

Cette star du design qui a failli prendre la tête du style Citroën en 1998 raconte un bonheur tout simple, celui de diriger le design du tentaculaire groupe Volkswagen et de toutes ses marques grâce à une véritable dream team, «sans doute la meilleure équipe de designers au monde !»

Par Christophe Bonnaud - Photos Patrick Sautelet et D.R.

Walter de'Silva **Le dessin, c'est le bonheur !**

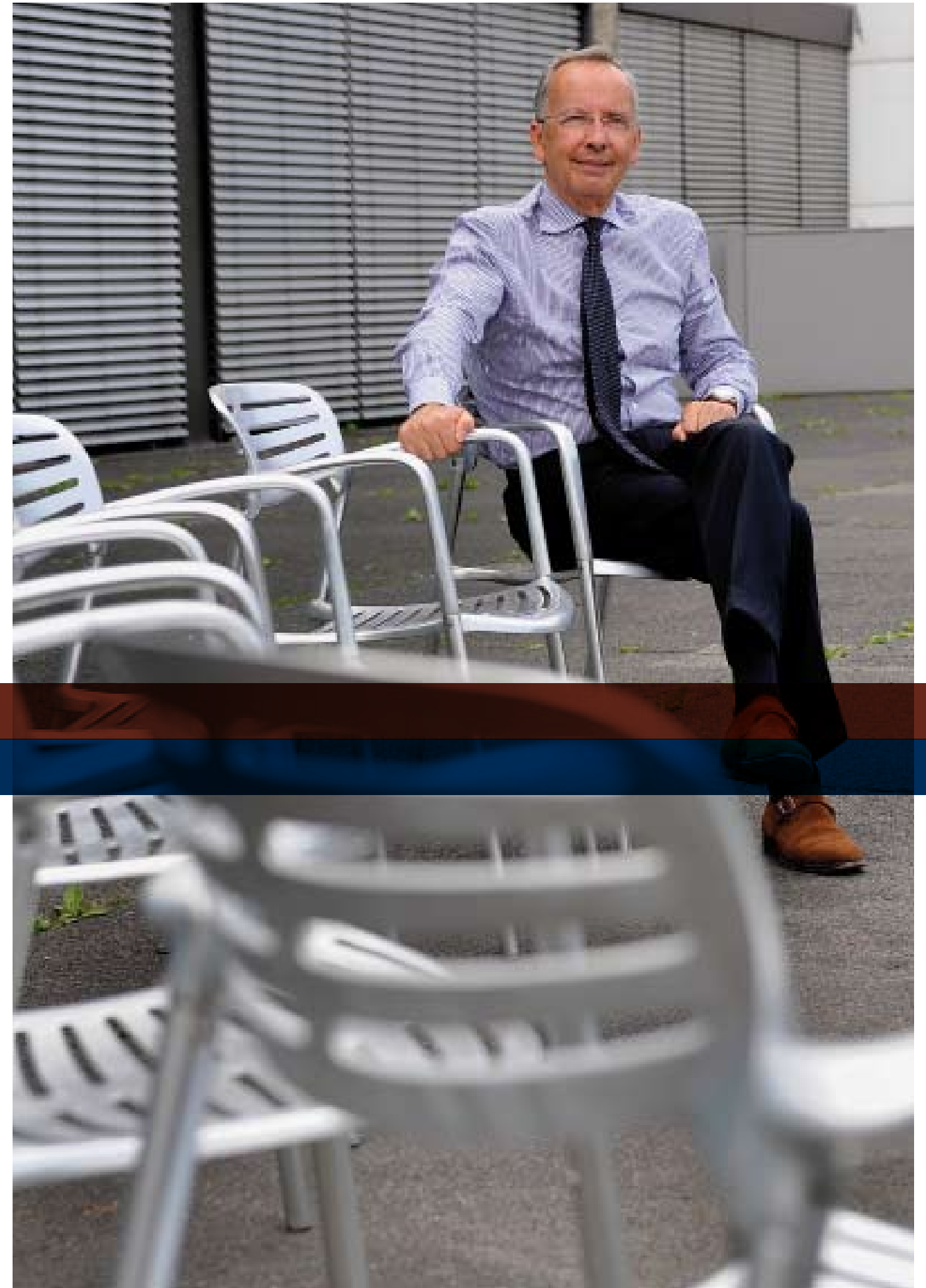


“Après avoir quitté Alfa Romeo, j’ai conduit un accord avec Citroën. Mais je suis allé chez Seat...”

Le centre de design de Volkswagen semble écrasé en plein cœur de l’immense usine de Wolfsburg. C’est pourtant là que le génie créatif de Walter de’Silva prend corps... De’Silva est un homme qui sait associer l’humilité à son statut de star. Il règne sur l’ensemble du design du groupe VW, soit les marques Volkswagen, Audi, Seat, Skoda, Bentley, Bugatti et Lamborghini. Mais pour beaucoup, il reste l’homme du renouveau d’Alfa Romeo après avoir dessiné la sublissime Alfa 156. Il n’en a pas marre d’être *l’homme de la 156* ? «Non, j’adore toujours cette voiture qui reste un souvenir magnifique. Elle fait partie des deux plus belles voitures que j’ai dessinées avec l’Audi A5. Cette dernière est plus sophistiquée, probablement parce que j’avais plus d’expérience lorsque je l’ai conçue. J’ai adoré et j’adorerais toute ma vie Alfa Romeo pour qui j’ai travaillé douze ans.» Travailler, selon Walter de’Silva, c’est d’abord... dessiner ! Des cahiers de dessins, il reconnaît en avoir rempli –et en remplir encore- des centaines, avec «au moins 8000 planches de dessins!» Et lorsqu’on lui fait part de notre

surprise de voir autant de dessins sur le bureau d’un grand patron de design mondial, de’Silva joint le geste volubile à la parole. «Mais je suis un designer avant tout ! J’ai commencé voici 37 ans, en 1972 chez Fiat, et j’ai toujours dessiné. Je prends mes feuilles et je vais parler, écouter la radio en dessinant. Le dessin, c’est le bonheur, c’est mon langage. C’est avec lui que je communique et que je retrouve mes idées, ma passion pour ce métier. Alors ce n’est pas à vous d’être surpris de me voir dessiner, c’est à moi de vous voir surpris ! Aujourd’hui, je passe -avec Giorgietto Giugiaro qui dessine toujours- pour être une exception. Mais ce n’est pas nous qui sommes des exceptions, ce sont les autres ! J’ai tout dessiné dans ma carrière, du petit détail dont personne ne voulait s’occuper jusqu’au modèle complet. Et toujours avec la même passion. En fait, nous devons enseigner aux jeunes designers que ce métier est un dur métier qui procure plus de déceptions que de satisfactions. Mes premières satisfactions, je les ai connues après vingt ans... Nous devons apprendre l’humilité.»

Concurrence Il faut avoir une certaine dose de culot pour présenter à Ferdinand Piëch le projet de l’Audi R8 face à la Porsche 911 ! «Selon Piëch, la R8 n’est pas un problème pour Porsche, plutôt une motivation!»



“ Si nous n'avions pas eu la concurrence de BMW, cela aurait été plus difficile de faire ce qu'on a fait chez Audi. ”

Polo-Golf L'identité de chacune des marques est décrite dans des documents très précis. Chez Volkswagen, pas de doute, Polo et Golf font partie de la même famille tout en étant différentes...



Lumière On imagine qu'avec autant de centres de design de par le monde, les voyages de Walter de Silva sont incessants. Pourtant, la majorité des gels de style se font dans les centres de Wolfsburg, Ingolstadt et à Barcelone, chez Seat. Ce dernier studio -à droite- est l'un des plus lumineux et bénéficie évidemment du climat local...



Apprendre aussi à vivre en Allemagne. Pour l'italien que vous êtes, ce ne doit pas être facile au quotidien ?

Il est clair que le climat de l'Italie me manque un peu mais j'habite à Munich, une ville que j'aime beaucoup, où l'on vit très bien car elle est finalement très semblable à l'Italie. D'un point de vue professionnel, que ce soit en Italie, en Espagne ou en Allemagne, les modèles que j'ai dessinés ont tous créés dans des endroits horribles ! Ils sont nés dans des bureaux sombres, sans lumière naturelle à cause de la confidentialité... Tous mes meilleurs modèles sont nés dans de tels endroits.

Pourtant, les constructeurs aiment à créer des studios satellites dans des lieux idylliques pour motiver la créativité des designers. Pas vous ?

Pour moi, la créativité ne peut naître qu'à l'intérieur de limites. Plus on a de limites, plus on est obligé d'être créatif. Et la limite, ce peut être le climat, le

stress, les coûts, un manque de personnel... Nous devons alors avoir une meilleure vitesse de réaction, et c'est là qu'il faut être créatif. Quelqu'un qui vit en prison est plus créatif que quelqu'un qui habite à Hawaï.

Vous voulez mettre les designers en prison ?

Non, mais c'est un peu comme dans le sport où ce n'est pas seulement l'expérience physique qui compte, c'est aussi et surtout la préparation mentale. Sincèrement, je ne crois pas à une inspiration meilleure parce que j'aurai dessiné un modèle à Bora Bora. Je n'y crois pas une seconde !

En dehors de Bora Bora où vous ne serez jamais, où sont vos centres de design et combien êtes-vous au total dans le groupe ?

Volkswagen a son centre ici, à Wolfsburg. Audi est à Ingolstadt, Seat à Barcelone, Skoda en République

Tchèque, Lamborghini à Sant'Agata, Bentley en Angleterre et Bugatti aussi a son propre centre, plus petit bien sûr dont une partie est ici à Wolfsburg et l'autre à Molsheim parce que nous voulons que ces marques historiques aient leur centre de création tout près du siège, pour s'imprégner au mieux de la culture de l'ADN de la marque. Nous avons aussi des centres satellites, à Munich, en Californie, à Shanghai... Bref, au total, nous sommes 750 à 800 personnes.

C'est le docteur Ferdinand Piëch qui vous a embauché dans le groupe VW ?

Cela ne s'est pas passé tout à fait comme ça. J'avais décidé de quitter Alfa Romeo et j'avais alors conclu un accord avec Citroën. J'avais rencontré Robert Peugeot. Mais dans le même temps, j'ai eu un contact avec monsieur Harmut Warkuss -patron du design VW- et effectivement, je dois dire que j'ai changé d'avis aussi lorsque j'ai rencontré monsieur Piëch, parce qu'il m'a dit des

AUDI NUVOLARI
CONCEPT
LE JALON FORT

Le concept-car Nuvolari constitue le jalon fort du renouveau du design Audi. Dessiné sous l'impulsion de Walter de Silva, il défriche tous les thèmes esthétiques retenus désormais pour les nouveaux modèles de la marque.





Nouvelle vague Le concept-car de Detroit dévoilé en janvier achève de dévoiler les nouvelles orientations stylistiques prises par Audi: optiques spécifiques, mais surtout, calandre Space Frame aux contours retravaillés et biseautés. Ce modèle sera prochainement au catalogue...



L'identité reine Lorsqu'on gère des marques comme VW, Audi, Seat et Skoda, il faut savoir parfaitement maîtriser les problèmes d'identité. Chez Audi, cela se loge jusque dans les optiques, si caractéristiques ! Quelques designers sont dédiés à ce travail d'orfèvre.

mots qui m'ont impressionné ! Je suis rentré chez moi et j'ai pris la décision d'aller dans le groupe VW plutôt que chez Citroën. Je suis allé chez Seat, sans savoir ce qui allait se passer après. J'ai perçu autour de moi une confiance tout à fait particulière, et ça a suffi pour faire basculer ma décision.

Ferdinand Piëch est décidément un homme très particulier !

Discuter avec lui, c'est passionnant ! Il fait toujours des remarques et des réponses surprenantes, c'est un visionnaire.

Visionnaire, sans doute mais comment a-t-il réagi lorsqu'il a découvert l'Audi R8 face à la Porsche 911 ?

Il a toujours considéré que la compétition est déterminante pour le succès. Si quelqu'un fait mieux qu'un autre, ça veut dire que l'autre doit réagir pour répondre plus efficacement. C'est son rôle finalement de créer cette compétition. J'imagine que lorsqu'il a découvert l'Audi R8, il a pensé que ce ne serait pas un problème pour Porsche, mais plutôt une motivation ! Quand j'étais chez Audi, je me réveillais tous les matins pour réfléchir à comment faire mieux que BMW. Si nous n'avions pas eu BMW, cela aurait été plus difficile de faire ce qu'on a fait.

Un homme nouveau à la tête du design apporte toujours sa griffe. Pouvez-vous définir en quelques mots l'orientation donnée à chaque marque ?

C'est intéressant de savoir que pour chacune de nos marques, nous avons

défini des critères de design très précis qui se basent sur l'ADN, l'architecture, sur les éléments esthétiques et il en résulte un document très concret. Pour Lamborghini, Bentley et Bugatti s'ajoute une notion historique qu'il ne faut évidemment pas négliger...

Je voulais dire, par exemple, que Seat est plus sportif que Skoda et...

...Skoda est plus fonctionnel, Audi est dans le « premium sportif », oui, mais croyez moi, nos critères de design sont bien plus concrets encore que ça et se basent vraiment sur le dessin, comme la calandre Space Frame des Audi. Ces critères font partie de la base de travail pour les studios de design, car si cette logique n'existait pas, il y aurait deux risques : que les marques ne soient pas assez différenciées et que le designer dessine un produit qui n'ait rien à voir avec la marque. Nous sommes plutôt fiers de ce travail car lorsque vous regardez dans la rue la nouvelle VW Polo aux côtés de la Skoda Fabia ou de la Seat Ibiza, vous remarquez une vraie différenciation en termes de design et de perception même du produit.

Vous avez pris la direction du design de Seat, puis de Lamborghini et d'Audi. C'était la voie logique avant de chapeauter l'ensemble du design du groupe ?

Je ne sais pas. À la fin de 1998, le docteur Ferdinand Piëch m'a demandé d'aller chez Seat. Après trois années là-bas, j'ai fait une proposition pour l'Audi A6 qui a été retenue et j'avais

même défini la nouvelle orientation pour le design Audi... Puis Winterkorn le patron, m'a nommé chez Audi. En fait, je ne me pose jamais de question au préalable, sinon, je ne m'amuserais plus!

Puisqu'on évoque Audi, n'êtes-vous pas tenté de favoriser cette marque à laquelle vous avez beaucoup apporté ?

Non, c'est une question d'éthique. Les enfants sont tous pareils, je dirai même que c'est comme avec mes propres enfants : il vaut suivre ceux qui ont le plus de problèmes et aujourd'hui, Audi marche bien ! Mais c'est vrai qu'Alfa Romeo, Audi et même Seat restent en bonne place dans mon cœur, il est difficile de s'en détacher car ces marques ont été importantes pour moi, même Seat. Cela a été un drame pour moi de quitter Alfa Romeo...

...mais vous l'avez voulu ?!

Évidemment, mais ce genre de décision n'est pas facile à prendre. Je l'ai voulu car j'avais à faire avec des gens avec lesquels nous n'avions plus un bon feeling, nous ne nous comprenions plus. Mais la beauté de ce métier, c'est que dès le lendemain, je me suis retrouvé avec un nouveau défi, un nouveau projet.

Chez Audi, le concept Nuvolari reste le jalon fort du renouveau du design ?

Il faut savoir que le concept Nuvolari est né en même temps que l'Audi A6 d'aujourd'hui. Nous avons décidé de le présenter en avance pour faire passer un message clair sur la direction que prendrait le design de la marque. C'était

nécessaire pour nous car le changement était vraiment très important. Notamment sur la calandre et les volumes plus dynamiques.

Évoquons Skoda qui semble réserver plus de surprises en termes de concepts que Seat, avec le Roomster et le Yéti ?

Globalement, en tant que groupe, nous sommes dans une bonne situation. Cela étant, je suis conscient qu'il faut faire encore beaucoup pour Skoda et Seat. Le nouveau chef de design de Skoda doit désormais donner une nouvelle

orientation à des voitures très fonctionnelles. Pour Seat, Luc Donkerwolck a une tâche importante et il est sur le bon chemin, mais nous ne nous arrêtons jamais. Chez Audi, il ne faut pas s'endormir malgré le succès, alors que chez VW, nous sommes en train d'implanter la nouvelle identité apparue avec la Golf.

Plus globalement, quelle est la stratégie du groupe pour ses différentes marques ?

Tout repose sur l'identité. Il faut définir

un parcours de design sur le moyen et long terme parce que les marques que nous avons dans le groupe sont des marques importantes. Nous devons rester des leaders dans le design et pas des suiveurs... Tous les deux ou trois jours, j'ouvre un document : ce sont les 120 modèles en cours de gestation, et encore, il ne s'agit que des modèles à moteur transversal ! Imaginez l'importance du travail. Il faut penser aux renouvellements, aux restylings, aux nouveaux produits comme la ligne des petites voitures, penser aux marchés

Solitaire Si l'on comptabilise l'ensemble des bureaux de design du groupe, plus de 750 personnes travaillent au futur des marques mais au final, Walter de'Silva se retrouve pratiquement seul pour choisir le style...



Les entreprises intelligentes sont celles qui au moment de la crise font travailler le design



Gamme UP! La petite VW est prête : moteur avant, trois mètres et une gamme riche de plusieurs variantes. Sortie en 2011.



Mini-Audi Si BMW songe à faire renaître la microscopique Isetta, Audi se contentera de descendre en gamme avec la future A1.

chinois, d'Amérique latine... C'est ça mon job, de tout définir avec précision.

Vous évoquez la petite Volkswagen Up! Quand arrivera-t-elle sur le marché ?

La voiture de série ne sera pas très différente du concept-car, notamment au niveau de la taille, d'environ trois mètres. L'architecture a évolué avec le moteur désormais disposé à l'avant mais le package n'a pas souffert de ça, la voiture conserve sa sympathie, son style très 'product design'. Les versions trois et cinq portes se suivront rapidement et devraient arriver sur le marché au début de l'année 2011.

Elle aura des sœurs Skoda et Seat ?

Oui, pour pouvoir être compétitif en investissement et en prix de revient. Nous devons également penser à jouer sur des marchés différents et avoir une gamme importante.

À l'autre extrémité de la gamme, qu'en est-il du roadster VW dévoilé à Detroit ?

C'est un projet sérieux et nous sommes

en train de l'évaluer attentivement. Nous avons impliqué nos collègues d'Audi dans cette évaluation. Il n'a pas encore été approuvé, mais nous pensons que ce projet a un avenir car, lorsque la crise va s'achever, nous croyons que la voiture devra toujours être autre chose qu'un objet de transport. Elle restera ludique mais tout le monde n'aura pas 100 000 euros à déboursier pour acheter une voiture de sport ! Regardez Mazda avec sa Miata, toujours bien présente sur le marché...

Lorsque j'évoque ce roadster, je pense «émotion» et donc plutôt... Seat !

Nous évaluons ce projet au sein de VW et Audi car ce sont les marques qui, dans ce segment du roadster, pourraient avoir une grosse opportunité. Je crois que Seat et Skoda ont d'autres priorités en ce moment.

Existe-t-il un héritage Murat Gunak qui vous a précédé à ce poste ?

Tout chef de design laisse une empreinte. Je ne veux pas entrer dans le détail, simplement dire que les équipes

ont fait un travail très professionnel. La vision de Murat Gunak ne correspondait peut-être pas à la mienne, mais ça c'est normal. La différence fondamentale, c'est qu'il était en même temps chef du design du groupe et aussi de la marque VW Design, tandis que moi j'ai voulu un chef de design de la marque Volkswagen, comme ça, je suis beaucoup plus libre de travailler dans la partie conceptuelle, la phase de développement, d'une idée. Ce qui me permet d'être un peu à l'écart des problèmes quotidiens.

Vous vous considérez comme un patron dur envers vos designers ?

Je vous donne l'impression d'être quelqu'un de dur ? Il faudrait que parfois je le sois plus ! Ce qui fonctionne dans ce métier, c'est la communication, la compétence et le respect des idées des autres. Toutefois, il est vrai que j'ai au final la responsabilité de prendre une décision avec le *board* et ce n'est pas l'activité la plus démocratique ! Il faut alors être

dur, non pas dur de caractère mais dans ses choix, car peu de personnes sont présentes. Au final, nous sommes deux ou trois à choisir le design définitif...

Quel est l'impact de la crise sur vos travaux, au niveau des programmes ?

Ce n'est pas la première crise que je traverse, même si c'est sans doute la plus dure.

Les entreprises intelligentes sont celles qui au moment de la crise font travailler le design. On a beaucoup de travail, une pression énorme car, après la crise, il faudra arriver avec les bons projets mais, en même temps, les budgets sont réduits, on ne peut pas embaucher, il faut faire plus de choses avec moins de ressources.

Cette crise va-t-elle accélérer l'arrivée de voitures électriques ou hybrides comme beaucoup le laissent entendre ?

Attention à ne pas foncer sans réfléchir ! Je me souviens de grandes campagnes qui ont donné vie à de drôles d'engins.

Souvenez-vous des véritables chars nés de cette ambition de produire des voitures sûres. Il a fallu du temps avant que l'on se rende compte que la sécurité active était plus importante encore que la sécurité passive. C'est vrai que nous voulons tous réduire les émissions mais pas n'importe comment. Il faut que les produits proposés soient fiables et surtout, faciles à utiliser, sinon le client ne les adoptera pas...

Avez-vous modifié votre façon de travailler avec le numérique, en abandonnant par exemple les maquettes physiques intermédiaires ?

Non, c'est tout le contraire ! Nous conservons nos modèles physiques en cours de développement car on ne regarde pas seulement une voiture, on la touche. Je vais vous donner un conseil pour percevoir ce qu'est le design : vous mettez votre voiture dans le jardin, vous lavez les yeux fermés et vous aurez une autre sensation du design ! Non seulement nous conservons ces maquettes en cours de développement

mais nous réalisons des maquettes dynamiques. Nous voulons voir nos projets rouler à l'échelle 1. Nous dépensons beaucoup plus d'argent que d'autres dans le design pour ça. Nous suivons ce schéma pour toutes les marques, que ce soit pour la petite Up! ou la prochaine Lamborghini Murcielago.

Vous êtes à la tête du design du groupe VW et de toutes ses marques. Vous avez le choix, mais au quotidien, vous roulez avec quelle voiture ?

Ici, je conduis la nouvelle Volkswagen Polo parce que j'aime bien conduire les nouvelles voitures. À la maison, j'ai une Audi A5 et un Q5, et ma femme a une Panda, la première, celle de Giugiaro. Ah oui, j'ai également deux Vespa...

WALTER DE'SILVA "DRAWING IS MY PLEASURE!"

This star of design who almost took over as head of Citroën design in 1998 tells us about the simple pleasures of managing the design of the tentacular Volkswagen Group and all its associated brands thanks to a real dream team, "no doubt the best team of designers in the world!"



ENGLISH

The Volkswagen design centre seems hemmed in by the huge Wolfsburg plant. And yet this is where the creative genius of Walter de'Silva operates... De'Silva is a man who knows how to mix humility with his star status. He reigns over the entire VW Group's design operations, encompassing Volkswagen, Audi, Seat, Skoda, Bentley, Bugatti and Lamborghini... But for many, he's still the man who led the renewal of Alfa Romeo when he designed the sublime Alfa 156. Isn't he fed up of being the 156 man? "No, I still love that car which has opened quite a few doors for me. It's a magnificent memory. It's one of the two most beautiful cars I have designed, along with the Audi A5. The latter model is more sophisticated, probably because I was more experienced when I designed it. I loved and will always love Alfa Romeo where I worked for twelve years."

For Walter de'Silva, work means first and foremost... drawing! He admits to having filled – and is still filling – hundreds of sketch books, with "at least seven to 8,000 sheets of drawings!" And when we tell him how surprised we are to see a top global design boss still drawing, de'Silva gestures eloquently, saying: "But I'm first of all a designer! I started 37 years ago in 1972 at Fiat and I've always drawn. I take my sheets of paper and I draw while talking or listening to the radio."

Drawing is my pleasure, it's my language. That's how I communicate, how I find my ideas, it's my passion for this job which in the end is to draw cars. So it shouldn't be you who's surprised to see me drawing but me to see you surprised! Today, I'm considered to be something of an exception, along with Giugietto Giugiaro who still draws. But we're not the exceptions, it's the others! I've always drawn throughout my career, from the slightest detail that nobody wanted to bother with to the complete model – and I've always been driven by the same passion. In fact, we should teach young designers that it's a hard job from which you get more disappointments than satisfaction. My first sources of satisfaction came after twenty years on the job... We must learn to be humble."

Learning to live in Germany. For you as an Italian, it can't be all that easy every day?

Clearly, I miss the Italian climate a little but I live in Munich, a city I really love, and life here is good as it is very similar here to Italy. Professionally, whether I'm in Italy, Spain or Germany, the models I've designed have all been created in horrible places! They are born in dark offices with no natural light for reasons of confidentiality... All my best models were created in places like that.

And yet, manufacturers like to create satellite studios in idyllic spots to motivate designer creativity. Don't you?

For me, creativity requires limits. The more limits there are, the more creative you have to be. And limits can be climate, stress, costs, a lack of personnel... We then have to react faster and that's when we have to be creative. Someone confined in a prison cell is more creative than someone who lives in Hawai.

So you want to put designers in prison?

No, but it's a bit like in sport where it's not only physical experience that counts, it's above all mental preparation. Sincerely, I don't believe for one second that my inspiration would have been any greater if I'd designed a model in Bora Bora.

Apart from Bora Bora where you'll never be, where are your design centres and how many of you are there in the group all told?

Volkswagen has its design centre here in Wolfsburg, Audi is in Ingolstadt, Seat in Barcelona, Skoda in the Czech Republic, Lamborghini in Sant'Agata, Bentley in England and Bugatti also has its own centre, a smaller one of course with some of it located here in Wolfsburg and the rest in Molsheim. We want each

of these historic brands to have its design centre situated close to its head office so that it can get a better grasp of the brand's culture and DNA. We also have satellite design centres in Munich, California and Shanghai... All told, there are 750 to 800 of us working in design.

It's Dr. Ferdinand Piëch who recruited you to the VW Group?

It didn't happen quite like that. I had decided to leave Alfa Romeo and had concluded an agreement with Citroën. I had met up with Robert Peugeot personally. But at the same time, I was in contact with Harmut Warkuss – head of VW design – and it's true that I changed my mind when I met Mr. Piëch because he said a number of things that really impressed me! I went back home and took the decision to join the VW Group rather than Citroën. I went to Seat, not knowing what was going to happen next. I felt that there was a special trust placed in me and that was enough to make me change my decision.

Ferdinand Piëch is indeed a very special man!

It's exciting to talk with him! His comments and replies are always surprising. He's a man of vision.

A man of vision, no doubt, but how did he react when he saw the Audi R8 compared to the Porsche 911?

He has always considered that competition is critical to success. If one person does better than another, then that means that the other person must react to come up with a more effective response. In the end, it's his role to create that sort of competition. I imagine that when he saw the Audi R8, he thought that it would be more of a motivation for Porsche than a problem! When I was with Audi, I woke up every morning thinking how I could outdo BMW. If we hadn't had BMW, it would have been more difficult to do what we did.

A new man at the head of design always puts his personal stamp on it. Can you define in a few words the direction given to each brand?

It's interesting to know that for each one of our brands, we have defined extremely precise design criteria based on DNA, architecture and aesthetic items and we've come up with a very concrete document. For Lamborghini, Bentley and Bugatti, there is an additional, historical notion that mustn't be overlooked...

I meant, for example, that Seat is more sporty than Skoda and...

Skoda is more functional, Audi is in the "premium sport" segment, ok, but believe me, our design criteria are even more concrete than that. They are based on the actual design, like the single-frame radiator grille on the Audis. These criteria form a working base for our design studios, because if we didn't have this logic, there would be two risks: the brands wouldn't differ enough and a designer might design a product that had nothing to do with the brand. We're quite proud of our work because when you look at the new VW Polo in the street alongside the Skoda Fabia or the Seat Ibiza, you can see a real difference in terms of design and even perception of the product.

You headed up design at Seat, then Lamborghini and Audi. Was that the logical sequence before taking over design for the entire group?

I don't know. At the end of 1998, Ferdinand Piëch asked me to go to Seat. After three years there, I put forward a proposal for the Audi A6 that was accepted. I had even defined the new direction for Audi design... Then VW boss Winterkorn appointed me to Audi... In fact, I never ask questions beforehand, otherwise I'd stop enjoying myself!

As we're talking about Audi, aren't you tempted to favour this brand you've given so much to?

No, it's a question of ethics. Children are all the same. It's like with my own children: you have to watch over those with the most problems and at the moment Audi is doing well! But it's true that Alfa Romeo, Audi and even Seat have been important brands for me and they still have a special place in my heart. It was difficult for me to leave Alfa Romeo...

But you wanted to leave!

Of course, but that type of decision is not easy to take. I wanted to leave because I was involved with people I didn't get on with any more, we no longer understood one another. But the great thing about this job is that the very next day I had a new challenge, a new project.

The Nuvolari concept is still the major milestone in the renewal of Audi design?

I should point out that the Nuvolari concept came into being at the same time as today's Audi A6. We decided to make an early presentation to convey a clear message on the direction the brand's design would be taking. We needed to do that because the change was really very important for us, especially on the radiator grille and the more dynamic volumes.

Let's talk about Skoda which seems to be full of surprises in terms of concepts, more so than Seat with the Roomster and the Yeti?

Overall, as a group we are in a good position. Having said that, I know that we must do much more for Skoda and Seat. The new head of Design for Skoda must set a new direction for cars that are, above all, functional. As for Seat, Luc Donkerwolck has his work cut out but he's on the right track and we never let up. For Audi, in spite of its success, we mustn't sit back on our laurels, while for VW, we are currently establishing the new brand identity, introduced with the new Golf.

More widely, what is the strategy of the group for its different brands?

It's all down to brand identity. It is important to set out a mid- and long-term design path, because the brands in our group are all major brands. We must remain design leaders and not followers... Every two or three days, I open up a file showing the 120 models under development, and yet that's only counting the models with a transverse engine! Just imagine how much work there is: to think about product replacements, facelifts, new models like the small car range, to think about the Chinese market, the Latin American market... that's my job, to define everything, right down to the least detail.

You mention the small Volkswagen Up! When will it be marketed?

In terms of the overall concept, the production version will not be much different from the concept car, in particular its size, which is around three metres. The layout has changed a bit with the engine now at the front end, but that hasn't adversely affected the overall package. The car remains really likeable and keeps its "product design" style. The three- and five-door versions should follow each other closely and should be on the market at the beginning of 2011.

Will there be sister models for Skoda and Seat?

Yes, so as to be competitive in terms of investment and cost price. We must also have a wide range and be active on different markets.

At the other end of the range, how is the VW roadster, unveiled at Detroit, coming along?

The Blue Sport is a genuine project and we are carefully evaluating it at the moment. We have involved our Audi colleagues in this evaluation. It hasn't yet received the green light but it's a project with a real future, because when the current crisis comes to an end, we believe that a car should still be something other than a mere mode of transport. It will still be "fun" but not everyone can afford €100,000 for a sports car! Look at the Mazda with the Miata, it's still going strong...

When I think of the Blue Sport, I think "emotion" and so Seat!

We are carefully assessing the project within VW and Audi because in the roadster segment it may be a real opportunity for them. As for Seat and Skoda, I think they have other priorities at the moment.

Is there a "heritage" left by Murat Gunak, your predecessor?

Every head of design leaves his mark. I don't want to

go into detail, but let's just say that the teams did a very professional job. Murat Gunak's vision of things maybe wasn't the same as mine, but that's normal. The fundamental difference is that he was simultaneously head of design for the VW brand and for the group as a whole, whereas I only accepted the job as head of design for the group. I wanted there to be a separate head of design for the VW brand. That way, I have more freedom to work on the conceptual part, the development phase of an idea or concept. This enables me to keep slightly away from the everyday problems.

Do you feel that you are a hard boss for your designers?

Do I give you the impression of being someone hard? I should be more so sometimes! What really works in my job is communication, competence and respecting other people's ideas. However, it's true that in the end I have the responsibility for taking the final decision with top management, which is not the most democratic of activities! It's then you have to be hard, not hard in the personality sense, but in the choices you make, because there are only a few people present. In the end, only two or three people are involved in the final choice...

What impact has the economic crisis had on your work, for the design programmes?

It's not the first economic crisis that I have been through, even if it is, no doubt, the toughest. The smartest companies are those who, during the crisis, keep their design departments working. We have a lot of work to do, with enormous pressure, as after the crisis, we must come up with the right design proposals. And yet at the same time budgets have been cut, we can't hire anybody; we have to do more, with less.

Do you think that this crisis will accelerate the arrival on the market of electric and hybrid models, as many people suggest?

We have to be careful not to rush forward without thinking! I remember a number of major campaigns in the past that gave rise to some strange-looking objects. Remember the tank-like cars that were made when we wanted to build totally safe cars. It was quite a while before we realized that active safety was even more important than passive safety. It's true that we all want to reduce emissions, but not any old how. The products that are marketed must be reliable and above all easy to use, if not the customer won't buy them...

Have you changed the way you work with the arrival of digital technology, abandoning for example the intermediate physical mock-ups?

No, on the contrary! We keep our physical mock-ups during the development phase because you don't only look at a car, you touch it, at every stage of its development. Here's some advice to show you what design is all about: put your car in the garden and wash it with your eyes closed: you'll feel quite different about the design! We not only keep these mock-ups during the whole of the development phase, but we also make drivable ones. We want to see our projects full-scale, and in motion. We spend a lot more on that than other design departments do. We use this method for all our brands, from the diminutive UP to the next Murcielago.

You head up design for the entire VW group and all its brands. You must be able to take your pick, so what do you drive?

Here, I drive the new Volkswagen Polo because I like driving new models. At home I have an Audi A5 and a Q5, and my wife drives a Panda, the very first one that Giugiaro designed. Oh yes, I also have two Vespas...