



## *L'art du management du design: George Nelson et le magazine Fortune*

Comme probablement aucun autre designer avant lui – et même après lui –, George Nelson s'est intéressé aux conditions cadre culturelles et économiques du design en tant qu'auteur et journaliste. L'un de ses sujets de réflexion récurrents était le rôle et la fonction du designer, autrement dit, son propre rôle, au service de la société. C'est ainsi qu'il écrit, au milieu des années 1950: «Chaque société traverse son époque sous l'emprise d'idées bien définies, dont la puissance et l'omniprésence sont telles, que les personnes n'en ont même plus conscience. Ces idées peuvent être regroupées dans quelque chose que l'on pourrait appeler la sphère dominante et s'étendent jusqu'à marquer l'ensemble de la communauté. Au XIIIe siècle, l'Église représentait une telle sphère. Aujourd'hui, aux États-Unis, c'est l'économie. La science et la technique sont au service de l'économie et sont soutenues par celle-ci.» Dans ce contexte, Nelson voyait le rôle du designer dans la mise en évidence précoce des courants sociaux latents, puis dans l'élaboration de réponses sous forme de produits industriels en utilisant les derniers acquis de la science et de la technique.

Depuis ses débuts, vers la fin des années 1920, le design avait des liens beaucoup plus étroits avec l'économie aux États-Unis qu'en Europe, où l'avant-garde des concepteurs était mue principalement par des idéaux de réforme sociale. Après la grande dépression, la stimulation des ventes était l'une des principales raisons d'engager des designers, pour les acteurs économiques. Une conception très restrictive et figée du design, contre laquelle Nelson s'éleva régulièrement, en tant qu'architecte de formation. Ainsi, l'un de ses principaux objectifs était

de faire du design un élément à part entière de toute entreprise, non seulement dans son propre travail, mais aussi en tant qu'auteur. Le magazine économie progressiste Fortune offrit un cadre idéal à Nelson, qui n'était venu au design qu'à travers son travail de journaliste et d'auteur. Comme les revues Time, Life et Architectural Forum – pour lesquelles Nelson a aussi travaillé –, le volumineux magazine grand format Fortune appartenait au magnat de la presse Henry Luce. Ce dernier, qui était diplômé de l'Université de Yale comme Nelson, a lancé Fortune en 1930, en pleine dépression, pour le prix coquet de un dollar américain. Les bureaux de Fortune se trouvaient au 50ème étage de l'élégant Chrysler Building. De là, Fortune s'adressait à une élite économique en pleine ascension, dans laquelle Luce voyait la nouvelle aristocratie états-unienne. L'objectif de ce magazine était de réunir l'économie et l'esthétique moderne – ce qui était tout à fait dans l'esprit de Nelson. Des graphistes de renom comme Herbert Matter et Herbert Bayer, ainsi que la photographe Margaret Bourke White, qui faisait partie de l'équipe de Fortune, y ont apporté leur contribution. Avec leurs photos en noir-blanc, aujourd'hui encore très prisées, ils ont réussi à saisir l'esthétisme de sujets aussi banals que des halles d'usine et des chaînes de production.

Nelson écrivit pour Fortune son tout premier article consacré au design en 1934. Dans celui-ci, il dressait le portrait des pionniers du secteur, tout en proposant ce qui devait être l'une des premières vues d'ensemble du nouveau métier de designer industriel. Et c'est également pour la première fois dans Fortune que Nelson publia ses thèses sur le plan, le mode de construction et les installations techniques de la maison d'habitation d'après-guerre – avec un modèle de la maison Sherman Fairchild en première page de couverture, la base de son best-seller Tomorrow's House, paru en 1945.

Deux ans plus tard, la première collection de meubles de Nelson a été mise sur le marché par Herman Miller. Le Slat Bench, que Nelson avait initialement conçu pour son bureau chez Fortune, était l'un des éléments essentiels de celle-ci. Alors que Nelson créait son propre atelier de design à l'occasion de l'achèvement de la collection Miller, un autre article de sa plume paraissait dans Fortune: un reportage détaillé et sans complaisance sur l'état de l'industrie états-unienne du meuble, dont Nelson critiquait l'orientation vers le passé. Dans ce secteur très conservateur, cet article suscita un vif débat.

Dans un autre article paru dans Fortune, Nelson revient, en 1949, sur le thème qui lui était si cher de «l'économie et le designer industriel». Selon lui, le designer capable et intègre doit agir à un niveau de l'entreprise où sont prises des décisions de grande portée. Car «c'est à ce niveau que le designer de pointe peut vraiment montrer qu'il vaut son prix, dans la mesure où son travail devient partie intégrante d'une politique d'entreprise essentielle et orientée sur le long terme, à laquelle il a lui-même participé. Si le designer veut vraiment avoir une influence

constructive, il doit occuper un poste qui lui laisse une grande marge de manœuvre.» Nelson décrit ainsi exactement le poste qu'il occupait chez Herman Miller, où il avait choisi pour designers associés Charles Eames, Isamu Noguchi et Paul Laszlo, et marqué l'identité visuelle de l'entreprise à travers ses catalogues et annonces.

Même si Nelson se présentait volontiers comme un outsider du design et soulignait, non sans une certaine coquetterie, qu'il n'était venu au design que par hasard, il écrivit ses articles consacrés au design en tant qu'insider et pouvait toujours se baser sur sa propre expérience. Et ce n'est pas non plus sans raison qu'Arthur Drexler, du Museum of Modern Art, qualifia ses essais d'esquisses d'autoportraits.

Dans les années 1950, Nelson n'était pas le seul à s'intéresser au management du design, mais il était l'un des premiers à le mettre à l'ordre du jour. Lorsque Nelson, toujours dans *Fortune*, publia en 1952 un article consacré à la deuxième conférence internationale du design, à Aspen, son thème était, comme déjà l'année précédente: «Le design comme fonction du management»

Nelson lui-même, qui a travaillé avec son atelier pour de nombreuses entreprises, dont quelques très grandes entreprises, n'a pu concrétiser son idéal de management du design que dans un petit nombre d'entreprises de taille moyenne. Chez Herman Miller, l'horloger Howard Miller ou le producteur d'aluminium Aluminium Extrusions, il a trouvé des directeurs avec lesquels il a pu participer à des décisions stratégiques dans le cadre d'échanges directs. Les rapports entre le designer et l'entreprise étaient marqués par un profond respect mutuel. Chez Herman Miller et Howard Miller, Nelson a ainsi pu contribuer à écrire l'histoire du design. A la fin des années 1970, vers la fin de sa carrière, il remarqua à ce propos: «L'une des limitations du designer est qu'il ne peut pas fonctionner sans clients. Le designer a besoin d'un client avec lequel il peut former une relation de symbiose, dans laquelle l'un paie et l'autre dépense. Trop souvent, le chef se transforme en comité.»

Jochen Eisenbrand