprendre l'exemple cité au début de ce mémoire, si la couleur rouge n'existait pas, le trouble pourrait venir d'une sensation de « rougèité », que l'artiste cherche à s'approprier et à incarner.

³⁹ FISETTE, Jean (2008). *La rencontre de la sémiotique et de l'esthétique chez Peirce. L'état esthétique de l'esprit comme alternative à une science normative.*

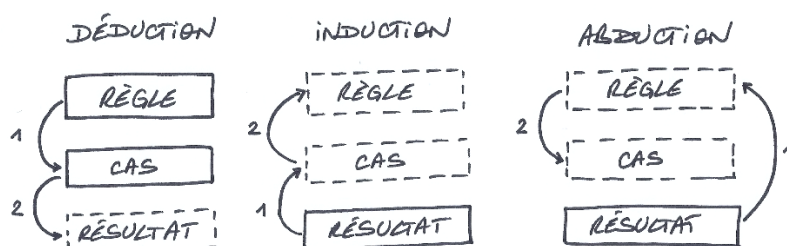
⁴⁰ EVERAERT-DESMEDT, Nicole (2011a). *La sémiotique de Peirce.*

Le rôle central de l'abduction

Après le trouble initial, chacune des trois phases mobilise un type de raisonnement différent. En particulier, la phase d'appropriation se fait par abduction. De quoi s'agit-il ?

Poursuivant les travaux de Peirce, le philosophe et écrivain italien Umberto Eco (1932-2016) a décrit les trois types de raisonnement (ou schémas interférentiels) déductif, inductif et abductif, étape par étape.

SCHÉMAS INTERFÉRENTIELS Umberto Eco, 1988



Les cases en trait plein représentent les stades de l'argumentation pour lesquels on a des propositions déjà vérifiées.

Les cases en pointillés représentent les stades de l'argumentation produits par le raisonnement.

Si la déduction consiste à tirer les conséquences d'une règle et que l'induction consiste à généraliser à partir de cas, ce schéma nous montre que l'abduction, elle, est un type de raisonnement qui cherche à « laisser venir⁴¹ » directement un sentiment ou une idée.

Florent Gaudez, socio-anthropologue à l'Université de Grenoble Alpes, nous aide à comprendre comment cette idée est produite :

« La démarche abductive ne présente pas le confort d'un procès déductif, elle ne s'organise pas autour d'une règle centrale qui éclairerait les faits. Au contraire, plus intuitive, elle inventorie et cherche à relier, organiser des données, des signes qui lui semblent devoir découler d'une loi à advenir, mais encore inconnue.⁴² »

L'abduction est une démarche intuitive qui relie des signes.

Les phases suivantes de la création artistique visent à en déduire une représentation – la phase d'incarnation est donc fondée sur un raisonnement déductif – puis à juger, par induction, que l'œuvre est achevée.

⁴¹ Ibid.

⁴² GAUDEZ, Florent (2005). *De l'abduction créative comme méthode sémio-anthropologique au service de la sociologie de la connaissance et des représentations.*

6.2. Comment marier démarche esthétique et centrée utilisateurs ?

J'aimerais maintenant en arriver au « dénouement » de ce mémoire. Comment mobiliser la démarche esthétique dans un projet de design de service ou de stratégie ?

Différences entre démarche esthétique et démarche centrée utilisateurs

La description affinée du processus de création artistique qui précède permet de comprendre plus précisément où sont les zones de frottement entre la démarche esthétique et la démarche de design dite du « double diamant », exposée au chapitre 2.

Tout d'abord, même si l'observation est une activité importante dans chacune des deux démarches, la *nature* de l'objet observé n'est pas la même. Dans le cas de l'art, elle relève de la catégorie de la priméité. Dans le cas du double diamant, ce sont les utilisateurs qui sont observés en priorité.

Le *type de raisonnement* mobilisé diffère également. Dans le double diamant, on utilise différentes phases de déduction (ex : déduire la problématique à partir des observations) et d'induction (ex : faire des tests pour confirmer la viabilité d'un attribut). Dans la démarche esthétique, l'abduction est centrale. Une émotion existe mais n'a pas d'objet. La question, complètement inverse de la déduction est : de quoi cette émotion est-elle l'objet ?

Le *mode d'expression* est également différent. Dans le double diamant, il s'agit de formuler des idées claires et distinctes, en particulier lors de la re-problématisation. Dans une démarche esthétique, c'est la sensibilité qui est mobilisée.

Enfin, on observe que le *moment clé* de la démarche de design thinking est celui de la formulation de la problématique, à partir de laquelle une proposition de valeur pertinente va pouvoir être développée, tandis que celui de la démarche esthétique est le moment initial de trouble.

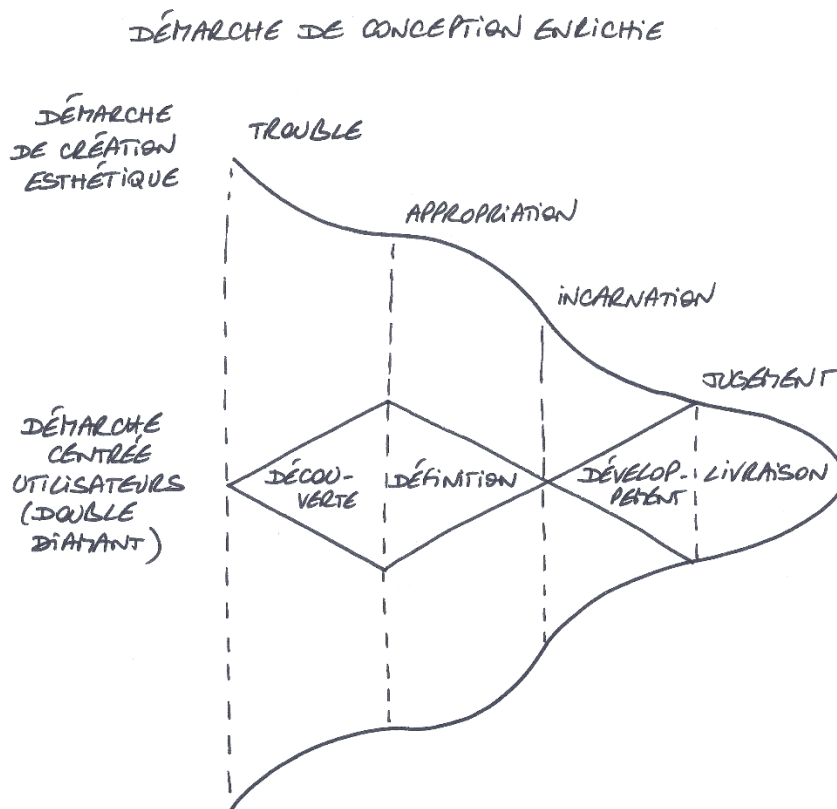
Convergences entre démarche esthétique et démarche centrée utilisateurs

Tout ceci étant dit, il est tout de même frappant de constater aussi les proximités entre les deux démarches :

- La phase de « trouble » à l'origine de la création artistique peut être rapprochée de la phase de « découverte » du double diamant, pendant laquelle on se laisse troubler, imprégner, par l'observation des utilisateurs et la compréhension du contexte ;
- La phase « d'appropriation », pendant laquelle l'artiste essaie de capter un sentiment, peut être rapprochée de celle de la « définition », pendant laquelle le designer essaie de formuler la problématique ;

- « L'incarnation », phase de création de l'artiste, peut être rapprochée de celle de « développement », phase de génération de concepts et scénarios et de prototypage du designer ;
- Enfin, la phase de « jugement », à la suite de laquelle l'artiste considère son œuvre comme étant finie, peut être rapprochée de celle de « livraison » du projet de design, impliquant que les tests utilisateurs et que les différents critères du client sont remplis de manière satisfaisante.

Il me semble donc possible de mener simultanément les deux processus, créant ainsi une démarche de conception centrée utilisateurs enrichie d'une démarche esthétique.



Conditions de mise en œuvre d'un projet associant les deux démarches

Même si le propre du designer est de savoir mener simultanément ces deux démarches, il me semble que mener un projet cherchant à les combiner à la même hauteur nécessite d'ajouter des personnes à l'équipe projet, dans la mesure où les méthodologies et mouvements sont sensiblement différents. Dans le schéma ci-dessus, j'ai notamment cherché à montrer que la démarche artistique est à mon sens une divergence initiale puis une convergence progressive, sans resserrement brusque en cours d'exercice (même si des itérations, représentées par la forme en vagues, sont toujours nécessaires dans une démarche créative).

Dès lors, les seules limites à la réalisation d'une démarche enrichie me semblent être celles du budget alloué au projet, pour réunir l'équipe nécessaire, ainsi que la capacité des clients, des consultants voire des designers eux-mêmes à ne pas censurer en cours de processus les idées qui pourraient paraître trop disruptives ou mal formées.

La limite budgétaire devrait pouvoir être levée si l'on peut montrer – c'est notamment ce que j'ai cherché à faire dans ce mémoire – qu'un projet de design de service ou de stratégie mobilisant pleinement la dimension esthétique développe ses chances de créer de réelles innovations de rupture.

De plus, comme je l'ai souligné plus haut, un tel projet a la capacité de contribuer à identifier la raison d'être d'une entreprise et à créer des services et stratégies qui la reflètent.

Un design qui mobilise pleinement sa capacité à être centré utilisateurs et sa capacité esthétique possède donc selon moi une très grande pertinence.

C'est une discipline en soi, qui ne ressemble à aucune autre et qui s'appuie sur des compétences précises et délicates à acquérir. Par exemple, si l'ingénierie peut apporter des solutions techniques et le conseil en stratégie des solutions visant une meilleure rentabilité, seul le design peut, me semble-t-il, embrasser le champ qu'est l'utilité même d'une entreprise ou d'un service pour la société.

On renoue alors avec les sources du design, où il s'agissait de dépasser les enjeux sociétaux d'alors : rechercher un autre rapport au travail que celui de l'ouvrier avili à la machine, un autre rapport au temps que la cadence, un autre rapport aux objets que l'utilitarisme, etc. Aujourd'hui, il s'agit de chercher de nouveaux modèles face aux limites du modèle de croissance économique et à ses conséquences en termes d'inégalités sociales et de dégradation dramatique de nos conditions de vie sur Terre.

Dans la lignée de William Morris, le designer qui mobilise pleinement les savoir-faires uniques de son métier, centré utilisateurs et esthétique, est un artiste utile à la cité.

Conclusion

Ce que le design apporte d'unique à la société depuis 150 ans, cette capacité à « améliorer ou au moins maintenir l'habitabilité du monde dans toutes ses dimensions⁴³ », le design peut donc l'apporter aussi dans ses pratiques « au-delà de l'objet ». Ceci est possible dès lors que designers et commanditaires s'entendent sur cette capacité unique et que les moyens et talents permettant de mettre en place une démarche esthétique, à la rencontre de l'ADN de l'entreprise et de la demande sociétale, sont mobilisés.

Sur un plan plus personnel, ce mémoire a été une manière de m'approprier ce que j'ai reçu pendant une année de mastère IBD à l'Ensci et de donner suite au mouvement qui m'avait fait embrasser cette formation.

Au-delà de mes recherches et entretiens, le processus même de production de ce mémoire m'a permis d'expérimenter certains aspects du processus de création esthétique.

Par exemple, j'ai pu observer que j'avancais beaucoup plus par inspiration que par réflexion. Inspiration souvent liée à la recherche d'illustrations mais aussi à certains entretiens ou lectures. Je dois notamment rendre hommage au mémoire de fin d'études de Marine Rouit⁴⁴, que je n'ai finalement pas cité pour ne pas faire de digression mais qui m'a permis, à un moment donné, de trouver le sens de mon mémoire, d'aligner mes idées, en comprenant que le design avait la capacité d'induire un certain rapport au monde au quotidien, tandis que l'art est limité à des espace-temps d'exception.

De la même manière, j'ai régulièrement eu la sensation de rechercher un équilibre pictural en écrivant ce mémoire. Développer un argument dans une partie du mémoire, comme on ajouterait un coup de pinceau dans le coin d'une toile, m'a donné la sensation de créer un mouvement, voire un déséquilibre qui nécessitait de ré-intervenir à un autre endroit, au-delà de la logique d'argumentation.

J'ai aussi découvert avec plaisir que l'écriture elle-même, ainsi que, selon un autre processus, la schématisation de la pensée, créaient par elles-mêmes de nouvelles idées. C'est ainsi que la simple concordance du nombre d'étapes – quatre étapes – dans le processus de création artistique décrit par Peirce et dans le schéma du “double diamant” est l'élément qui m'a conduit à rechercher les similitudes et différences entre les deux processus.

⁴³ Alain Findeli cité dans VIAL, Stéphane (2015). *Le design*. Le parallèle avec la formule de Nicolas Bourriaud à propos de l'art contemporain, qui viserait à « apprendre à mieux habiter le monde », est frappant. La nuance entre les deux expressions est également révélatrice de la singularité du design, qui agit sur « l'habitabilité du monde ».

⁴⁴ ROUIT, Marine (2008). *Une esthétique du quotidien*.

Désormais, forte de cette expérimentation et des quelques concepts et principes que j'ai pu clarifier, je souhaite mettre en œuvre et faire évoluer cette démarche.

Je souhaite tout d'abord partager ce mémoire avec des designers (ceux que j'ai interviewés et d'autres), pour le mettre en perspective avec leurs pratiques et, dès que possible, appliquer cette démarche à des projets.

Je souhaite également appliquer un certain nombre de principes dans ma pratique professionnelle. Je vois en particulier deux axes, qui peuvent d'ailleurs, me semble-t-il, être appliqués dans de nombreux contextes.

D'une part, dès qu'une démarche créative est nécessaire, stimuler le raisonnement abductif, c'est-à-dire la quête d'une impulsion fondée sur la recherche et la mise en lien d'éléments inspirants, depuis des discussions et lectures jusqu'à des images et surtout des œuvres de toute nature, des arts plastiques aux arts vivants, qui me nourrissent particulièrement. La méthode C-K d'Armand Hatchuel, que j'ai rapidement évoquée dans ce mémoire, me semble également intéressante. En rapprochant des concepts éloignés, elle crée en effet une forme de « trouble » fécond.

D'autre part, travailler sur l'esthétique de la relation, c'est-à-dire, dans différents contextes relationnels internes ou externes, réfléchir au "monde" que je souhaite partager puis imaginer et mettre en place un principe agissant pour le véhiculer. Par exemple, si l'on propose pour principe de prise de parole dans une réunion de groupe de toujours rebondir sur ce qui vient d'être dit⁴⁵, cela permet un échange dans l'écoute active et rend possible et effectif un « monde » d'intelligence collective.

Derrière ces pratiques, il s'agit finalement avant tout de cultiver un « état esthétique de l'esprit » et de faire confiance à cette forme de jugement, qui d'après Peirce est supérieure à toutes les autres⁴⁶. De cela peut naître, me semble-t-il, autant de joie, de résultats que de nouveaux potentiels.

⁴⁵ Principe que j'ai expérimenté dans les ateliers philosophiques de l'agence Thaé.

⁴⁶ Parmi les trois disciplines normatives que sont l'esthétique, l'éthique et la logique, respectivement ce qui est juste en sentiment, en action et en pensée, Peirce positionne l'esthétique au-dessus de l'éthique, elle-même supérieure à la logique. Voir FISSETTE, Jean (2008). *La rencontre de la sémiotique et de l'esthétique chez Peirce. L'état esthétique de l'esprit comme alternative à une science normative.*

Remerciements

Un grand merci à Mathias Béjean et Stéphane Gauthier pour avoir concocté le riche programme du mastère IBD, ainsi qu'à l'ensemble des intervenant.e.s qui nous ont offert des expertises, des points de vue et des expériences précieux et variés.

Merci à Olivier Desportes pour tous ses conseils pour l'élaboration de ce mémoire. Je tiens en particulier à le remercier pour m'avoir aidée à identifier le sujet de ce mémoire, un sujet important pour moi, grâce auquel j'ai pu entamer un voyage très enrichissant. Merci également à Pascale Bourdon pour ses relectures.

Merci à Rémi Créau, Marine Rouit, Benjamin Pruvost et Joachim Savin pour leur disponibilité et nos échanges sur le sujet de ce mémoire.

Merci aussi à Joachim d'avoir accompagné avec beaucoup de talent et de bienveillance le projet de groupe que nous avons réalisé le long de l'année de mastère avec Alexis Flot, Coline de Lépiney, Marie Potel-Saville et Sebastian Orellano, et merci à Flora Bernard d'avoir partagé avec nous son art du questionnement philosophique lors de notre atelier test.

Merci également à Geneviève Sengissen pour avoir stimulé ma décision de candidater à ce mastère, à Muriel Zerafa pour m'avoir aidée à surmonter les difficultés administratives, et à mes collègues de l'Iddri pour m'avoir offert la possibilité de suivre ce parcours parallèlement à mon engagement à leurs côtés.

Merci enfin à tous les autres étudiants du mastère pour tout ce que nous avons partagé au cours de cette belle année.

Bibliographie

Ouvrages :

BOURRIAUD, Nicolas. *Esthétique relationnelle*. Les presses du réel, 1998. 122 p.

BROWN, Tim. *L'esprit Design. Comment le design thinking change l'entreprise et la stratégie*. Traduit de l'anglais par Laurence Nicolaieff. Pearson, 2014 (édition originale 2009). 264 p.

DANTO, Arthur. *Ce qu'est l'art*. Traduit de l'anglais par Séverine Weiss. Post-éditions + Questions théoriques, 2019 (édition originale 2013). 238 p.

HUYGUE, Pierre-Damien. *A quoi tient le design*. De l'incidence éditeur, 2014.

KANDINSKY, Wassily. *Du Spirituel dans l'art et dans la peinture en particulier*. Traduit de l'allemand par Nicole Debrand et du russe par Bernadette du Crest. Folio Essais, 1991 (édition originale 1954). 214 p.

LOEWY, Raymond. *La laideur se vend mal*. Traduit de l'anglais par Miriam Cendrars. Éditions Gallimard, 2017 (première édition de la traduction en 1963). 414 p.

MICHAUD, Yves. *L'Art à l'état gazeux. Essai sur le triomphe de l'esthétique*. Hachette Littératures, 2006. 204 p.

OSTWALDER, Alexander, PIGNEUR, Yves. *Business Model Nouvelle Génération*. Traduit de l'anglais par Emily Borgeaud. Pearson, 2011. 279 p.

TANIZAKI, Junichirô. *Éloge de l'ombre*. Traduit du japonais par René Sieffert. Éditions Verdier, 2011 (première édition de la traduction en 1978). 90p.

VIAL, Stéphane. *Le design*. Presses Universitaires de France, 2015. 127 p. (Que sais-je ?)

Contribution à un ouvrage collectif :

HATCHUEL Armand. « Quelle analytique de la conception ? Parure et pointe en design ». In FLAMAND Brigitte. (dir.). *Le Design. Essais sur des théories et des pratiques*. Institut Français de la Mode, 2006.

Articles :

CARRASCO BARRANCO, Matilde (2015). « Au-delà du conceptualisme : l'esthétique et l'art d'aujourd'hui », *Nouvelle revue d'esthétique*, vol. 15, no. 1, p. 149-161. doi 10.3917/nre.015.0149.

FINDELI, Alain, BOUSBACI, Rabah (2015). « L'Eclipse de L'Objet dans les Théories du Projet en Design » (The Eclipse of the Object in Design Project Theories). *The Design Journal*. 8. p. 35-49. doi 10.2752/146069205789331574.

FISSETTE, Jean (2008-2009). « La rencontre de la sémiotique et de l'esthétique chez Peirce. L'état esthétique de l'esprit comme alternative à une science normative. » *Recherches sémiotiques / Semiotic Inquiry*, volume 28-29, numéro 3-1, p. 31-56. doi 10.7202/1005862ar

GAUDEZ, Florent. (2005). « De l'abduction créative comme méthode sémio-anthropologique au service de la sociologie de la connaissance et des représentations ». *Sociedade e Estado*, 20(1), p. 13-22. doi 10.1590/S0102-69922005000100002

Mémoire :

ROUIT, Marine. *Une esthétique du quotidien*. Mémoire de fin d'études. Ensci-Les Ateliers, 2008, 111 p.

Rapports :

BENTON, Sally, MILLER, Stephen, REID, Sophie. *The Design Economy 2018*. UK Design Council, juillet 2018

SHEPPARD, Benedict, KOUYOUMJIAN, Garen, SARRAZIN, Hugo, DORE, Fabricio. *The Business Value of Design*. McKinsey Quarterly, octobre 2018

Presse :

CHAPON Benjamin. « Tino Sehgal amène 300 participants en guise d'œuvre pour son exposition au Palais de Tokyo ». *20 Minutes*, 17 octobre 2016

LANDRIEU Valérie. « Derrière le service client de la Maif, une culture et une stratégie ». *Les Echos Executives*, 05 avril 2019

Ressources Web :

Site modéré par des chercheurs de l'Université de Québec :

EVERAERT-DESMEDT, Nicole (2011a). « La sémiotique de Peirce », in HEBERT, Louis (dir.), *Signo* [en ligne], Rimouski (Québec).
<http://www.signosemio.com/peirce/semiotique.asp> (consulté le 25/04/2019)

EVERAERT-DESMEDT, Nicole (2011b). « L'esthétique d'après Peirce », in HEBERT, Louis (dir.), *Signo* [en ligne], Rimouski (Québec).
<http://www.signosemio.com/peirce/esthetique.asp> (consulté le 25/04/2019)

Wikipedia :

Page sur l'esthétique :
<https://fr.wikipedia.org/wiki/Esth%C3%A9tique> (consultée le 25/04/2019)

Page sur la *Critique de la raison pure* de Kant (1781) :
https://fr.wikipedia.org/wiki/Critique_de_la_raison_pure (consultée le 11/08/2019)

Sites institutionnels :

Présentation du « *Design Ladder* » sur le site du Dansk Design Center :

<https://danskdesigncenter.dk/en/design-ladder-four-steps-design-use>

(consulté le 18/08/2019)

Présentation du « *Business canvas for innovators* » sur le site d'Innovation Copilots :

<https://www.icopilots.com/added-value-focus/business-model-for-innovators-16800> (consulté le 21/12/2019)

Sites personnels :

DORNE, Geoffrey. « Comment gérer le lien entre design et esthétique ? ». In *Graphisme et Interactivité*, 26 janvier 2016

<https://graphism.fr/comment-gerer-le-lien-entre-design-et-esthetique/>

(consulté le 15/12/2019)

GOSSEMENT, Arnaud. « Intérêt social, raison d'être, société à mission : retour sur la loi PACTE du 22 mai 2019 », In *Gossement Avocats*, 17 octobre 2019.

<http://www.arnaudgossement.com/archive/2019/10/17/interet-social-raison-d-etre-societe-a-mission-retour-sur-la-6183648.html> (consulté le 17/11/2019)

Audio et vidéo :

Intervention de Tim Brown sur le site de TED, 2009 :

https://www.ted.com/talks/tim_brown_designers_think_big?language=fr

Interview de Tim Brown par Mike Kearney, conseiller de Deloitte, le 29/11/2016 :

<http://deloitteus.deloitte.libsynpro.com/tim-brown-ceo-of-ideo-on-the-power-of-design-thinking>

Expositions :

Collectif. « Les faits du hasard ». *Centquatre*, déc. 2017 - mars 2018 (Biennale Némó)

PERRIAND, Charlotte. « Le monde nouveau de Charlotte Perriand ». *Fondation Louis Vuitton*, oct. 2019 - fév. 2020

SARACENO, Tomás. « On air. Carte blanche à Tomás Saraceno ». *Palais de Tokyo*, oct. 2018 - jan. 2019

SEHGAL, Tino. « Carte blanche à Tino Sehgal ». *Palais de Tokyo*, oct. - déc. 2016

UFAN, Lee. « Habiter le temps ». *Centre Pompidou-Metz*, fév. - sept. 2019

WOU KI, Zao. « L'espace est silence ». *Musée d'art moderne de la ville de Paris*, juin 2018 - jan. 2019

Entretiens et interventions

J'ai réalisé quatre entretiens dédiés pour compléter les riches éléments transmis par et discutés avec les intervenant.e.s du mastère IBD, qui m'ont tous beaucoup nourrie et dont je cite ci-dessous ceux que lesquels je me suis le plus appuyée pour le sujet de ce mémoire.

Entretiens :

Rémi Gréau (Aktan), 26 avril 2019

Marine Rouit (Meaningful), 5 juin 2019

Benjamin Pruvost (Idean), 27 juin 2019

Joachim Savin (Où sont les dragons), 5 juillet 2019

Interventions :

Tony Côme (Beaux-Arts de Rennes), *Histoire du design*, oct.-nov. 2018

Pierre-Damien Huyghe (Université Paris 1), *Invention et découverte*, oct. 2018

Armand Hatchuel (Mines ParisTech), *Analytique de la conception*, nov. 2018

Matthew Marino (User Studio), *Workshop design de service*, déc. 2018

Philippe Méda (Innovation Copilots), *Business model design*, avril 2019

De nombreuses pratiques contemporaines du design ne concernent plus des objets matériels mais immatériels, comme les services, les processus et les stratégies. Les capacités transversales et synthétiques du design y sont utilisées notamment pour placer les utilisateurs et les usages au centre et pour pratiquer une démarche itérative de *test and learn*, avec des résultats prouvés. Néanmoins, la dimension esthétique du design s'y retrouve parfois plus difficilement.

Ce mémoire est une recherche des moyens permettant de renforcer cette dimension esthétique dans les pratiques du design « au-delà de l'objet ». Il explore en particulier les « formes » que peut prendre l'esthétique dans un objet immatériel, s'interroge sur ce que ces formes incarnent, c'est-à-dire où les chercher, et propose une approche pour marier démarche centrée utilisateurs et démarche esthétique.