

— Neuvy Flavien, ed. (2010): *Observatoire Cetelem, Automobile: la low cost attitude ?*, 2010.

— Ploegaerts L., Puttemans P. (1986): *L'œuvre architecturale de Henry van de Velde*, PUL, Laval, 1986.

— Reyner Banham (1960): *Théorie et design à l'ère industrielle*, HXX, Restitutions, Orléans, 2009.

— Rocca Alessandro (2010): *Low cost, low tech*, Actes Sud, 2010.

— Rupp N.G. & Sayanak T. (2008): "Do low cost carriers provide low quality service?", *Revista de Analisis Economico*, n° 1, pp. 3 - 20.

— Spinoza B.: *Éthique*, translated by Bernard Pautrat, Seuil, 1988.

— Stiegler B. (2008): *Réenchâter le monde*, Paris, Champs/Flammarion, 2008.

— Sullivan Louis (1892): "Ornament in architecture", in *The Enginering Magazine*, August 1892.

— Tréguen J.-P. & Muller R. (2010): *Low cost attitude*, Paris, La Factory 2010.

— Van de Velde Henry (1925): *Le Style moderne. Contribution de la France*. "Introduction par Henri Van de Velde." Paris: Librairie des Arts Décoratifs, 1925, 8 p., without page numbers. Also published in German under the title *Der Neue Stil in Frankreich*. (Vorn von henri Van de Velde). "Der moderne Stil in Frankreich", in *Form*, 7, 1959, pp. 9 - 15.

— Vegesack Alexander (von), Mayer Marie-Claire, Bascou Marc (1986): *L'Industrie Thonet. De la création artisanale à la production en série: le mobilier en bois courbé*. Les dossiers du Musée d'Orsay, Paris 1986.

Design des hôtels Campanile

Entretien avec Patrick Jouin [△]

△ Patrick Jouin est né en 1967 à Nantes, il vit et travaille à Paris. Diplômé de L'Ensci-Les ateliers en 1992, il commence à travailler pour Thomson Multimédia avant de rejoindre l'agence de Philippe Starck. En 1998, il fonde sa propre agence, l'agence Jouin Manku, au sein de laquelle il réalise des projets de design d'objets, d'architecture intérieure et de scénographie. Il crée des objets et des meubles qui sont édités par Ligne Rosset, Cassina, Fermob, Kartell, Alessi. Il répond également à des demandes de clients divers comme Decaux, Van clef & Arpels, G.H Mumm. Patrick Jouin collabore aussi avec des chefs cuisiniers, notamment Alain Ducasse avec lequel il réalise l'agencement intérieur de plusieurs restaurants dans le monde comme le Plaza athénée à Paris ou encore Le Mix à Las Vegas.



→ p. 58

Azimuts Sur ce projet un peu atypique en regard de vos réalisations habituelles, quel était le périmètre de votre mission ? S'agissait-il de tout repenser ? Et si oui, comment avez-vous tenu compte de l'identité Campanile préexistant à votre intervention ?

Patrick Jouin Il ne s'est pas agi pour nous de toucher à l'architecture externe des bâtiments, nous nous sommes concentrés sur l'architecture intérieure, précisément les restaurants et les chambres. Il est vrai qu'au début, nous avons envisagé de façon plus conséquente le travail sur la partie extérieure, sur l'architecture. À cette fin, nous avons soumis une proposition architecturale pour les futurs Campanile. Mais la marque a décidé de ne pas se lancer dans ce renouveau du « standard ». L'esthétique des bâtiments, l'emplacement du parking, la distribution de l'espace, le fonctionnement sont les mêmes d'un Campanile à l'autre, au point qu'on peut parler ici de modèle : au départ en effet, la marque avait complètement standardisé la construction, sous la forme de cubes à dupliquer. Ce design de marque, très fort dans les années 1970 a su s'implanter de façon visible et efficace dans les banlieues et zones péri-urbaines ; mais aujourd'hui, les villes ne veulent plus de ces objets urbains. La marque Campanile s'est donc donné comme nouvel objectif de travailler l'architecture pour chacun des bâtiments de façon différenciée. Cela dépend par ailleurs de la capacité : par endroit on va avoir 140 chambres, à d'autres 240. La marque cherche à réhabiliter des hôtels à bas prix pré-existants (Première Classe, notamment car c'est le même groupe...). Pour ce qui nous concerne, le projet s'est donc recentré sur l'espace chambre et l'espace commun de restauration.

Nous avons travaillé dans le cadre d'un concours organisé par le nouveau propriétaire de Louvre Hôtel (le groupe Starwood Capital et le groupe W) avec à sa tête Barry Sternlicht, un génie du marketing qui crée des marques. Le concours était ouvert aux designers français et étrangers (...je me souviens que Marc Newson a participé), mais je pense que l'atout de pouvoir comprendre facilement la marque Campanile, par usage et par culture, nous a avantagés.

Nous avons fait trois prototypes. Par tâtonnement, cela nous a permis de comprendre ce qu'était en train de devenir la marque. Le concept Campanile ne marchait plus vraiment, il s'agissait pour Barry Sternlicht de repenser la marque, d'imaginer le nouveau Campanile et de le dupliquer à travers toute l'Europe. C'était ambitieux. Aujourd'hui, je ne connais pas précisément l'état d'avancement des travaux, mais je crois que le groupe a réalisé près de la moitié des hôtels.

Azimuts Pour l'intérieur (et précisément pour les chambres), a-t-il alors été question de remettre en cause l'idée du standard ?

Patrick Jouin Non, c'était inenvisageable : il existe 340 hôtels en Europe, soit 15 à 17 000 chambres ; il a donc fallu standardiser. De plus, en semaine, le profil des voyageurs est toujours sensiblement le même : il s'agit de travailleurs en déplacement, qui passent leur temps sur la route, qui circulent d'étape en étape. Des commerciaux, des artisans, qui souvent partagent la même chambre pour réduire les frais. Le week-end, les hôtels accueillent plutôt des familles, avec des besoins et des attentes différentes. Cependant cette clientèle du week-end disparaît peu à peu. C'est principalement elle qu'il faut reconquérir. En même temps, pour garder la clientèle de travailleurs, il était nécessaire de conserver l'esprit d'un environnement qui ne change pas trop d'une étape à l'autre, pour garder une certaine continuité dans le voyage. Il a fallu faire également attention à l'image déprimante que peuvent revêtir ces endroits et, bien sûr centrer notre approche sur une qualité à moindre coût.

Le cahier des charges était très simple ; il se réduisait au budget : 6 000 € par chambre, supposés comprendre : la peinture, les sols, l'électricité, la remise aux normes, la climatisation, la salle de bain, le mobilier. Quand on y regarde de plus près, on voit que le challenge était difficile à relever car les frais globaux comme la peinture de la façade et le jardin étaient aussi inclus dans ce prix. La seule solution pour y arriver, c'était l'industrie.

D'habitude, quand nous travaillons sur un projet d'hôtel (un joli hôtel quatre étoiles par exemple), les budgets sont conséquents et cela nous invite à faire du mobilier sur mesure, « custom ». C'est d'ailleurs notre écriture et notre signature. Ici, les budgets sont hallucinants, même sur soixante têtes de lits et soixante bureaux.

Dans le cas de figure qui nous concerne, le nombre de 15 000



Modélisation 3D de la chaise Zyla.



Modélisation 3D texturée de la lampe Meliès.

chambres permet d'envisager l'industrialisation des objets, ce qui nous permet d'apporter des objets qui — normalement — ne sont pas « custom » (le téléphone, les toilettes, la télévision). Dans notre cas, les objets fabriqués sur un mode industriel sont plus nombreux dans la chambre, qui a été produite en série. En temps normal, dans les chambres, le mobilier de base est standard. C'est ce que l'industrie a produit de moins cher, quitte à sacrifier la qualité. Les prix d'un matériel déjà standard ont été tirés vers le bas.

Sur ce projet donc, l'industrialisation a permis de négocier des prix de mobilier manufacturé à l'échelle de 15 000 chambres. Il était envisageable d'apporter à l'utilisateur une qualité de produits beaucoup plus forte que ce que l'on trouve dans une chambre « normale » (traitée dans un réseau de production habituel). L'ambition était grande, mais nous n'avons réussi qu'en partie. Cela s'explique par le fait que la marque n'a pas voulu courir le risque de commander de trop grandes quantités (même si certaines commandes étaient très généreuses) : 15 000 pièces, pour tout. On aurait pu tout faire produire (poignées de porte, toilettes, pommeaux de douche, tout). Mais les commandes ont été partielles car le groupe n'a pu s'engager que sur certaines parties. Sa stratégie — qui peut se comprendre par ailleurs — a consisté à rénover les 340 hôtels, mais par tranches de soixante. Cela consistait donc parfois en soixante fois quarante chambres, ce qui industriellement parlant représente des quantités modestes, pour lesquelles l'amortissement des coûts de production n'est pas flagrant. Finalement, certaines parties sont industrielles, d'autres semi-industrielles. Nous avons tout de même pu industrialiser la chaise, la tête de lit et la lampe (fabriquée par Artemide).

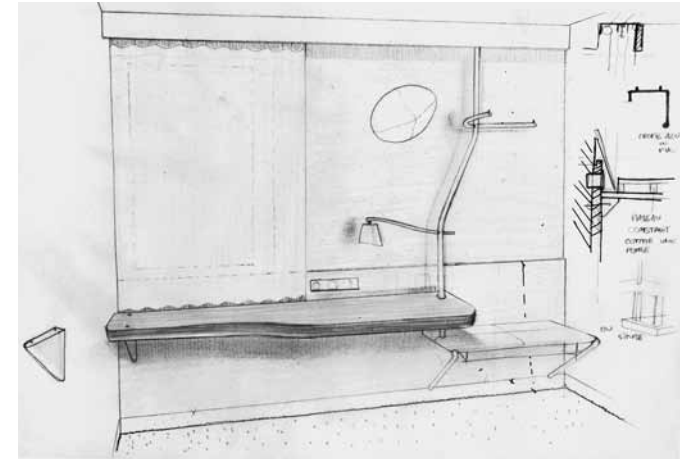
Pour bien comprendre l'enjeu, il faut voir qu'initialement la chambre devait coûter 12 000 €. Ce n'est qu'après beaucoup de travail, de négociations, d'appels d'offre, de simplifications, de choix difficiles, que nous avons réussi à rentrer dans les coûts estimés à la commande. Il n'y avait pas de petits gains. L'arbitrage dans le choix des matériaux par exemple, a été long et complexe (« celui-ci est plus beau, mais on prend celui-là qui est peut-être moins bien mais plus brut »). À la somme, grâce à l'économie d'échelle, on y arrive !

Azimuts Ce travail vous a-t-il permis de mettre en œuvre des matériaux nouveaux ou inexplorés jusqu'à lors ?



A

A Comptoir d'accueil des hôtels Campanile.
 B Espace restauration et buffet « Le Restaurant. »
 C Esquisse d'intention architecturale pour la façade des Campanile.
 D Croquis et schémas ensemble fenêtre-bureau (deuxième génération).
 E Vue de la chambre: lits jumeaux et bureau (deuxième génération).
 F Penderie d'accueil pour la chambre (deuxième génération).



D



B



E



C



F

Patrick Jouin Pas vraiment. Dès le départ nous savions à quoi nous attendre ; nous avons tout de suite conçu cette idée « industrielle » du projet, qui est simple et qui repose sur quelques principes ordonnés. Voici un exemple très pragmatique : personne n'utilise le placard qui est présent dans les hôtels deux étoiles. Après l'avoir traînée sur le parking ou sur la pelouse du motel, les clients posent leur valise sur le lit, ce qui implique un nettoyage complet et régulier du dessus de lit (et un surcoût conséquent). Aussi simple qu'il soit, cet exemple permet de mieux comprendre le « user centered design » qui constitue la base de notre travail : observer patiemment et comprendre ce qui se passe en termes d'usages, « no frills »¹.

Ce genre de contraintes n'est pas donné au départ ; ce sont des contraintes qu'on découvre et qu'on essaie de traiter. Dans le cas précis du couvre lit, nous avons pris la décision de proposer un plaid foncé. C'est un objet qui ne se trouve pas normalement dans un hôtel deux étoiles, par crainte des vols. D'où un coût supplémentaire à l'investissement. Cependant nous nous sommes rendu compte que le coût du nettoyage du dessus lit entier était un bon argument-levier ; à la fin, c'est très naturellement que le directeur a souscrit à cette option. De surcroît, il suffit d'un plaid pour augmenter la qualité de la perception de la chambre. Dans le même esprit, nous avons retiré la porte du placard, gagné au passage deux cents euros, travaillé la lumière de sorte que l'espace libéré en dressing ouvert dise « utilisez-moi ! ». L'espace doit être simple et compréhensible du premier regard, ce qui est la cas ici : la chambre me dit « bienvenue ! Ici, c'est très simple : bois au sol, moquette dans l'espace nuit, rien d'extraordinaire, des tons sobres, un peu de vert par ici pour que tu utilises cet espace, pour que tu poses ta veste, etc. » Plus de tiroir de rangement non plus, car nous nous sommes aperçus que le gens ne les utilisent pas, par crainte d'y oublier quelque chose en partant. Nous avons donc pris cet argent là et nous l'avons affecté ailleurs. Par exemple, d'un lit à 140 cm on passe à 160 cm, avec un matelas luxueux (qu'on ne trouve d'ordinaire qu'en hôtel quatre étoiles) et qui n'est pas destiné aux particulier car il coûte trop cher. Le discours est le suivant : un hôtel sert avant tout à dormir ; c'est là la première prestation que l'utilisateur est en droit d'attendre. C'est basique !

À ce stade-là du projet, le commanditaire commence à comprendre la différence entre un décorateur et un designer. Il faut toujours que l'on soit en train de ré-expliquer notre métier.

¹ « No frills », littéralement « sans chichi » ou « sans fioriture » est l'un des mots d'ordre de l'attitude *low cost*.



Penderie d'accueil pour chambre (première génération).



→ p. 59

Pourtant, préférer mettre de l'argent dans la literie plutôt que dans la peinture, est un choix essentiel pour un tel projet. Au début nous n'y avons pas pensé ; c'est en nous impliquant dans toutes les étapes du projet que nous avons eu cette initiative, si modeste soit-elle, d'enlever la porte de placard et d'en faire quelque chose, de repenser la contrainte. Abstraction faite de l'espace-dressing qui structure l'espace, la chambre n'existe quasiment pas. Maintenant quand on ouvre la porte, c'est ce qu'on voit. Auparavant il y avait un sas de taille tellement réduite qu'en pratique, à cause des valises, les deux portes restaient ouvertes, et l'appel d'air le rendait inopérant. L'espace de la chambre était perdu pour un bénéfice thermique plus qu'hypothétique. Nous avons donc supprimé le sas.

D'autre part, nous avons aussi un projet de renouvellement de la partie fenêtre : un module façade standardisé. Comme le bâtiment est une boîte en béton, nous projetions de faire refaire toute la façade en usine, avec le bureau et la fenêtre intégrés... Cette étude a été menée assez loin, mais l'investissement a été jugé trop important, bien qu'il aurait pu être rentabilisé rapidement par l'économie énergétique. C'est dommage, car la fenêtre qui est installée repose sur une structure avec une implantation précaire, mal isolée. De ce côté-là donc, nous n'avons pu améliorer ni le confort, ni l'économie générale, ni la consommation des radiateurs que l'utilisateur doit pousser pour se sentir à l'aise dans sa chambre (et qui coûtent cher à l'hôtelier).

Azimuts Dans votre approche du projet, vous utilisez parfois des techniques innovantes qui reprennent structurellement un principe, comme par exemple la stéréo-lithographie. Cela vous a-t-il aidé dans ce projet précis ? Vous en êtes-vous servi ?

Patrick Jouin Pas du tout. Ici on est beaucoup plus basique que ça ! Nous avons fait des maquettes à échelle 1, comme l'hôtel Campanile de Chantilly, qui a servi de prototype. C'est là qu'ont été prises les photos qui illustrent le projet global. Puis nous avons fait un deuxième prototype qui nous a permis d'améliorer la qualité et les coûts. Grâce à ces prototypes, n'avons pas eu à suivre de façon assidue les chantiers ; nous avons seulement mis en place le projet et les productions industrielles qui en découlaient précisément. Nous avons collaboré avec des personnes de l'équipe de Barry Sternlicht qui connaissent très bien le milieu du design, mais aussi

avec des gens du groupe Louvre. Et nous continuons de temps en temps à suivre la façon dont le chantier avance globalement.

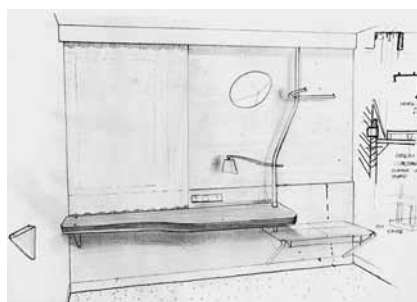
Au départ on nous a donné trois chambres à aménager comme prototypes; notre première proposition de chambre était trop chic, trop élaborée et coûtait trop cher. De plus, elle ne correspondait pas bien à l'approche habituelle de Campanile, ni à son style. Puis, seconde approche, nous sommes allés dans un magasin Ikea, où nous avons acheté à bas prix des objets de la marque que tout le monde connaît, en suivant directement un principe de *low cost*. C'était une technique à la Wall-Mart, ou à la Home Depot, qui fabriquent eux-mêmes leurs propres gammes d'objets. Quand ceux-ci vont négocier avec Ideal Standard pour faire des toilettes, le produit est commercialisé uniquement chez Home Depot, et il est le moins cher; c'est du *low cost*! Suivant la même logique, nous avons cherché à repenser ces espaces avec des objets industriels pré-existants, à un prix de revient imbattable. Cette approche était radicale, nous n'avions rien dessiné du tout. Cette fois-ci le budget était respecté et du point de vue de l'image, on restait dans des codes d'objets familiers et l'ensemble était assez chaleureux. Néanmoins, il fallait être lucides: en termes de résistance et de pérennité, cette proposition s'éloignait trop des standards de l'hôtellerie. Nous avons donc travaillé à des prototypes destinés à l'industrie et plusieurs productions de chambres ont été proposées.

Quand il s'agit de réaliser des prototypes, *a fortiori* pour un projet industriel, on n'est pas dans la stéréo-lithographie, on est aux prises avec le réel, avec ce qui existe déjà. Des prototypes ont été réalisés pour les lampes (en partenariat avec Artémide), pour les prises électriques, la tête de lit (une pièce de métal découpée, cintrée, équipée d'un éclairage...), des rangements sans tiroirs en bois... Une lampe de bureau a été dessinée mais pas industrialisée, car nous avons finalement adopté le modèle *Tolomeo* d'Artémide, un grand standard de Michele de Lucchi. C'est la « bijouterie »: on se fait plaisir en donnant au client un objet bien dessiné, raffiné, qui prend un aspect décoratif, presque luxueux. La lampe *Méliès* occupe un mur; sa couleur orange se diffuse autour de l'environnement direct, ce qui dissuade de mettre un objet purement décoratif dans la chambre — comme une image ou un cadre par exemple — qui ferait s'écrouler tout le principe de la chambre.

À l'occasion de cette phase de prototypage, nous avons dessiné un nouveau lit. Le bureau près de la fenêtre, qui fait desserte, bascule et se transforme en troisième lit. Nous avons déposé



→ p. 59



→ p. 59



→ p. 58



→ p. 58

un brevet pour cela. Avant, le troisième lit n'en était pas vraiment un. Là, nous avons fait d'une pierre deux coups. Avec Bruno Pimpanini qui fait partie de notre équipe, nous avons passé beaucoup de temps à élaborer cet ensemble lit/ bureau. Son expérience de quinze années dans la compagnie des wagon-lits nous a été très utile pour ce projet. À destination de la clientèle de la semaine, nous avons donc pu proposer trois vraies places dans une chambre, pour une plus grande économie de frais. Et pour les familles et les clients du week-end, les espaces sont optimisés.

Azimuts Vous avez travaillé également sur la partie restaurant, sachant qu'aujourd'hui, près de la moitié de la clientèle vient au Campanile pour aller au buffet. Comment s'est déroulée cette partie du projet?

Patrick Jouin En parallèle en effet, nous avons travaillé sur l'espace restaurant. Campanile a fait aussi sa renommée sur le principe du buffet à volonté. Là aussi, on est dans le *low cost*. La formule classique du buffet qui a longtemps très bien fonctionné, ne séduit plus tellement aujourd'hui. Tout le projet a été confié au chef Pierre Gagnaire, des petits déjeuners aux dîners en passant par la pâtisserie. Avec 340 hôtels, Campanile est le deuxième restaurateur de France après McDonald's (1 200 restaurants). Dans chaque salle, il y a une capacité d'environ 80 places; c'est rapide et maintenant, c'est plutôt bon. Auparavant, une partie des repas était réalisée sur place, mais la qualité variait énormément d'un établissement à l'autre. Pour harmoniser et rendre la qualité plus égale, une partie des aliments est maintenant conditionnée sous vide, ce qui facilite et économise la préparation. Cela permet aussi une hygiène sécurisée, une maîtrise et un temps de cuisson optimisés. Les cuisines ont donc été refaites dans ce sens. L'idée du buffet demeure, mais le chef prévoit de travailler sur la base de portions individuelles, pour une gestion optimisée là encore et une qualité accrue. Dans l'espace restaurant, la cheminée a été enlevée; l'espace laissé libre a été récupéré et un peu agrandi. En salle, le service consiste à débarrasser et à réapprovisionner. Il n'y a pas de service à table.

De notre point de vue, l'enjeu principal était situé au niveau de la prestation proposée le soir, le but étant d'inciter la clientèle à dîner à l'hôtel.

Nous avons observé qu'il y a des couples, quelques familles, des équipes professionnelles mais aussi beaucoup de travailleurs

isolés. Pour éviter de rendre l'endroit morose, nous avons cherché à repenser l'espace avec plusieurs ambiances. Il y a des banquettes, des tables hautes, des assises au bar, des tables classiques... Le but était de laisser au client le choix de son ambiance. Nous avons mis deux écrans, même si au départ ce n'était pas prévu, l'un en salle, l'autre dans la partie la plus calme. Nous n'avions pas un budget faramineux, mais nous tenions à garantir leur intimité aux personnes seules sans cependant les isoler. Nous aimons bien les *diners* américains, où l'on trouve ce qu'on appelle des *booths*, normalement destinés à quatre personnes mais qu'on peut occuper seul en se payant le luxe de déplier son journal tout en mangeant. Les espaces sont modestement délimités, de façon très simple une fois encore, avec des valeurs de couleurs, des différences de sols. Les éclairages ont quant à eux exigé un investissement plus conséquent. Nous avons adressé une jolie commande à Artémide, ce qui nous a permis de négocier par ailleurs le moule d'injection produit par l'éditeur pour la lampe des chambres (la *Meliès*). Une chaise en bois cintré avec des renforts assez importants a été développée spécialement par Ligne Roset (le modèle *Zyla*). Il fallait que cette chaise soit résistante et qu'elle satisfasse un bon nombre de tests (pour l'usage en collectivité), ce qui n'est pas évident avec une chaise en bois. Dans ce cas, l'édition a plusieurs avantages : si un exemplaire est abîmé, il peut être remplacé ; de plus, cela garantit une visibilité à l'éditeur qui commercialise la chaise.

Azimuts Comment votre nom, votre signature et votre identité de designer apparaissent-ils dans le projet Campanile ? Comment avez-vous perçu la façon dont la marque Campanile utilise l'image du designer ?

Patrick Jouin Pour le projet Campanile, je pense que la participation de Pierre Gagnaire est plus visible que la mienne. La signature du designer est peut-être moins importante aux yeux du public, mais elle l'est sans doute pour la presse. Campanile n'utilise pas beaucoup le nom du designer. Mais surtout, les clients qui perçoivent naturellement la qualité semblent très satisfaits de la valeur ajoutée par le design.

À l'agence, nous faisons des projets où mon nom n'est pas particulièrement mis en valeur, et cela ne me dérange pas. Cela dépend des objets, des projets développés ; par exemple c'est moins

² Cf. Ici même : « Low cost & mujiness », p. 111.

Propos recueillis par Victoria Calligaro et Thomas Piquet

important pour les gens de savoir qui a dessiné leur téléviseur que de savoir qui a dessiné la chaise sur laquelle ils sont assis ; et parfois même la marque est plus importante que la signature. Par exemple, 90 % des poignées de Seb sont dessinées par un même designer (Pascal Morgue). Beaucoup de designers vivent grâce à Seb, mais ils ne signent pas. Et quand il le font, c'est souvent une catastrophe commerciale. Newson, Morrison ont travaillé de cette manière pour ce type de marques². Quoi qu'il en soit, plus que le nom du designer, ce qui est décisif ce sont les qualités de l'objet et son prix.

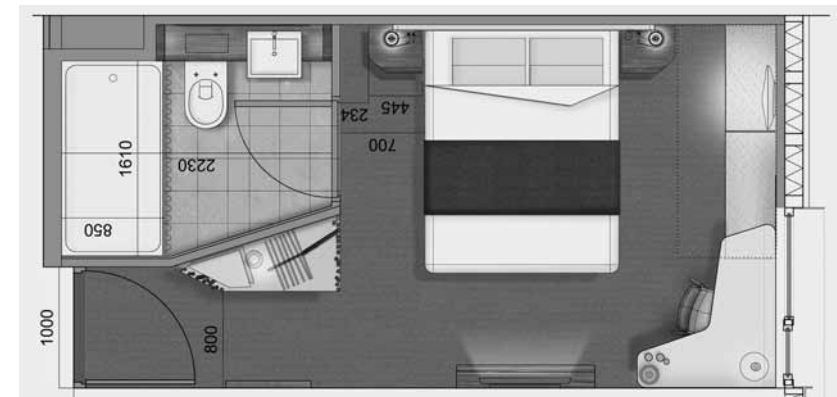
Campanile Hotels Design by Patrick Jouin

Interview with Patrick Jouin[^]

The agency Patrick Jouin made a renovation project of the Campanile hotels in 2008, following the restructuring of the group that is owner of the brand. For Campanile, it meant finding its second wind, changing the environment of its rooms and reorganizing its hotels. Patrick Jouin, who had little experience in such renovation projects, presents and explains how the project was developed, how he focused on the main hotel functions and how he ended up producing large scale items at negotiated prices. We discover how mass

production helped reduce the costs of some of the furniture, redistribute budgets so as to focus on the main functions of the project. The designers' choice went to the essential services a hotel has to offer: a bed to sleep in. The rest of the equipment was focused on essentials, each item in the catering and sleeping spaces being used for what it was originally intended for.

Conducted by Victoria Calligaro and Thomas Piquet



Plan d'une chambre double (deuxième génération).