



**Nouveaux cahiers  
de Marge 10 - 2025**  
Paradoxes, jeux  
et enjeux

ISSN : 2607-4427

Éditeur : université Jean  
Moulin Lyon 3

## **Le designer *à côté***

Propos critique sur le design intégré

*Close at Hand Design. Critical Thoughts on  
Corporate Design*

Cécile Fournel

DOI : [10.35562/marge.1260](https://doi.org/10.35562/marge.1260)



Creative Commons - Attribution - Pas  
d'Utilisation Commerciale - Partage dans les  
Mêmes Conditions - CC BY-NC-SA

# Le designer *à côté*

Propos critique sur le design intégré

## *Close at Hand Design. Critical Thoughts on Corporate Design*

Cécile Fournel

Professeure de chaire supérieure, CPGE design ESAA la Martinière-Diderot, Lyon ; chercheuse au laboratoire AAU (Ambiance, Architecture, Urbanités), Grenoble (ENSAG/CNRS) ; docteure en sciences et théorie de l'art et du design (Paris I-Sorbonne)

**Résumé :** L'article interroge l'idée passant pour gratifiante d'un design « intégré ». Est désignée ici la pratique en entreprise, pas tout à fait récente, mais plus répandue, préférant embaucher un designer plutôt que de faire appel aux compétences d'une agence externe. Cette pratique ne modifie pas les fonctionnements de l'entreprise, elle les optimise. En revanche, elle contrarie le travail d'un designer alors impliqué dans des activités managériales et de planification. Il ne s'agit pas de viser seulement tout un lexique et toute une tendance qui ferait du designer un acteur principal du monde économique, mais de revenir sur les raisons et les implications en design d'une « intégration totale ». La formule n'est pas nouvelle : on la rencontre dès l'annonce de la fondation de la Hfg d'Ulm en 1953, école qui a par la suite développé un enseignement du projet appuyé sur différents partenariats. Or cette école a dans le même temps affiché des ambitions de recherche, en assurant notamment une place sans précédent aux enseignements scientifiques et théoriques tels que dispensés dans les universités. Ces deux faits ne sont pas sans liens : c'est bien au titre d'une opérativité directe, contrôlée et motivée par un certain nombre de savoirs que le design comme la recherche se sont alors trouvés valorisés. D'autres, designers ou architectes, pas moins modernes et pas moins engagés, avaient déjà soutenu une position sensiblement différente dans laquelle l'« agir » pouvait être temporairement retenu. C'est le fait d'une position, au sens littéral du terme, qui a soutenu un certain écart à l'égard du monde. On peut continuer à trouver cet écart avantageux pour des pratiques qui se veulent réflexives et critiques.

**Mots clés :** design intégré, Wright (Frank Lloyd), Hfg Ulm, Papanek (Victor), corporate, équipes pluridisciplinaires

**Abstract:** The article proposes to question the idea, which is considered rewarding, of an “integrated” design. We refer here to the practice in companies, not quite recent but becoming more widespread, which prefer hiring a designer rather than calling on the skills of an external agency. This practice does not change the company’s operations, it rather optimizes them. On the other hand, it transforms or even opposes the designer’s work, which is then involved in managerial and planning activities. It is not just a question of focusing on a whole lexicon and a trend that would make the designer a main actor in the economic world, but of reconsidering the reasons for and the consequences of “integration” or even “total integration” in design. The formula is not new: we find it in the very first words announcing the foundation of the hfg in Ulm in 1953, a school that subsequently developed a teaching of design based on various partnerships. At the same time, this school has displayed research ambitions, notably by providing an unprecedented place for scientific and theoretical teachings as given in universities. The two facts are not unrelated: it is indeed under the title of a direct operativeness, controlled and motivated by a certain amount of knowledge, that design as well as research were then and have been since then, valued. Others, however, designers or architects, who are no less modern and no less committed, have maintained a significantly different position, in which action and even “acting” have been temporarily retained. It is the fact of a position, in the first and almost literal sense of the term, which consisted in standing in a relative distance. One may continue to find this restraint advantageous, for practices that are meant to be reflexive and critical.

**Keywords:** integrated design, Wright (Frank Lloyd), Hfg Ulm, Papanek (Victor), corporate, multidisciplinary teams

## Introduction

Entre 1954 et 1959, Kevin Lynch, urbaniste, architecte et enseignant, mène un programme de recherche au sein de l’École d’architecture et de planification urbaine hébergée par le Massachusetts Institute of Technology sur la forme perceptuelle de la ville. Il s’agissait d’établir des liens entre perception visuelle et orientation à partir d’une méthode appuyée sur l’enquête. Ce travail a donné lieu à deux publications. *The Image of the City*<sup>1</sup> (1960) se fonde sur les observations de citoyens pour établir une carte mentale des villes de Boston, Jersey City et Los Angeles. *The View from the Road*<sup>2</sup> (1964) analyse l’impact des enseignes et des signes en situation de mobilité en s’appuyant entre autres matériels

1. Kevin Lynch, *The Image of the City*, Cambridge (MA)/Londres, MIT Press, 1960.

2. Donald Appleyard, Kevin Lynch, John R. Mayer, *The View from the Road*, Cambridge (MA), MIT Press, 1964.

graphiques sur des séquences de photographies prises depuis l'habitacle d'une voiture roulant sur des autoroutes urbaines<sup>3</sup>. Les deux objets éditoriaux proposent des façons de matérialiser des données jusque-là exclues des cartographies traditionnelles et rénovent les formes graphiques de la recherche en se donnant comme ambition de rendre visible un invisible urbain. De ce point de vue ils intéressent un design tourné vers des enjeux de visualisation. En outre, Kevin Lynch et ses collaborateurs n'excluent pas que leurs études puissent susciter des projets : il s'agissait en effet de « découvrir une esthétique "de l'autoroute" pour en suggérer un meilleur design<sup>4</sup> ».

C'est principalement sur la question des méthodes que dès cette époque les intérêts de la recherche universitaire ont rencontré le design : celui-ci, plus attaché à l'observation attentive des comportements et des phénomènes qu'aux lois générales et scientifiques, paraissait déjà en capacité de renouveler les façons de produire des savoirs. En conséquence, les unités de recherche se tourneront durablement vers le domaine de l'*urban design*<sup>5</sup> : elles intégreront aux côtés des étudiants en architecture des étudiants en *planning* et d'autres, compétents en sciences sociales et physiques, formant des équipes multiformes dans lesquelles des designers ne tarderont pas à prendre place.

4

Quelques années plus tard, Victor Papanek, diplômé lui aussi du MIT, s'inscrit dans cette ligne initiée par les *environmental studies*. Une part de son activité consiste à produire des diagrammes présentant le déroulé, même complexe, d'une méthode. Ces supports ont été utilisés dans le cadre de programmes institutionnels qui ont fait intervenir des étudiants ; ils ont aussi permis d'établir des partenariats avec le monde scientifique. Je me permets d'employer le mot « partenariat », car le terme ne dénote pas dans le registre lexical du designer viennois émigré aux USA. Lui-même, s'il critique ouvertement la recherche du profit, emploie une terminologie appartenant à l'entreprise, à escient : pour Papanek, toute activité de production est « expérimentale » et doit s'inscrire d'emblée sur un terrain, c'est pourquoi il ne sera pas fait de différence

---

3. Pour une étude approfondie des contextes et des sources de ces deux publications : Clément Orillard, « Kevin Lynch et l'innovation dans les systèmes de visualisation urbaine », *Communication et langages*, vol. 2, n° 180, 2014, p. 63-77, DOI : [10.3917/comla.180.0063](https://doi.org/10.3917/comla.180.0063).

4. Allan Jacobs, Donald Appleyard et Kevin Lynch cités par Chiara Salari, « Notes sur l'asphalte, une Amérique mobile et précaire, 1950-1990 », *Transatlantica*, n° 2, 2016, DOI : [10.4000/transatlantica.8348](https://doi.org/10.4000/transatlantica.8348).

5. En place du plus académique *civic art*.

entre l'école, la recherche et l'exercice du métier. Aussi, cette « entreprise de design » se veut bienfaisante : les intervenants sont tenus par un « intérêt » commun qui est de guérir si ce n'est sauver un monde. L'intention prime quand les méthodes et les moyens, eux, diffèrent peu des réalités entrepreneuriales : positionné au cœur d'un schéma agglomérant, le designer profite en retour des compétences des collaborateurs pour réorienter sa pratique. Le design intégré selon Victor Papanek est une « manière de voir<sup>6</sup> » omnidirectionnelle, car pensée en interrelations et travaillée en interaction par une équipe élargie – il est question de groupes comprenant entre 30 et 50 membres.

Les deux cas sus-cités ne sont pas symétriques. Dans l'un, le designer apporte sa contribution à un programme institutionnel envisagé d'emblée dans une pluridisciplinarité et dirigé par un chargé de mission (le chercheur). Dans l'autre, il se trouve au cœur d'une équipe organisée autour de lui et pensée en fonction d'une question de design qu'il continue de conduire. Pourtant, dans les deux cas, il s'agit de regrouper des compétences<sup>7</sup> et d'unifier les expressions d'activités initialement divergentes au profit d'un état collectif souverain : le paysagiste, le géographe, le sociologue, l'ingénieur, le designer abandonnent d'eux-mêmes une partie de leurs qualités respectives pour former un seul corps social. En outre, dans un cas comme dans l'autre, il n'est pas fait de différence entre ce que serait une unité de production et ce que devrait être une unité de recherche (théorique ou fabricante). La recherche universitaire actuelle n'en fait pas plus quand elle dit vouloir former des équipes intégrées plus autonomes et plus opérationnelles. En effet, la notion de « design intégré » s'apparente aux formules du *corporate design* telles que pratiquées dans les grandes firmes bien au-delà de la symétrie lexicale. Elle doit donc pouvoir supporter une critique, y compris dans la façon dont l'envisage Victor Papanek, quand bien même est-il difficile de contrevenir à l'intention louable du designer. Le propos de ce texte est de formuler des réserves quant à ce que serait un « design intégré » et une « recherche inclusive », et de dire les avantages d'une position plus initiale du designer qui a consisté à se tenir à côté.

6. Victor Papanek, *Design pour un monde réel*, Dijon, Les Presses du réel, 2021, p. 334.

7. Je cède ici à une terminologique en vogue dans le vocabulaire de la « professionnalisation » qui oublie trop rapidement le sens initialement juridique du mot.

## Expériences institutionnelles et limites du *corporate design*

L'ouvrage republié de Claire Leymonerie<sup>8</sup> rappelle les liens historiques entre la promotion du « design intégré » et le développement de la profession. L'ambition d'une activité en recherche d'emplois a rencontré opportunément les intérêts d'une politique industrielle au sens strict (orientée par une industrie dominante) qui a favorisé l'intégration des activités de design de façons diverses et pragmatiques : certaines firmes demandaient une exclusivité en incluant le service approprié, d'autres préféraient profiter de la « créativité » d'une agence indépendante, mais sous contrat (c'est le principe du design semi-intégré évoqué entre autres compromis). Néanmoins, elles opèrent toutes une mutation dans les attributions du designer en direction de tâches plus abstraites et plus spéculatives, apparentées à de la conception. Il est sollicité comme consultant, est en charge de la planification de la production, participe à l'élaboration de supports de médiation et à d'autres occupations de nature managériale. Plutôt que d'une mutation, je ferais mieux de parler d'un déplacement. Les activités de dessin qui relevaient de la mise au point et se trouvaient cantonnées en fin de chaîne migrent : les fonctions nouvelles du designer le positionnent non loin des sphères dirigeantes qui sont à l'initiative des projets. Ce mouvement a été initié dès les années 1960 par un certain nombre d'institutions qui ont soutenu la professionnalisation du métier. J'ai des raisons de parler de « professionnalisation » pour évoquer ce qui s'est mené comme démarches : formations sélectives d'ingénieurs bénéficiant d'une spécialisation supplémentaire (celle de styliste industriel), passages administrés de certifications, et d'autres critères permettant de dessiner les contours d'une profession fermée (*occupational closure*), dont on ne pourrait plus contester les prérogatives<sup>9</sup>. Il s'agissait moins de faire reconnaître un métier que d'établir statutairement les conditions d'intervention d'une

6

8. Claire Leymonerie, *Le temps des objets. Une histoire du design industriel en France (1945-1980)*, Saint-Étienne, Cité du design, 2016.

9. Selon les définitions courantes (Wikipédia, Cegos) et spécialisées (Richard Wittorski, « La professionnalisation », *Savoirs*, vol. 2 n° 17, 2008, p. 9-36, DOI : [10.3917/savo.017.0009](https://doi.org/10.3917/savo.017.0009)), la professionnalisation correspondrait à une mutation dans la profession même qui, en faisant appel à un plus haut degré de compétence, garantirait un niveau d'exclusivité. Ce haut niveau sera atteignable seulement par quelques-uns, quand la simple profession se montrerait encore accueillante pour des externes ou des figures amateurs (on pourrait être plus ou moins professionnel, on pourrait même être seulement « semi-professionnel »).

fonction au sein de l'entreprise. Le designer s'est vu conférer le rôle de superviseur en charge de « contrôler dans les grandes lignes le travail réalisé par d'autres<sup>10</sup> ». Cette « valorisation » de l'activité continue de séduire : une partie du monde du design adhère volontiers à la démarche de design intégré et communique sur les services dont elle se rend capable, plus souvent que sur les qualités qu'elle requiert, dans des formats éditoriaux qui paraîtraient presque factuels (tableaux et listes) si la quantité des données et les contenus des textes ne donnaient pas à ces documents l'allure d'une justification<sup>11</sup>. Une série plutôt impressionnante de tâches s'affiche. Elles ne sont pas toutes cohérentes, c'est un paradoxe, mais c'est surtout un symptôme qui manifeste un état des choses (un état des choses professionnel) dans lequel une pratique (le design) initialement tournée en direction d'un « faire » se trouve diminuée et même affectée.

Pierre-Damien Huyghe<sup>12</sup>, dans un ouvrage consacré à la recherche et aux conditions institutionnelles de son plus difficile exercice depuis les années 2010 (dès 2007 exactement), a écrit des lignes sur la diminution d'un « faire » dans le devenir professionnel des métiers et sur un design qui doit rester du côté des fabriques. Manifestement, les principes d'opérativité et d'efficacité au titre desquels une profession se trouve valorisée ont transpiré sur les façons de mener une recherche. Les logiques de rendement qui prévalent dans le monde économique orientent ces recherches d'une façon active vers un résultat anticipé. Le phénomène n'est pas nouveau ni tout à fait récent. Les programmes d'enseignement, tels que menés à la Hfg d'Ulm, école qui a pu développer différents partenariats tout en affichant une ambition prospective<sup>13</sup>, anticipaient sur ce que seront les départements Recherche et Développement dont se dotent dorénavant les grandes entreprises. Faire du design en se trouvant intégré est devenu une injonction formulée par des personnes impliquées dans des organismes d'allure institutionnelle. Le mot « injonction » n'est pas trop fort : dans les échanges

7

10. Définition de « superviser », dictionnaire français CNRTL : <https://www.cnrtl.fr/definition/superviser#:~:text=SUPERVISER%2C%20verbe%20trans.,SUPERVISER%2C%20verbe%20trans.,travail%20accompli%20par%20d'autres> [consulté le 26 juin 2025].

11. Pour exemple, aller voir le site internet de l'Acdi (à la croisée des designers intégrés), URL : <https://acdi-asso.fr/> [consulté le 26 juin 2025].

12. Pierre-Damien Huyghe, *Contre-temps. De la recherche et de ses enjeux. Arts, architecture, design*, Paris, B42, 2017.

13. Par exemple, les suivis de diplôme assurés par Hans Guguelot qui ont été l'occasion d'explorer des principes tels que le *design system*, promis à de nombreuses applications.

qui l'ont confronté à Asger Jorn lors de la fondation de l'école d'Ulm en 1953, Max Bill adoptait un ton impératif : « nulle part au monde, on fait ce que nous faisons ici : l'intégration absolue, et c'est inutile de vouloir changer notre opinion bien basée<sup>14</sup> ». Cette opinion a conduit l'école à renoncer à l'enseignement des arts que l'on dit « plastiques » et qui ne manquent pas pour autant de technique. Ceux-ci correspondaient moins à ce que Max Bill et l'équipe fondatrice de la HfG pensaient être opérationnel. Aussi, ils montraient plus de résistance à s'intégrer dans une logique économique. Nicolas Pezolet, dans une étude fondée entre autres sources sur des archives épistolaires<sup>15</sup>, revient sur les formules d'époque et les intentions de Max Bill. Le texte évoque une « "intégration totale" entre l'école et les infrastructures capitalistes ouest-allemandes<sup>16</sup> ». Il n'est pas tout à fait question d'une intégration de l'école – et partant du design – dans les infrastructures économiques, mais d'une intégration entre l'une et l'autre entité. Du point de vue langagier, la formulation pose problème (un élément peut être intégré dans une entité plus vaste ou bien intégrer une structure ou un corps, mais l'opération peut plus difficilement s'imaginer entre deux corps). À défaut de disposer de la source exacte (il est précisé que Max Bill s'exprime « dans un français ou un allemand approximatif<sup>17</sup> ») je fais confiance à la rédaction de l'auteur du mémoire : il s'agirait donc d'une union d'une certaine sorte dans laquelle des entités d'origine étrangère sont incorporées l'une à l'autre. Ce dernier mot (incorporation) appartient à la même famille lexicale que le « corps », que la « corporation », et que le terme très actuel de « corporate ». Ce ne sont donc pas de simples collaborations qui ont eu lieu à la HfG d'Ulm : école et entreprises ont été assimilées au point que, dans le cas du partenariat avec Braun, on ne sache plus distinguer d'où pouvaient venir les idées et les protagonistes (Dieter Rams, responsable de la conception produit de 1955 à 1995, incarne pour toute une histoire du design l'exemple ulmien par excellence alors même qu'il n'a jamais fréquenté l'école ni en tant qu'étudiant ni en tant qu'enseignant).

8

---

14. Max Bill s'adressant à Asger Jorn, dans Nicolas Pezolet, « *Le Bauhaus imaginiste contre un Bauhaus imaginaire* » : *polémique autour de la question du fonctionnalisme entre Asger Jorn et Max Bill*, mémoire en maîtrise ès arts, Université de Laval, 2008, p. 92, URL : <https://corpus.ulaval.ca/entities/publication/ac5ef2d4-c2e5-40b4-9b50-0cb737b9c540> [consulté le 20 juin 2025].

15. Nicolas Pezolet, *Reconstruction and the Synthesis of the Arts in France, 1944-1962*, New York, Taylor & Francis, 2017.

16. *Ibid.*

17. *Ibid.*

Ainsi, l'intégration des activités, la promotion de la pluridisciplinarité, les privilèges donnés aux interactions n'ont pas été seulement l'affaire d'un *corporate design* installé en entreprise : certains départements dédiés à de l'enseignement et de la recherche en ont fait la demande. Pourtant, je doute que des principes de fonctionnement qui se sont manifestés corrélativement à l'établissement d'une profession puissent s'appliquer sans réserve à cette autre ambition qu'est la recherche, sans contrevenir à ses ambitions critiques. En outre, peut-on « chercher » dans une forme d'indistinction des contenus et des corps sans distinguer les parties essentielles ? Pierre-Damien Huyghe, dans l'ouvrage précédemment évoqué<sup>18</sup>, donne à lire une pensée précise et développée sur ce que je dis être un « partage » entre des façons de faire de la recherche<sup>19</sup>. Ces façons se réalisent mieux dans tel lieu ou bien dans tel autre, car les entités n'y sont pas confondues : les recherches sur et avec le design se feront plus souvent à l'université, la recherche en design dans les écoles d'art. Les explications pragmatiques, historiques et institutionnelles en sont données : il y va de dotations en matériel, temps-horaires des enseignements, qualifications des uns et des autres. Ce partage en deux lieux (deux lieux au moins, car la réalité de ce qu'on appelle « l'enseignement supérieur » en France est encore – et heureusement – multiple), je le trouve bénéfique pour cette raison qu'il préserve une distance entre un champ de l'éducation qui doit bien faire une place à des études et un autre qui reste une forme de création. Cette distance peut, et éventuellement doit, s'envisager en des termes littéralement géographiques (une distance espace deux lieux). Dans les années 1930, Frank Lloyd Wright décrivait une école dédiée aux dessinateurs qu'il situait « dans le cadre d'un beau paysage et d'un accès pas trop facile<sup>20</sup> ». Aussi, il la pensait en rapport avec l'université et en contact avec l'industrie<sup>21</sup>, mais maintenue dans un certain écart. La proposition s'appliquait également à l'architecte en exercice de son métier dont le bureau ne sera pas éloigné, mais à côté d'un commerce suffisamment important et suffisamment

18. Pierre-Damien Huyghe, *op. cit.*, 2017.

19. Pierre-Damien Huyghe différencie les recherches en, avec, et sur le design.

20. Frank Lloyd Wright, *L'avenir de l'architecture*, M.-F. Bonardi (trad.), Paris, Denoël-Gonthier, 1966.

21. Frank Lloyd Wright pense que « ces centres pourraient être en rapport avec l'université grâce à des cours universitaires sur l'histoire de l'art, l'architecture et l'archéologie » et qu'ils pourraient « entrer en contact avec l'industrie commerciale », dans Frank Lloyd Wright, *L'avenir de l'architecture*, *op. cit.*, p. 99 et p. 101.

opérationnel. La proposition me paraît encore valable pour une recherche qui a l'ambition d'être réflexive. En entretenant une distance avec d'autres lieux dédiés à du dessin et de la fabrication, elle favorise cette faculté de la pensée qui est de pouvoir faire retour sur elle-même.

## Déplacement du design

Les situations évoquées en début sont plus profitables à l'esprit de développement qu'à l'esprit de recherche. D'ailleurs, s'il est couramment question « d'études et développements », c'est de développements dont il s'agit, des développements faisant suite aux résultats d'une enquête. Le design, souvent à bon gré, se positionne en début de cette chaîne de conception-produit alors qu'il aurait été bénéfique qu'il œuvre en ses bords. Or, la procédure linéaire, validée par des contenus scientifiques, restreint la possibilité de mener des explorations et contraint *in fine* la pratique rendue passive. Trois phénomènes que j'observe plus patiemment dans la suite sont impliqués : l'assimilation du design à un travail de conception, le rapprochement entre design et savoirs, le développement des activités de médiation.

10

Une première chose que je trouve significative est donc le déplacement de l'activité de design. J'en vois une trace dans le fonctionnement mis en place à la Fondation pour l'éducation visuelle, puis à l'Isotype Institute dans les années 1920. Le département de transformation d'Otto Neurath peut être considéré comme un premier cas d'intégration du designer au sein d'équipes pluridisciplinaires. La procédure consistait à associer dans un groupe, élargi en fonction des projets, mais toujours soumis à l'autorité du directeur, un certain nombre de savants et de spécialistes, un transformateur en charge de la traduction des informations et un designer préoccupé, lui, du « dessin ». Otto Neurath évoque de lui-même une procédure « routinière<sup>22</sup> » fondée sur un dispositif systématique applicable à des secteurs aussi divers que la communication de données économiques, sociales, démographiques voire artistiques (exposition *Autour de Rembrandt*<sup>23</sup>). Le designer était à l'écoute des observations et des conclusions énoncées lors des académies et intervenait encore en fin de chaîne. Pourtant, l'activité se trouvait répartie entre cette sorte d'intermédiaire, le transformateur, qui travaillait au plus près de l'équipe scientifique et le designer qui finalisait l'objet

---

22. Otto Neurath, *Des hiéroglyphes à l'Isotype. Une autobiographie visuelle*, Paris, B42, 2018, p. 139

23. *Rondom Rembrandt*, exposition organisée par Otto et Marie Neurath pour le centre commercial De Bijenkorf à Amsterdam, Rotterdam et La Haye en 1938.

graphique au-delà des premiers schémas. Que cette organisation ait assuré une place au design, c'est certain, que quelque chose se soit cherché, rien n'est moins sûr.

Giu Bonsiepe, enseignant à la HfG d'Ulm, envisage en 1969<sup>24</sup> une répartition équivalente entre un concepteur en charge du prédesign et un exécutant limité dans ses libertés d'entreprendre. Le texte consacré à la théorie de l'information propose de ne plus penser le design comme une occupation fabricante, mais comme une activité de l'esprit qui produit une méthode et détermine les éléments d'un programme fait de constantes et de variables. Cette approche presque protocolaire a pu rassurer un ordre productiviste devant tenir ses objectifs ainsi qu'une génération rendue anxieuse par l'exploitation qui avait pu être faite des sensibilités<sup>25</sup>. Horst Rittel, théoricien du design et penseur des méthodes, intervenu lui aussi à la HfG, s'est exprimé très clairement dans les années 1960 sur la nécessité de tenir une activité devenue aussi complexe que puissante dans un cadre très contrôlé, car « une erreur de planification aurait des conséquences incalculables<sup>26</sup> ». Résoudre en amont les problèmes de conception permettrait d'améliorer la planification et de limiter le risque majeur : c'est le rôle dévolu à une partie du corps professionnel généraliste que forment les designers. Ceux-ci sont renommés des « concepteurs de biens de consommation » ou plus simplement des « concepteurs ».

Moholy-Nagy, en homme des années 1930, réglait le problème plus simplement : il estimait devoir utiliser sans limites et sans contrôle tout ce qui pourrait augmenter l'efficacité d'une imagination qu'il dit « mécanique », admettant néanmoins que « c'est là une proposition dangereuse, si des ignorants s'en servent<sup>27</sup> ». Les principes des deux écoles historiques qu'ont été le Bauhaus et la HfG se différencient sur le rapport qu'elles ont entretenu aux savoirs. Le design tel qu'enseigné à Ulm articule étroitement les énoncés scientifiques et la génération des formes. Ainsi, les savoirs mathématiques, géométriques, statistiques, mais aussi sociologiques, psychologiques et parfois micropsychologiques ne sont pas utilisés classiquement comme des outils d'analyse, mais

24. Giu Bonsiepe et Brigitte André, « Théorie de l'information et structures typographiques », *Communication et langages*, n° 1, 1969, p. 57-69, DOI : [10.3406/colan.1969.3713](https://doi.org/10.3406/colan.1969.3713).

25. La HfG d'Ulm au sein de laquelle Giu Bonsiepe a enseigné était à ses origines une fondation antinazie montée juste après-guerre par deux résistants, Hans et Sophie Scholl, et tenait aux contenus d'éducation sociopolitiques.

26. Horst Rittel, *L'école d'Ulm : textes et manifeste*, Paris, Centre Georges Pompidou, 1988, p. 36.

27. Laszlo Moholy-Nagy, « La photographie dans la réclame », 1993, p. 140.

constituent la base à partir de laquelle s'envisage la production. Les volumes et le dessin des façades de toute une génération de matériels a découlé directement des principes de la Gestalt théorique. Les bauhausiens – enseignants et étudiants – ont eux aussi montré un intérêt pour ces lois de la perception, mais aucune continuité n'a été établie par avance entre le socle théorique et l'aspect des objets. Il n'a donc pas été question, au Bauhaus, de se passer d'un nombre de connaissances issues d'observations objectives, mais de faire sans elles. Ce faire ne s'est pas appuyé sur un programme d'enseignement des lois générales, mais sur un montage qui dissociait, par exemple, les cours de forme et d'atelier en les confiant à deux enseignants non coordonnés. La HfG a choisi une autre voie qui a fait une large place aux enseignements de type universitaire ce qui n'a pas manqué de réduire les capacités des designers et a conduit Max Bill à démissionner en 1957.

12

Dans ces années-là, la fonction nouvellement sociale du designer dans le monde de l'entreprise et dans les institutions scientifiques coïncide avec la promotion de la notion d'environnement. Ses activités sont dès lors orientées vers des questions de médiation. Eliot Noyes, par exemple, après avoir été appelé par IBM pour y dessiner des appareils mécaniques, puis incluant de la microélectronique, s'est trouvé en charge de réformer l'organisation des services. Renommé directeur des produits, il devient un acteur social majeur dans une entreprise constituée de cadres et d'agents et propose des schémas de fonctionnement moins pyramidaux qui prétendent favoriser les relations internes et les interactions. Pourtant, si l'autorité de la hiérarchie se manifeste moins franchement, elle se trouve mieux servie par ce design devenu *corporate*. Le sens de la formule est ambigu y compris dans ses difficultés de traduction : l'anglicisme « corporate design » semble indiquer l'inclusion d'une activité autrefois externalisée, voire secondarisée dans l'organigramme de l'entreprise (un design incorporé). On peut aussi la comprendre comme une formule prescriptive : il s'agirait de designer la firme elle-même et/ou les objets qu'elle produit<sup>28</sup>. Le designer global acquiert ainsi une position centrale : il a pour tâche, d'une part, d'accorder la production dans son ensemble à ce qu'on appelle couramment l'identité d'entreprise, et d'autre part, d'assurer un esprit de corps en intervenant sur les conditions internes de l'échange et du travail. Le propos ci-présent ne cherche pas à regretter une orientation jugée trop mercatique. La mission sociale allouée au designer

---

28. Le terme de « coporate » désigne aussi bien l'entreprise ou la firme elle-même que ce qui appartient à telle société et se trouve intégré par nature au collectif d'après des sources internet (*Wiktionnaire, Linternaute*).

dépasse d'ailleurs la sphère de l'entreprise et résonne avec des positions politiques tenues dans des lieux institutionnels. Max Bill préconisait une « intégration totale » dans l'idée de former des designers « socialement responsables<sup>29</sup> ». Abraham Moles, enseignant à la HfG et à l'université de Strasbourg, a envisagé le designer comme un médiateur moins voué à produire des objets qu'à construire des environnements artificiels propres à intégrer l'homme dans la société. Le « design intégré<sup>30</sup> » de Victor Papanek mettait en charge l'ancien dessinateur industriel d'une dite « planification sociale<sup>31</sup> » et le rendait capable d'assurer l'inclusion de tous.

Ainsi, le design qui est une pratique initialement technicienne s'est rapprochée de corps de disciplines scientifiques de trois façons : en s'orientant vers des activités de conception plutôt que de fabrication, en associant son activité dite de « création » à l'expression des savoirs et en répondant à une ambition sociale. Je doute que ces situations dans lesquelles s'exerce une maîtrise puissent être favorables à ce qu'on peut attendre au titre d'une recherche. Cette dé-position du designer, déplacé au sein d'équipes scientifiques sous prétexte d'innovation, pourrait ne produire rien de plus qu'un ordinaire. En effet, les fonctions à caractère programmatique qui lui sont allouées, spéculatives et peu substantielles, entament sa capacité à produire des objets singuliers. Il s'en trouve moins motivé dans son action que contraint dans son ouvrage. La situation ne sera pas plus à l'avantage de l'université qui, croyant trouver dans l'adaptation de méthodes venues d'ailleurs l'occasion d'une relance, perdra de sa puissance critique. Je vois de part et d'autre un renoncement : le design, même quand il se veut alternatif, et la recherche, même quand elle est menée à l'université, pourraient ne faire que relayer le monde tel qu'il va.

13

## Designer en indépendant

L'arrangement qui consiste à intégrer le designer dans une unité se trouve aujourd'hui valorisé. Pourtant, c'est une autre position qu'on rencontre et qu'on lit à propos du design à ses débuts. Dans un article des années 1930<sup>32</sup>, Frank Lloyd Wright abordait la question de la place de l'architecte dans des corporations de plus en plus grandes. Selon lui, deux options étaient offertes à

29. Max Bill, *op. cit.*

30. Victor Papanek, *op. cit.*

31. Formule visible dans les schémas, Victor Papanek, *op. cit.*, p. 358.

32. Frank Lloyd Wright, « Architecture as a Profession Is All Wrong », *Frank Lloyd Wright, Collected Writings*, Pfeiffer, Bruce Brooks, 1992.

la profession : le repli dans des institutions d'arrière-garde ou la tournure progressiste consistant à intégrer de grandes firmes. Dans le premier cas, plus traditionnel, la production est tenue entre trois pôles (le propriétaire, l'architecte, le prestataire) et l'autorité est répartie de façon pyramidale. Dans le second cas, les professions plus nombreuses et moins hiérarchisées sont agrégées : Frank Lloyd Wright parle de « corporate aggregate<sup>33</sup> ». Wright a l'air de penser que ce dernier schéma est en défaut d'organisation. Les entreprises d'alors gagnent en volume ce qui les conduit à assembler des compétences dans un tout compact qu'on peut penser de forme mal définie. Elles fonctionnent alors à la manière d'un agglomérat, voire d'un agrégat si on traduit littéralement la formule de Wright. Celui-ci propose une voie alternative qui a plus d'actualité que la première et qui n'est pas moins engagée dans le monde que la seconde : un architecte ne doit pas travailler en autonomie, mais articuler sa pratique aux conditions d'une économie de marché et d'une production mécanique (« hooked up » et « hooked in<sup>34</sup> » présents dans le texte signifient respectivement « branché » et « accroché »). Néanmoins, en n'étant pas soumis à l'autorité d'un organe ou d'une collectivité, il jouirait d'une indépendance bénéfique. Wright nomme cette autre voie « l'entreprise individuelle » – individuelle plutôt que *corporate*.

Je retiens trois idées principales de cette lecture qu'il faudrait longue et attentive. Tout d'abord, si le texte met en cause un état de la profession prise entre cette institution américaine appelée le AIA (American Institute of Architects) et les tendances progressistes de l'architecture intégrée, il propose surtout une critique générale de l'architecture en tant que profession. Le titre (« L'architecture envisagée comme une profession a tout faux<sup>35</sup> ») est déjà explicite sur ce point. Wright développe ensuite quelques lignes et quelques défenses en réponse à ce que je comprends être un reproche fait aux architectes. Ce reproche ne porte pas sur leur peu de spécialisation (leur qualité de généralistes capables de coordination sont appréciées professionnellement), mais a l'air de concerner leur manque d'opérativité. Wright oppose à ce professionnalisme conduit uniquement par la production d'un résultat ce qu'il appelle des « qualifications ». Elles impliquent une connaissance des faits techniques, économiques et humains de l'époque. László Moholy-Nagy fait dans les mêmes années une proposition très proche en s'adressant à « tous ceux qui, vivant

33. Frank Lloyd Wright, *Frank Lloyd Wright Collected Writings*, op. cit., p. 334.

34. *Ibid.*, p. 335.

35. « Architecture as a Profession Is All Wrong ». Je traduis. Frank Lloyd Wright, *Frank Lloyd Wright, Collected Writings*, op. cit.

avec leur temps, comprendront les exigences du moment<sup>36</sup> » : à tous ceux qui ne les ignoreront pas, mais qui les connaîtront et ne les mépriseront pas. Il n'est pas dit que ces exigences doivent cadrer ou conditionner le projet, au contraire.

Tout tient dans une position qui est celle d'un indépendant ; c'est le deuxième point qui me semble importer. Cette position doit permettre à l'architecte de « s'élever » au-dessus des impératifs et des intervenants multiples. Je reprends strictement le mot de Wright qui développe des images pouvant passer pour « dirigeantes » comme celle du chef d'orchestre : pareillement à lui, l'architecte doit montrer une capacité de contrôle jusqu'à l'achèvement du bâtiment. Ce contrôle ne porte pas sur tout, mais sur ce qui appartient en propre à l'architecte, c'est-à-dire le design. Je m'appuie encore une fois sur une formule du texte dans laquelle je remarque l'emploi d'un possessif : Wright propose de donner le contrôle complet à l'architecte (« to give to the architect complete control [...] until complete concretion of the building<sup>37</sup> ») d'un design qui est le sien (« of his design » et pas « of its design<sup>38</sup> »). Le bâtiment est un ouvrage ressortant du travail d'un nombre de personnes parfois groupées (en fonction des qualifications et de l'organisation du chantier par exemple), mais le design, lui, est l'affaire d'un homme un seul. Or, les grandes firmes sont des entités dont les dimensions disproportionnées ne rendent plus possible cette indépendance propice à la bonne orchestration des ensembles. Dans son idée, conception et production ne doivent ni se confronter ni ne se succéder et les activités de l'architecte ne correspondent pas à l'une ou l'autre de ces catégories (études et conception ou gestion et *product planning*). Lui se trouve à côté ou aux côtés. Il ne faut donc pas comprendre la formule « to rise above » comme la désignation d'une position souveraine. Frank Lloyd Wright veut simplement signifier la nécessité pour l'architecte de se trouver dégagé du groupe. Ainsi, il sera en mesure de fournir un travail consistant et singulier, et d'amener dans la production une unité qui ne se décide pas *par avance*. Inversement, la grande firme unifie tout un agrégat de compétences en s'organisant en fonction d'un plan d'entreprise qui consiste en des études prévisionnelles. Celles-ci cherchent à démontrer la *viabilité* du projet, mais ne tentent pas d'en dégager la singularité. Dans cette configuration, l'architecte-designer, d'une façon symptomatique, est moins souvent penché sur des plans de fabrication qu'associé à des études globales de faisabilité. Peu de choses et surtout rien d'inédit ne

36. László Moholy-Nagy, *op. cit.*, p. 140.

37. Frank Lloyd Wright, *Frank Lloyd, Wright Collected Writings, op. cit.*, p. 335.

38. *Ibid.* Je souligne.

ressortira d'un système qui, selon les termes de Wright, « limite l'esprit d'initiative<sup>39</sup> ».

Mon dernier point concerne la qualité – ou le manque de qualité – des productions d'alors dont Wright dit une chose en employant à plusieurs reprises la formule « made-shift ». Cette formule, qui trouve un équivalent dans l'expression française « de fortune », est appliquée aux produits comme aux fonctionnements des firmes. Frank Lloyd Wright veut souligner les bricolages pas toujours bienvenus et les résultats malheureux suscités par des structures qu'il n'hésite pas à décrire comme des « imbroglis ». Il s'appuie pour cela sur un paradoxe : ces organisations pourtant servies par des *plan-factories* fonctionnent d'une façon anarchique et les bâtiments qui en ressortent sont logiquement des architectures de fortune. La brève introduction qui figure en tête de l'édition sus-citée propose une interprétation différente. Ces quelques lignes donnent des informations sur le contexte dans lequel l'article a été publié en 1930. Elles rappellent qu'il a été précédé d'un premier texte intitulé *The Architect*<sup>40</sup> paru une trentaine d'années auparavant et souligne l'esprit d'anticipation dont Wright a fait preuve en alertant sur un phénomène qui s'est généralisé dans les années 1950. Pour évoquer l'actualité d'un après-guerre motivé par l'idée d'une relance économique, l'auteur de l'en-tête a écrit cette phrase : « La surabondance d'architectures quelconques, surtout après la guerre, démontre que les accusations de Wright étaient justes<sup>41</sup> ». La formulation de ce constat conclusif ne rend pas compte de l'écart entre les deux qualificatifs – celui de « made shift » employé par Wright et sa transposition dans le commentaire en *non descript*. Il établit plutôt une correspondance entre une architecture improvisée, voire précaire et des formes autrement anodines. J'y vois un enjeu pour le design le plus actuel. En effet, des bâtis uniformes qui ont exploité les moyens d'une production industrielle depuis les années 1950 aux assemblages souvent éclectiques générés par des programmes de différentes sortes, c'est d'un même ordinaire dont il s'agit.

16

---

39. Frank Lloyd Wright, *Frank Lloyd Wright, Collected Writings, op. cit.*

40. Cité dans Frank Lloyd Wright, *Frank Lloyd Wright, Collected Writings, op. cit.*

41. « The glut of nondescript architecture, especially after the war, only proved Wright's accusation to be just ». Frank Lloyd Wright, « Architecture as a profession is all wrong », *Frank Lloyd Wright, Collected Writings, op. cit.*, p. 333. Je traduis.

## Conclusion

La question de la recherche, théorique ou appliquée, n'était pas l'enjeu du texte de Frank Lloyd Wright. Néanmoins, il y soutient une position qui va à l'encontre, d'une part, d'un design *corporate* ne faisant plus que correspondre aux existants et aux attentes et, d'autre part, d'une recherche se contentant d'enseigner un état du monde sans plus proposer les éléments de sa critique. Ces deux tendances sont en partie conjoncturelles. Le design et les départements de recherche ont été pressés de répondre à une injonction qui réclamait de leur part une opérativité immédiate. L'un et les autres ont pensé pouvoir y souscrire en s'incluant mutuellement dans des unités plus globales. La proposition de Wright est inverse. Elle reste valable dans une situation d'urgence qui ne doit pas empêcher la prise d'un certain recul, sans quoi nous risquerions de ne produire plus que des espaces et des objets *made shift*, c'est-à-dire vite (et mal) faits, et d'augmenter la précarité de nos cadres de vie. Il s'agit de résister à cette tendance qui voudrait produire activement et de soutenir un design qui, en se tenant à l'écart, bénéficie d'une qualité de réflexion. Le designer en cette position est autant, voire plus, au travail, un travail qui sans anticiper sur l'avenir s'est montré fertile. C'est le sens de toute utopie, que Frank Lloyd Wright avait bien saisi, de ne pas être prospective.

17

## Bibliographie

APPLEYARD Donald, LYNCH Kevin, JACOBS Allan, *The View from the Road*, Cambridge (MA), MIT Press, 1964.

BONSIEPE Giu et ANDRÉ Brigitte, « Théorie de l'information et structures typographiques », *Communication et langages*, n° 1, 1969, p. 57-69, DOI : [10.3406/colan.1969.3713](https://doi.org/10.3406/colan.1969.3713).

BURKHARDT François (dir.), *L'école d'Ulm : textes et manifestes*, Paris, Centre Georges Pompidou, 1988.

HUYGHE Pierre-Damien, *Contre-temps. De la recherche et de ses enjeux. Arts, architecture, design*, Paris, B42, 2017.

LEYMONERIE Claire, *Le temps des objets. Une histoire du design industriel en France (1945-1980)*, Saint-Étienne, Cité du design, 2016.

LYNCH Kevin, *The Image of the City*, Cambridge (MA)/Londres, MIT Press, 1960.

MOHOLOY-NAGY Laszlo, *Peinture, photographie, film et autres écrits sur la photographie*, C. Wermester, J. Kempf et G. Daltez (trad.), Nîmes, éditions Jacqueline Chambon, 1993.

NEURATH Otto, *Des hiéroglyphes à l'Isotype. Une autobiographie visuelle*, Paris, B42, 2018.

ORILLARD Clément, « Kevin Lynch et l'innovation dans les systèmes de visualisation urbaine », *Communication et langages*, vol. 2, n° 180, 2014, p. 63-77, DOI : [10.3917/comla.180.0063](https://doi.org/10.3917/comla.180.0063).

PAPANEK Victor, *Design pour un monde réel*, Dijon, Les Presses du réel, 2021.

PEZOLET Nicolas, « *Le Bauhaus imaginiste contre un Bauhaus imaginaire* » : *polémique autour de la question du fonctionnalisme entre Asger Jorn et Max Bill*, mémoire en maîtrise ès art, Université de Laval, 2008, URL : <https://corpus.ulaval.ca/entities/publication/ac5ef2d4-c2e5-40b4-9b50-0cb737b9c540> [consulté le 20 juin 2025].

18

PEZOLET Nicolas, *Reconstruction and the Synthesis of the Arts in France, 1944-1962*, New York, Taylor & Francis, 2017.

SALARI Chiara, « Notes sur l'asphalte, une Amérique mobile et précaire, 1950-1990 », *Transatlantica*, n° 2, 2016, DOI : [10.4000/transatlantica.8348](https://doi.org/10.4000/transatlantica.8348).

WITORSKI Richard, « La professionnalisation », *Savoirs*, vol. 2, n° 17, 2008, p. 9-36, DOI : [10.3917/savo.017.0009](https://doi.org/10.3917/savo.017.0009).

WRIGHT Frank Lloyd, *L'avenir de l'architecture*, M.-F. Bonardi (trad.), Paris, Denoël-Gonthier, 1966.

WRIGHT Frank Lloyd, « Architecture as a Profession Is All Wrong », *Frank Lloyd Wright, Collected Writings. Volume 1: 1894-1930*, New York, Rizzoli, 1992.