



## «Le processus de design n'avait pas encore pris forme»

*Entretien avec Dieter Rams*

Dieter Rams, designer en chef chez Braun pendant de nombreuses années, à propos de l'évolution des processus de design au sein de l'entreprise de Kronberg, lors d'un entretien mené par Gerrit Terstiege.

**Gerrit Terstiege:** Monsieur Rams, regrettez-vous, rétrospectivement, d'avoir travaillé comme designer à une époque où les ordinateurs n'offraient pas encore les possibilités actuelles?

**Dieter Rams:** Oui – et non. Oui, dans la mesure où l'ordinateur facilite aujourd'hui grandement le travail en réseau. Mais les visualisations sur ordinateur sont souvent utilisées à tort et à travers; elles permettent d'enjoliver admirablement les endroits problématiques. J'ai toujours eu horreur des visualisations et je les ai vraiment combattues. Mes esquisses étaient généralement intuitivement à l'échelle et pouvaient être utilisées sans problème par la construction de maquettes, avec toute l'abstraction que cela requiert. Elles étaient moins précises, mais montraient exactement ce que je voulais. J'ai beaucoup travaillé avec des esquisses.

**G. T.:** Comment avez-vous trouvé votre style de dessin personnel?

**D. T.:** J'avais un bon professeur de dessin à l'école d'arts appliqués de Wiesbaden. Il s'appelait Rotfuchs. Il enseignait le dessin d'illustration. En tant que futurs architectes, nous avions régulièrement du dessin de nus au programme. Lorsque je commençais à hachurer – comme le font tous les débutants – Rotfuchs me dit: «Laissez donc ça; il vous suffit d'épaissir un peu le trait pour obtenir l'impression de relief!» Dans le fond, ma manière de dessiner est basée sur le dessin au trait dans sa plus simple expression.

**G. T.:** Les nouveaux produits sont le plus souvent le résultat d'un travail d'équipe. Designers et techniciens doivent travailler main dans la main. Quel a été le processus de développement chez Braun, sous votre direction? Comment procédiez-vous pour trouver une nouvelle forme pour un appareil donné?

**D. T.:** Lorsque je pense à mes premières années chez Braun, au milieu des années cinquante, je me rappelle que beaucoup de problèmes résultaient d'un manque de collaboration entre designers et techniciens. A cette époque, il fallait d'abord explorer et développer les formes et les possibilités d'une collaboration.

**G. T.:** Un exemple?

**D. T.:** Lorsque Monsieur Hans Gugelot, de la haute école d'arts appliqués d'Ulm était dans l'atelier Braun, à Francfort, il parlait avec les frères Erwin et Arthur Braun, à qui appartenait l'entreprise, ainsi qu'avec Eichler, qui était responsable de l'orientation du design. Gugelot discutait donc à un niveau qui n'avait aucun lien avec l'aspect technique du développement des produits. Cela ne pouvait fonctionner qu'aussi longtemps qu'on ne parlait que de design: de nouveaux habillages de solutions techniques existantes. Mais ce n'était pas ce qui intéressait Gugelot – il voulait explorer des voies entièrement nouvelles. Il était déçu de voir que l'extérieur des premiers appareils de sa conception promettait plus que ce que l'intérieur pouvait offrir. Il fallait combler ce déficit. Erwin Braun identifia rapidement le problème: le design des appareils Braun devait se faire dans la maison!

**G. T.:** C'est alors, en 1955, que sonna votre heure – car au départ, vous n'aviez pas été engagé chez Braun comme designer, mais comme architecte.

D. T.: C'est exact. Dans le département de design, j'ai bientôt eu pour tâche d'harmoniser les relations entre designers et techniciens, et de développer la confiance réciproque. D'une certaine manière, le processus de design n'avait pas encore pris forme; il n'y avait, par exemple, pas de briefings. Plus tard, on constitua des équipes réunissant des designers, des spécialistes en marketing et des techniciens, qui travaillaient dès le début sur un produit. De telles conditions cadre ont un impact considérable sur le processus de design. Les projets de développement ont suivi le cahier des charges des différents secteurs, autrement dit Hi-Fi, soins du corps, soins de santé, etc. Il y avait un directeur commercial, qui était sur pied d'égalité avec le directeur technique et le directeur du design. J'étais heureusement le seul à dépendre directement des présidents de la direction. Cela m'a donné une certaine assurance ...

**G. T.: A quel moment ces structures se sont-elles vraiment ancrées chez Braun?**

D. T.: Cela s'est fait dans le courant des années septante. C'était une nécessité, qui résultait du chiffre d'affaires en constante augmentation, du besoin de développer des produits pour des marchés spécifiques – et il y avait toujours un grand nombre de produits à développer en parallèle. La globalisation, pourrait-on dire, a commencé très tôt chez Braun. Egalement avec l'aide de Gillette SA, que Braun a repris en 1967.

**G. T.: Y a-t-il un produit dont l'organisation du développement a été particulièrement difficile?**

D. T.: Oui, clairement la chaîne stéréo Atelier, qui est devenue la «Last Edition» et qui a marqué la fin de l'ère du Hi-Fi pour Braun. J'ai rencontré plusieurs fois nos techniciens au Japon, car les différents éléments de l'Atelier étaient produits et dotés de leurs composants internes par des entreprises japonaises. Le récepteur venait d'une entreprise, l'ampli d'une autre, les équipements techniques de la platine d'une troisième. Heureusement, elles étaient toutes à Tokyo, mais j'avais de la peine à imaginer que tous ces différents éléments allaient ensuite fonctionner ensemble sans problème. Quelques entreprises japonaises achetaient leurs composants à Singapour, ce qui ne simplifiait pas les choses. Mais à la fin, ça a bien marché.

**G. T.: Et au milieu des années cinquante, aux débuts du design chez Braun, y allait-on «au petit bonheur la chance»?**

D. T.: Non. Mais à cette époque, il n'y avait tout simplement pas de processus de développement digne de ce nom. Beaucoup de choses ont été créées sur une base émotionnelle, à partir de certaines contraintes, compte tenu des possibilités de production, etc. Les idées venaient deci, delà. Personnellement, j'ai toujours aimé trouver des innovations techniques.

G. T.: La notion d'émotionnel surprend dans ce contexte. D'où venait, par exemple, la décision de développer, au début des années septante, un appareil aussi complexe et onéreux que le récepteur universel T 1000? Ce n'était certainement pas une décision impulsive.

D. T.: D'un côté, les premières radios portables ont très vite eu de la concurrence: les Japonais ont rapidement assimilé la technologie des transistors et ont mis sur le marché des appareils comparables, mais à moitié prix. Nous ne pouvions pas suivre. Mais la technologie des transistors nous offrait d'autres possibilités, que nous voulions mettre à profit. Nous avons donc décidé de réaliser un récepteur universel dans une qualité et avec des possibilités qui ne seraient pas si faciles à copier. Ce genre de réflexions ont joué un rôle important – mais pas les stratégies des équipes de marketing. D'ailleurs, lorsque, vers la fin des années septante, le marketing prit le dessus chez Olivetti, Ettore Sottsass quitta l'entreprise et mena ses propres projets et expériences, qui aboutirent finalement à la fondation de Memphis. Mais cette démarche lui a été plus facile, dans la mesure où il n'a jamais été employé d'Olivetti. En ce qui me concerne, la situation était différente. Et je ne suis pas du même tonneau.

G. T.: A cette époque, en 1980, vous étiez déjà employé de Braun depuis 25 ans et dirigez une grande équipe, en tant que chef du département de design. Et chez vous, on ne s'attend pas vraiment à ce que vous quittiez tout d'un jour à l'autre pour vous mettre à peindre des vases... Mais comment le marketing a-t-il pu acquérir une telle influence chez Braun? Avec votre équipe de design, vous aviez pourtant montré que vous pouviez également développer des produits remarquables sans l'apport du marketing.

D. T.: Cela était lié au volume de production toujours plus important. Et au fait que les techniques de production plus complexes exigent des investissements considérables dans la construction d'outils et de chaînes de production. A la fin des années septante, le marketing a gagné en importance dans le but d'assurer le retour sur investissement.

G. T.: On a aussi commencé à s'intéresser de plus près aux produits de la concurrence.

**D. T.:** Pas seulement: les innovations techniques et en matière de design devenaient soudain plus difficiles, parce qu'elles étaient liées à des risques toujours plus importants, notamment économiques. Une production entièrement automatique était devenue incontournable pour assurer les volumes de production visés. Ces gigantesques chaînes de production étaient des chefs-d'œuvre en soi, mais elles impliquaient des investissements tellement considérables qu'on se demandait toujours plus: quand retrouverons-nous l'argent investi dans ces installations? De ce fait, on a de moins en moins osé donner le feu vert à des idées nouvelles.

**G. T.:** Ces dernières années, on a vu un grand nombre de photos et de dessins de produits Braun non réalisés. Ainsi, on a découvert, des décennies plus tard, le concept d'un téléviseur portable datant du début des années soixante, dont la forme rappelait le T1000. Pourquoi n'a-t-il jamais été réalisé?

**D. T.:** Là aussi, on craignait déjà qu'on ne parviendrait pas à vendre un nombre suffisant de ces petits téléviseurs. Brionvega et d'autres ont montré, plus tard, que des téléviseurs portables pouvaient tout à fait connaître le succès sur le marché. Mais c'est peut-être là, précisément, qu'il faut rechercher la raison des problèmes actuels: personne ne veut admettre que l'on arrivera, un jour, à saturation. On ne peut quand même pas produire indéfiniment un nouveau rasoir ou une nouvelle machine à café sans qu'il y ait de véritable innovation – à part la forme et la couleur. Et l'on s' imagine que cela va permettre d'augmenter les ventes. C'est tout à fait illusoire! Manifestement, la plupart des managers semblent pourtant toujours croire que seule la quantité permet d'assurer la rentabilité. C'est, actuellement, aussi le problème de l'industrie automobile: depuis des années, on s'efforce de mettre le plus possible de voitures sur le marché. Alors que tout est déjà plein à craquer de voitures et que les marchés sont saturés, ce sont toujours ces mêmes objectifs qui commandent le processus de développement dans les départements de design des grandes entreprises. Je maintiens: la solution consiste à produire moins, mais mieux.

**G. T.:** Monsieur Rams, je vous remercie de cet entretien.

Dieter Rams, né en 1932 à Wiesbaden, a été designer en chef chez Braun de 1961 à 1995. Ses projets distingués par de nombreux prix ont influencé des générations de designers et ont fait l'objet de nombreuses expositions et publications. Il vit actuellement à Kronberg / Taunus.