

DESIGN management

magazine

CENTRE DU DESIGN RHÔNE-ALPES

L'avant-projet :
De quoi parle-t-on ?

Frédéric Gautier et Sylvain Lenfle

Le management multi-projet
Définition et enjeux

Brigitte Borja de Mozota

La connaissance au service de l'innovation
Extrait du résumé du colloque CONFERE

Florent Laroche, Marc le Coq et Christophe Coppens

Place de l'avenir :
Quel futur pour les agences design ?

Brigitte Borja de Mozota

Design en entreprise
Intégration des ressources externes

Daniel Buchner, Harry West et Gianfranco Zaccai

Perspectives de formation des design managers

Rachel Cooper, Kyung-Wong Chung, Lee D. Green,
Maryann Finiw, Jeff Smith et Gary Bryant

Étude Design Council 2004-2005

Design Council

Qu'est ce qu'une mathériauthèque ?

Gaël Guilloux, Centre du Design Rhône-Alpes

MANAGEMENT DE PROJET

- 2 **L'AVANT-PROJET :**
De quoi parle-t-on ?
Frédéric Gautier et Sylvain Lenfle
- 5 **LE MANAGEMENT MULTI-PROJET**
Définition et enjeux
Brigitte Borja de Mozota
- 7 **LA CONNAISSANCE AU SERVICE DE L'INNOVATION**
Extrait du résumé du colloque CONFERE
Florent Laroche, Marc le Coq et Christophe Coppens

AGENCES DE DESIGN

- 10 **PLACE DE L'AVENIR :**
Quel futur pour les agences design ?
Brigitte Borja de Mozota
- 12 **DESIGN EN ENTREPRISE**
Intégration des ressources externes
Daniel Buchner, Harry West et Gianfranco Zaccai

DESIGN MANAGEMENT

- 16 **PERSPECTIVES DE FORMATION DES DESIGN MANAGERS**
Rachel Cooper, Kyung-Wong Chung, Lee D. Green, Maryann Finiw, Jeff Smith et Gary Bryant

ÉTUDES

- 21 **ÉTUDE DESIGN COUNCIL 2004-2005**
Design Council et Centre du Design Rhône-Alpes

ÉCO-DESIGN

- 27 **QU'EST CE QU'UNE MATHÉRIAUTHÈQUE ?**
Gaël Guilloux, Centre du Design Rhône-Alpes

- 30 **PANORAMA DE PRESSE**

ÉDITORIAL

7 : UN BON NUMÉRO !

Particulièrement dense, il est vrai !

Mis à part le thème de la Marque, largement traité dans de précédents numéros, les 8 articles que nous vous proposons sont particulièrement en phase avec les enjeux fondamentaux des métiers du design en entreprise, pour lesquels nous travaillons au Centre du Design, avec Brigitte Borja de Mozota.

Vous commencerez par l'article sur la formation des Design Managers : Rachel Cooper et Kyung-won Chung plantent bien le sujet en décrivant ce métier hybride, polymorphe, inclassable car toujours aux avant-postes mais qui concerne un généraliste créatif quelque soit l'organisation des entreprises. Vous noterez aussi le plaidoyer de Lee Green (IBM), « *il est urgent* » d'intégrer la dimension Business dans la formation des design managers, même aux US !

Place de l'Avenir et Design en Entreprise ne feront qu'enfoncer le clou sur les compétences nécessaires au design manager, qu'il soit d'un côté ou l'autre de la barrière, en agence ou en entreprise.

Trois bons articles sont consacrés au management de projet : un zoom très intéressant sur l'avant-projet, une approche du management multi-projet et l'expérience de Peugeot « *La connaissance au service de l'innovation* ».

Cette hyper sophistication de la réflexion sur les méthodes de conception confirmera la nécessité de renforcer la formation des design managers, au plus hauts niveaux, et de développer des Recherches en design pour approfondir la connaissance de la valeur ajoutée du design, ses apports aux autres fonctions de l'entreprise, son intégration dans les organisations, les méthodologies etc... sans oublier sa dimension transversale, son orientation utilisateurs indispensables pour innover aujourd'hui.

Vous serez tour à tour étonnés, rassurés par les chiffres de l'étude du Design Council, cet état des lieux des pratiques et de la perception du design dans les entreprises anglaises ; mais vous serez surtout impressionnés par l'importance et le professionnalisme des moyens mis en œuvre par les pouvoirs publics anglais pour réaliser et diffuser cet argumentaire. A croire qu'ils ont fait d'autres études, qu'ils ne nous montrent pas, qui démontrent qu'investir dans le design est des plus rentable pour pousser les entreprises à innover !

Bonne lecture et à bientôt !

Marie Marguerite Gabillard
Centre du Design Rhône-Alpes

Brigitte Borja de Mozota
*Université Paris X - Nanterre
Design Management Institute*

Avez-vous remarqué que notre adresse internet a changé ?
Faites www.centredudesign.fr, c'est plus simple ! cela va plus vite !

L'AVANT-PROJET

De quoi parle-t-on ?

Récemment, Philippe Gauthier de l'Université de Montréal soutenait la première thèse en sociologie sur le design sous la direction de Laurent Thévenot. Lors de la discussion, Alain Findeli, membre du jury, disait qu'il allait falloir se débarrasser du mot «DESIGN» qui pose plein de problèmes et que s'il avait à choisir un autre mot il choisirait le mot «PROJET».

En design management, en effet cette réflexion fait sens. Le mot projet est un champ de savoirs commun à la science du design et aux sciences de gestion.

Un ouvrage vient de paraître à la suite du Colloque organisé en novembre 2004 par le Laboratoire Lamsade à l'Université Paris 9 Dauphine, intitulé : « Faire de la recherche en management de projet » (coordination Gilles Garel, Vincent Giard, Christophe Midler, édité par la FNEGE chez Vuibert).

Nous en recommandons la lecture aux design managers, en particulier pour :

- définir et piloter l'avant projet «fuzzy front end» : gérer le design avancé (voir l'article ci-dessous, résumé du chapitre 1 de l'ouvrage)
- manager en situation de multi projets avec l'approche plateforme et la capitalisation des connaissances (chapitre 9, 11 et 12, voir article p.7).

Depuis quelques années, la réduction des délais de développement de produits nouveaux a conduit les entreprises à avancer de multiples activités en amont des projets proprement dits. Au sein de ces phases, l'avant-projet joue un rôle particulier. L'objectif de cet article est de le définir et de présenter ses principales caractéristiques.

Depuis la fin des années 80, la place prise par les stratégies de différenciation dans les économies occidentales est, dans les entreprises, à l'origine de mutations importantes de l'organisation de la conception de nouveaux produits. De fait, l'organisation par projet est apparue comme la forme organisationnelle privilégiée du développement de produits, services ou procédés innovants.

Des recherches ont depuis montré les forces, mais aussi les limites du management de projet dans ce domaine. Intégrant les limites du management de projet, de nombreux praticiens et chercheurs s'intéressent à l'amont des projets, c'est-à-dire à ce qui se passe avant le lancement des projets.

Si tout le monde s'accorde aujourd'hui pour reconnaître l'importance de l'avant-projet, force est de constater que sa définition est délicate. Après avoir étudié les principales approches anglo-saxonnes, une définition de l'avant-projet sera proposée.

PREMIÈRES APPROCHES

L'émergence du concept de fuzzy front end (Smith & Reinertsen, 1991)

Les travaux de Smith & Reinertsen (1991) traitent plus spécifiquement de ce qu'ils définissent comme le « fuzzy front-end » (FFE) et permettent de préciser considérablement les contours de cette zone « floue ».

Pour eux le rôle du FFE est de sélectionner les idées qui deviendront, ensuite, des projets de développement. Les activités d'exploration proprement dite (*des techniques, des concepts, des besoins des clients*) ne font pas partie de l'avant-projet. Ils proposent ainsi de découper cette phase préalable au démarrage du projet proprement dit en trois grandes étapes.



Figure 1. Les 3 étapes de l'avant-projet

Le délai est alors le principal critère de performance du *fuzzy front-end*. Cette définition assigne ainsi à l'avant-projet une fonction essentielle de préparation du projet futur de conception et développement du nouveau produit. Le travail de préparation porte sur les aspects commerciaux, économiques et techniques du projet. Enfin, point important, cette phase de préparation du projet joue un rôle essentiel en matière de délais de mise sur le marché du nouveau produit.

LES ANALYSES DE KHURANA & ROSENTHAL

Les travaux de Khurana & Rosenthal (1997 & 1998) s'inscrivent dans cette perspective puisqu'ils définissent le FFE comme « les activités de définition stratégique, de définition du concept et de planification réalisées par une pluralité de spécialistes fonctionnels et qui précèdent la

Frédéric Gautier,
Maître de conférence
Université Paris X Nanterre
Laboratoire CEROS

Sylvain Lenfle,
Maître de conférence
Université de Cergy Pontoise
Centre de recherche en
gestion École Polytechnique

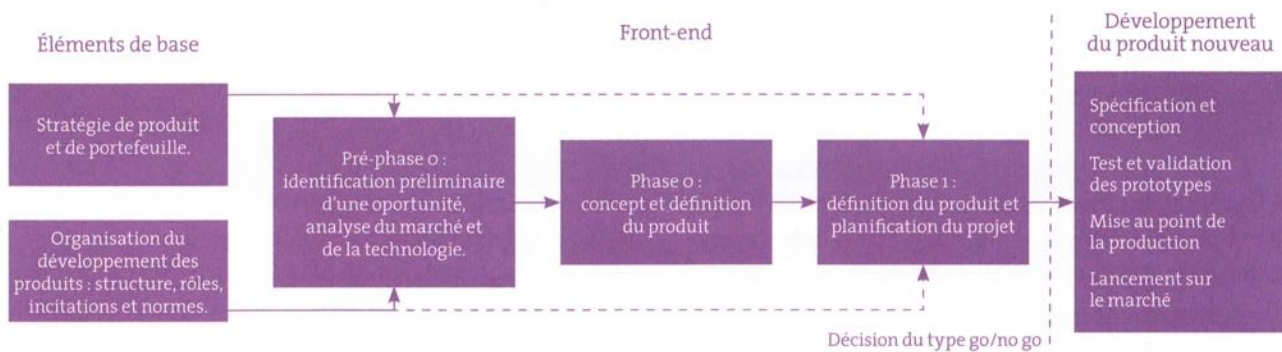


Figure 2 : Modèle de front-end de développement d'un produit nouveau (Khurana & Rosenthal, 1997)

conception détaillée et le développement d'un nouveau produit ». Le rôle essentiel de cette phase est donc d'articuler la stratégie produit de l'organisation (*portefeuille de produits, plate-forme de produits...*) avec les éléments spécifiques au projet avant de lancer le développement proprement dit. Il propose alors de représenter le processus d'avant-projet en trois étapes (figure 2).

Cette analyse permet de borner la phase de front-end par rapport à l'ensemble plus vaste de l'amont des projets :

- une des caractéristiques du front-end est la mise en place d'une équipe (*core team*), multi-fonctionnelle, chargée de mener les activités des phases 0 et 1,
- la seconde caractéristique est liée à la dimension décisionnelle du front-end : celui-ci est terminé lorsque l'organisation s'engage dans le lancement du projet de développement du nouveau produit ou lorsqu'elle décide de ne pas le faire.

La prise en compte de la phase d'identification des opportunités dans la phase de front-end pose problème par rapport à l'analyse initiale de Smith et Reinertsen (1991) : on quitte le domaine de préparation du projet au sens strict pour évoluer vers des activités d'exploration. En ce sens, la phase de front-end devient « floue » dans l'analyse proposée par Khurana & Rosenthal (1997, 1998). Il nous semble alors nécessaire d'éviter le flou du concept d'avant-projet, comme le suggère Reinertsen (1999), et de proposer une définition précise.

UNE DÉFINITION DE L'AVANT-PROJET

L'avant-projet représente donc une phase spécifique de l'ensemble des activités menées en amont des projets. Nous définissons l'avant-projet d'un projet de conception et développement d'un nouveau produit comme la fabrication d'une proposition de développement d'un nouveau produit ou

service comprenant des hypothèses de valeur, des hypothèses techniques et technologiques et des hypothèses de solutions industrielles. L'objectif est d'étudier la pertinence d'un concept pour que les responsables de l'entreprise puissent décider de lancer ou non le développement. L'avant-projet se termine ainsi par une décision stratégique d'entreprendre le projet ou, au contraire, de ne pas le réaliser.

L'objectif de la phase d'avant-projet est donc triple :

- la définition du problème de conception sur la base des multiples explorations (*des marchés, des clients et des technologies*) entreprises en amont,
- l'intégration des connaissances ainsi produites en vue de converger vers la fabrication de la solution,
- la validation des solutions envisagées selon de multiples dimensions techniques, commerciales, économiques et financières. Cette validation suppose de disposer d'outils spécifiques ou d'adapter les outils de gestion existants en vue de réaliser les différentes évaluations qui motiveront la décision d'entreprendre ou non le projet.

L'avant-projet s'inscrit donc dans le cycle de conception de nouveaux produits qui permet à l'entreprise de renouveler et / ou d'enrichir continuellement sa gamme. Dans ce processus le rôle de l'avant-projet est de sélectionner, parmi les concepts existants et compte tenu des compétences de l'entreprise, ceux qui sont susceptibles de rentrer en phase de développement parce qu'ils présentent des garanties de faisabilité / rentabilité suffisante. En cela l'avant-projet est bien, comme l'explique Reinertsen (1999), un « *processeur d'opportunités* » dont l'objectif est « *de modifier l'équation économique du pari que constitue le développement du produit* ».

Au-delà de cette définition, les travaux précédents permettent de caractériser l'avant-projet sur ces différentes dimensions.

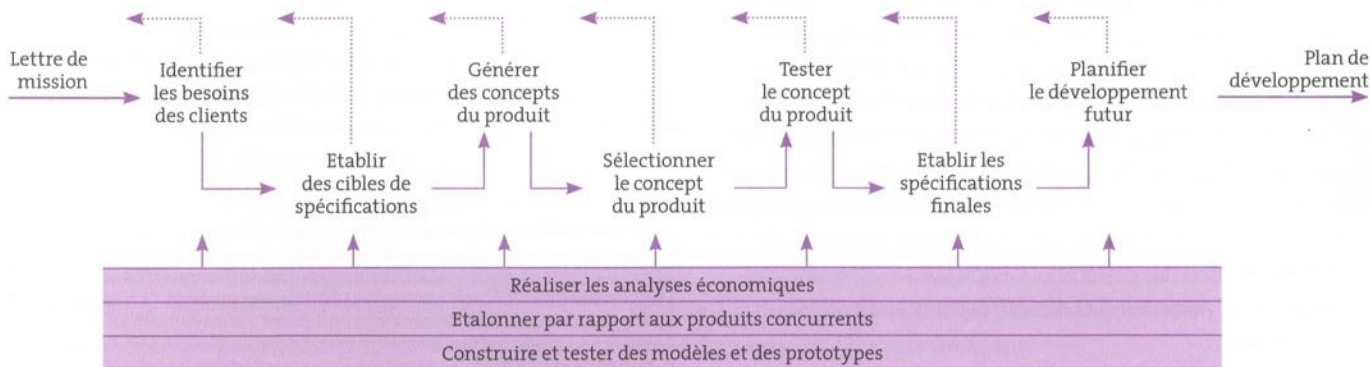


Figure 3 : Les activités du front-end selon Ulrich & Eppinger (2003)

CARACTÉRISTIQUES TEMPORELLES

L'avant-projet se caractérise d'abord par ses limites temporelles qui vont en amont de la décision de lancer l'étude d'un concept, jusqu'au lancement d'un projet de développement (ou l'arrêt de l'étude). L'avant-projet est donc intégré au processus de développement de produit ce qui signifie que le cadre temporel de l'avant-projet est défini par des jalons et une date d'achèvement, et par les contraintes temporelles du développement.

CARACTÉRISTIQUES ORGANISATIONNELLES

Les travaux de Wheelwright & Clark (1992, p. 173), dans lesquels le développement avancé renvoie aux activités de développement du concept et de planification du produit, montrent que l'avant-projet concerne différentes fonctions de l'entreprise : marketing, produit, méthodes... Se pose alors la question d'organiser la coopération entre ces différents métiers. Khurana & Rosenthal (1997) distinguent deux approches différentes pour organiser cette coopération :

- soit en imposant un processus formel pour les activités de l'avant-projet (*approche privilégiée par les entreprises nord-américaines*) ;
- soit en instillant une culture basée sur le travail en équipe pour permettre un point de vue global (*approche qui serait plutôt observée dans les entreprises japonaises*).

Mais, quelle que soit l'approche adoptée, la formalisation du fonctionnement par la mise en place d'une équipe pluri-fonctionnelle en charge de l'avant-projet constitue une caractéristique importante de cette phase.

APPROCHE FORMELLE DE L'AVANT-PROJET	APPROCHE CONDUITE PAR LA CULTURE
<ul style="list-style-type: none"> • Orientation processus : celui-ci est explicite et largement connu. • Explicitation de la définition du produit et des domaines relatifs. • Perspective large : stratégie d'activité, définition du produit, évaluation des risques, planification des ressources, priorités du projet... • Mesures spécifiques de performance. 	<ul style="list-style-type: none"> • Culture organisationnelle forte basée sur l'interaction trans-fonctionnelle. • Contrôle subtil, direction ambiguë, consensus entre les développeurs. • Compréhension profonde du développement des produits nouveaux, interactions complexes.

Tableau 1 : modes de coordination en avant-projet (Khurana & Rosenthal, 1998)

CARACTÉRISTIQUES DÉCISIONNELLES

Une des caractéristiques majeures de l'avant-projet est la décision de poursuivre ou, au contraire, d'arrêter le projet. Cette décision est généralement prise sur la base de l'analyse de la rentabilité financière du projet, à partir des estimations du marché potentiel, des besoins du marché et des ressources nécessaires. Néanmoins, cette décision de continuer ou d'arrêter le projet peut intervenir à plusieurs reprises (*existence de plusieurs jalons décisionnels de ce type*) au cours de l'avant-projet en fonction des différentes évaluations (*commerciales, technologiques, financières*) et des différentes analyses de risques menées.

L'avant-projet est donc un processus de décision complexe qui peut être analysé selon plusieurs perspectives : stratégie d'activité, management de projet, sélection des technologies, résolution de problème et traitement de l'information.

UN PILOTAGE EN «STOP OR GO»

Le dernier élément, qui caractérise les activités d'avant-projet, notamment dans les secteurs industriels de production de masse, est leur mode spécifique de pilotage par rapport aux activités de développement proprement dites. Cet aspect fait référence, en matière de gestion de projet, à la distinction classique entre pilotage en dérive et pilotage en *stop or go*. En effet, dans des secteurs tels que l'automobile et l'aéronautique, la phase d'avant-projet est pilotée en *stop or go*, alors qu'une fois le projet engagé, les activités de conception détaillée et de développement seront pilotées en dérive. Le pilotage en *stop or go* consiste à évaluer, lors des différents jalons qui rythment l'avant-projet, la possibilité qu'il ne réponde pas aux attentes des acteurs et, en conséquence, à décider ou non de l'abandonner. Au contraire, une fois la décision de lancement du projet prise, il n'est plus possible de revenir sur la décision et le pilotage vise à mesurer et tenter de corriger les écarts éventuels par rapport aux prévisions initiales. Cette différence s'explique par le fait que les dépenses supportées au cours des phases amont sont relativement faibles par rapport à celles qui seront engendrées lors de la conception détaillée et le développement du produit nouveau.

LES FINS DE L'AVANT-PROJET

Il découle des points précédents qu'un avant-projet peut avoir trois fins différentes :

1. L'avant-projet est jugé intéressant mais le concept n'est pas suffisamment mûr : l'avant-projet se poursuit⁽¹⁾.
2. Le concept n'est pas pertinent : l'avant-projet est arrêté.
3. Le concept est jugé à la fois intéressant et techniquement mûr pour devenir ou être intégré à un projet. L'avant-projet se transforme alors en projet. Cela se traduit par la formalisation du cahier des charges, la nomination d'un responsable et d'une équipe et l'attribution d'un budget spécifique.

CONCLUSION : UNE NÉCESSAIRE INTÉGRATION

L'objectif de l'avant-projet étant de préciser et d'explicitier les hypothèses techniques et industrielles, l'intégration des connaissances entre elles et avec le contexte applicatif doit être faite. L'avant-projet doit donc poursuivre et formaliser le processus d'apprentissage réalisé lors des phases amont du projet. Les connaissances générées par l'avant-projet peuvent être un output en soit, même si le développement n'est pas entrepris.

1. Le travail de Midler (1993) sur le projet Twingo est, à cet égard, très instructif. Le concept d'une seconde petite voiture est une question qui apparaît chez Renault dans les années 70. Après une longue interruption, le concept refait surface en 1986. L'étude implique alors une équipe relativement modeste. Ce n'est qu'en 1988 qu'elle devient formellement un avant-projet qui donnera un an plus tard, naissance au projet Twingo. L'avant-projet est donc un processus émergent qui se formalise petit à petit. Le passage en projet une décision traduisant la foi de l'entreprise dans le concept.

LE MANAGEMENT MULTI-PROJETS

Définition et enjeux

« Qu'y a-t-il de commun entre la gestion d'une famille de projets de véhicules partageant la même plate-forme à propulsion arrière chez Toyota, d'un portefeuille de projets de recherche et développement de nouvelles technologies du diabète chez Liplha, d'un ensemble de projets permettant à Procter & Gamble de pénétrer le marché des jus de fruits à partir du marché des bougies ? »

Ces trois exemples sont liés à la même problématique de gestion : le management multi-projets. L'article ci-dessous est le résumé des chapitres 9 et 12 du livre «Faire de la recherche en management de projet»⁽¹⁾.

DÉFINITION

Le management multi-projets (MMP) vise à gérer de façon globale un ou plusieurs ensembles de projets en tenant compte des interdépendances entre les projets d'un même ensemble.

En quoi le management multi-projets diffère-t-il de la gestion d'un grand projet divisé en sous-projets ? Dans le MMP, les projets existent ou pourraient exister indépendamment de l'ensemble, ce qui n'est pas le cas du grand projet ou programme.

Le management multi-projets implique de trouver un mode de gestion global des interdépendances pour un nombre important de projets.

La compression des coûts et la recherche d'économies d'échelle, la course à l'innovation et l'accélération du développement des nouveaux produits entraînent une prolifération de projets variés et interdépendants incitant les entreprises à mettre en œuvre un management global d'un ou plusieurs ensembles de projets.

LES DIFFÉRENTES APPROCHES

On distingue trois types de management multi-projets :

- l'approche portefeuille
- l'approche plate-forme
- l'approche trajectoire.

L'APPROCHE PORTEFEUILLE ou le management d'un ou plusieurs portefeuilles de projets :

Le terme portefeuille vient de la finance. L'entreprise regarde ici ses projets de façon « externe » avec une optique stratégique et financière : optimisation de la rentabilité et gestion des risques. Cela suppose de définir pour chaque projet des indicateurs de performance. Seuls sont gardés les « meilleurs projets ».

L'APPROCHE PLATE-FORME ou le management simultané de plusieurs projets et de leurs relations :

Cette approche organise le processus de développement des nouveaux produits d'une entreprise à partir d'éléments clés, communs aux produits développés. Ces éléments peuvent être des composants, des plates-formes, ou des sous-systèmes.

Une plate-forme est un ensemble de sous-systèmes et d'interfaces (interfaces entre les sous-systèmes mais aussi avec l'environnement extérieur à la plate-forme) qui forme une structure commune à partir de laquelle un flux de produits dérivés peut être efficacement développé et produit (Meyer et Lehnerd). La plate-forme peut être physique (automobile) ou virtuelle (logiciels).

L'APPROCHE TRAJECTOIRE ou la gestion des connexions entre projets pour maîtriser un flux planifié dans le temps (trajectoire) de produits et des services nouveaux dans le cadre de stratégies d'offres innovantes :

Le management multi-projets fondé sur des trajectoires d'innovations vise à capitaliser et à partager les savoirs entre les projets qui sont lancés en flux selon une logique globale reliée aux marchés, à la technologie et au savoir-faire de l'entreprise. Le nœud de la stratégie n'est plus l'innovation ou le projet réussi mais isolé, c'est au contraire la capacité à construire une trajectoire durable d'innovations successives introduisant des ruptures significatives dans l'identité des produits, des marchés, des technologies (Lenfle et Midler 2003).

LES DIFFÉRENCES SELON LES INDUSTRIES

Le rapport entre les projets et l'entreprise est un facteur explicatif de la variété des formes de management multi-projets. Selon la typologie développée par le groupe ECOSIP en 1993, on distingue :

L'ENTREPRISE DE TYPE A ou entreprise dominante

Impliquée dans quelques gros projets vitaux où l'ingénierie de la conception a un poids important. L'approche plate-forme s'exprime ici pleinement.

L'ENTREPRISE DE TYPE B où le projet est l'identité la plus forte souvent dotée d'une personnalité juridique et financière (souvent le cas du BTP)

Le projet est au centre du système de régulation et fédère un certain nombre d'entreprises qui rendent compte à la direction générale. On y rencontre les trois approches avec des objectifs différents.



Résumé par
Brigitte Borja de Mozota
Université Paris X Nanterre
bborjade@u-paris10.fr

L'ENTREPRISE DE TYPE C où l'entreprise dominante gère un grand nombre de petits projets relativement indépendants les uns des autres dont aucun ne remet en cause à lui seul sa pérennité. Ici c'est l'approche portefeuille qui s'est imposée.

LA MONTÉE EN PUISSANCE DE L'APPROCHE PLATE-FORME

« L'approche plate-forme est une solution adoptée par un nombre croissant d'entreprises pour répondre au dilemme standardisation /différenciation, en jouant sur les processus de conception et de développement de nouveaux produits » (page 248).

Cette approche est fondamentale pour les designers. L'approche plate-forme repose sur une architecture modulaire des produits, la plate-forme étant une forme avancée de gestion de cette modularité.

L'architecture modulaire est un premier pas vers la plate-forme. L'architecture d'un produit est définie par une combinaison de modules et d'interfaces. Un module étant une partie du produit dont les éléments sont puissamment connectés entre eux et relativement peu connectés aux éléments des autres parties. Il en résulte qu'un module peut être interchangeable avec un autre module assurant le même ensemble de fonctions.

L'architecture décrit la nature des liens entre différenciation et standardisation.

Dans une approche plate-forme, on trouve deux types d'éléments : les éléments servant à créer les produits dérivés ou modules de différenciation et les éléments servant à la standardisation des produits ou modules standards.

L'architecture détermine :

- la modularité interne de la plate-forme au sens strict (*système partagé*) qui conditionnera l'évolutivité de la plate-forme ;
- les interfaces externes de la plate forme au sens strict qui permettent le développement des produits dérivés et des produits complémentaires.

Le management multi-projets étant fondé sur une gestion constructive des interdépendances entre les produits, le choix de la plate-forme est fondamental.

La diffusion de l'approche plate-forme concerne de nombreux secteurs avec des logiques différentes : de la « *plate-forme produit propriétaire* » développée entièrement par une seule entreprise à la plate-forme « *ouverte* » qui devient générique et à la conception de laquelle plusieurs entreprises participent.

CONCLUSION ET ENJEUX POUR LE DESIGN

Le management multi-projets pose de nombreuses questions pour les designers :

Comment faire passer le message de la dynamique et de la logique organisationnelle multi-projets alors que l'éducation du designer et ses pratiques sont centrées sur le projet unique ?

Comment enseigner la différence entre une approche plate-forme, une approche trajectoire, une approche portefeuille dans les écoles de design ?

Quel enseignement retirer du management multi-projets pour le design management ?

Quel poids accorder aux dimensions « *projet* » et « *métier* » dans le management multi-projets ?

Comment intégrer les évolutions d'une plate-forme dans un projet de conception ?

Ces questions montrent l'importance de la recherche en management de projet pour les designers et les écoles de design. Elles mettent en lumière la nécessité d'une veille sur les travaux des chercheurs en management de projet afin de mettre en phase les pratiques et l'éducation design avec ces nouveaux enjeux de la gestion de l'innovation.

BIBLIOGRAPHIE

Lenfle S. et Midler C.

« *Management de projet et innovation* » in Mustar P., Penan H., L'encyclopédie de l'Innovation Economica - 2003

Meyer M.H. et Lehnerd A.P.

« *Les plates formes produit* » Dunod - 2002

1. Sources : « Faire de la recherche en management de projet », Sandrine Fernez-Walch (*Université des Sciences Sociales de Toulouse*) et Christine Triomphe (*IAE Paris Université - Paris I*), ouvrage coordonné par Gilles Garel, Vincent Giard, Christophe Midler. Édition FNEGE/ Vuibert 2004.

LA CONNAISSANCE AU SERVICE DE L'INNOVATION

Extrait du résumé du colloque CONFERE ⁽¹⁾

Dans son article «Intégrer TRIZ à la conception du produit» (Magazine Design Management n°6 de novembre 2004), Noel Leon proposait un nouveau processus de conception intégrant la théorie TRIZ.

Depuis déjà sept ans, PSA Peugeot Citroën travaille sur cette méthode et s'est donné comme axe de recherche de générer de nouvelles solutions en prenant comme données d'entrée les référentiels métier : le savoir-faire métier. Souhaitant aller toujours plus loin pour satisfaire au mieux ses clients, il fut proposé un nouveau modèle pour intégrer la globalité des connaissances afin de générer de l'innovation en rupture et ce, grâce à la méthode TRIZ.

Utilisée depuis quelques dizaines d'années par les grandes industries manufacturières, l'innovation est devenue aujourd'hui un «phénomène de mode» car ce mot n'est plus synonyme d'activité mais de slogan (que ce soit pour l'entreprise ou le milieu politique).

Désireuses d'innover «utilement», les entreprises possédant déjà de l'expérience dans cette génération d'innovation / de créativité, ont décidé d'étudier comment la connaissance permet de générer de l'innovation systématiquement afin d'augmenter la production d'idées.

Plusieurs méthodes existent pour générer de l'innovation :

- les outils de créativité ;
- la théorie C-K de A. Hatchuel ;
- la méthode TRIZ de G. Altshuller,...

C'est cette méthode TRIZ - aussi appelée Théorie de Résolution des Problèmes Inventifs - que PSA Peugeot Citroën a choisi pour trouver des voies d'innovation et de solution à de nouveaux concepts.

Pour générer de l'innovation, deux inputs sont possibles :

- la feuille blanche permettant de mettre en place une créativité accrue,
- la connaissance permettant de mettre en exergue des niches et donc de guider le concepteur, le designer, voire même de lancer des pistes d'innovations de rupture si la méthode est poussée « à l'extrême ».

Les différences résident alors dans l'expérience acquise et dans la capacité à «domestiquer» cette innovation.

LE CONTEXTE HISTORIQUE DU KNOWLEDGE MANAGEMENT CHEZ PSA PEUGEOT CITROËN

La recherche que nous avons menée chez PSA Peugeot Citroën fait suite à une série de travaux réalisés depuis plus de quatre ans. Parmi ceux qui ont franchi une étape essentielle, nous pouvons retenir :

- en 2001, A. Waters démontra qu'il était possible d'innover en utilisant les connaissances à l'aide de la méthode MKSM (modèles historique, des lignées et des antagonistes),

- en 2003, V. Sincholle proposa d'implémenter le formalisme MOKA avec des champs propres à la méthode TRIZ.

La figure 1 positionne les travaux antérieurs déjà menés dans le domaine des liens connaissance / innovation en fonction des connaissances qui ont alimenté ces projets et des différents types d'innovation.

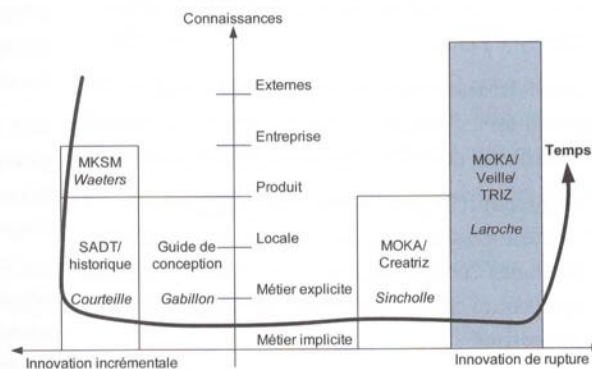


Figure 1. Positionnement des travaux antérieurs sur les axes innovation et connaissances.

Initialement basé sur le savoir-faire métier (connaissances métier explicite et implicite constituées en un référentiel métier), V. Sincholle a démontré qu'il était possible d'innover en rupture à partir de données capitalisées. Élargir ce champ de connaissances des inputs du processus d'innovation aux autres connaissances universelles est la prochaine étape que nous avons entreprise :

- connaissances internes (niveau microscopique) : locales, produit, ...
- connaissances globales : externes et entreprise (niveau macroscopique) : organisationnelle, veille concurrentielle, brevets, ...

UN NOUVEAU PROCESSUS POUR L'INNOVATION DE RUPTURE

L'enjeu de cette recherche était de générer de l'innovation en rupture à l'aide des multiples connaissances et ce, en utilisant la méthode TRIZ. Pour ce faire, le modèle des liens Connaissances / Innovation développé est celui de la figure 2.

Florent Laroche
École Centrale Nantes

Marc le Coq
École Nationale Supérieure
d'Arts-et-Métiers Paris

Christophe Coppens
PSA Peugeot Citroën

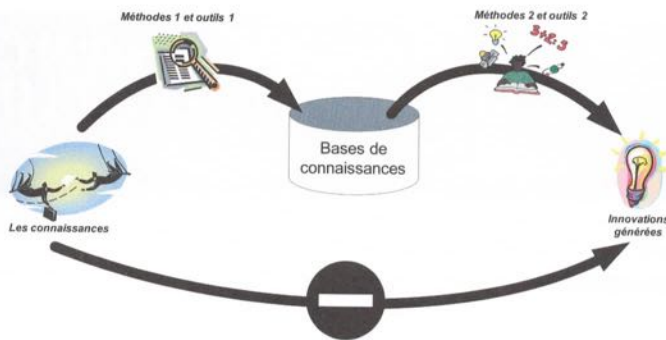


Figure 2. Modèle de génération d'innovations à partir de données capitalisées

Cette problématique est comparable au principe de TRIZ (voir partie ci-après) pour lequel il n'est pas possible de passer directement de la phase du problème initial à la solution du problème posé (lien mentionné par le sens interdit). En effet, générer de nouvelles idées sans apporter de nouvelles connaissances ou effectuer des croisements, des transpositions de connaissances ne peut prétendre qu'à générer de l'innovation incrémentale.

Une étape supplémentaire est donc obligatoire : les bases de connaissances.

DE QUELLES CONNAISSANCES EST-IL QUESTION ?

La fontaine des connaissances proposée par D. Thévenot permet de cartographier les domaines de l'entreprise se rattachant à la connaissance et donc d'élargir le champ du savoir.

Ainsi, nous avons introduit le postulat selon lequel il existe plusieurs types de connaissances. Selon Debra M. Amidon et la Commission Gestion des Connaissances des États Généraux de la CFAO, il existe plusieurs catégories de connaissances (niveau métier et niveau entreprise).

1	Au niveau du métier	- Les connaissances métier implicites (ou tacites) - Les connaissances métier explicites
2	Au niveau de l'entreprise	- Les connaissances locales - Les connaissances produits - Les connaissances de l'entreprise
3	Connaissances extérieures	

Figure 3. Les multiples connaissances «industrielles»

Nous avons également ajouté une troisième catégorie : les connaissances extérieures. Ce sont les connaissances sur les concurrents, les brevets,... en somme, les éléments de la veille économique ou technologique.

DES MÉTHODES DE CAPITALISATION DE CONNAISSANCES

Différentes méthodes et outils de capitalisation des connaissances existent.

La figure 4 représente spatialement ces différentes connaissances avec leurs méthodes de captation associée.

DES OUTILS ET DES MÉTHODES DE GÉNÉRATION D'INNOVATIONS

Il existe 2 types d'innovation :

- l'innovation incrémentale - méthodes de conception classique : Quality Function Deployment, Analyse de la valeur, AMDEC, analyse des risques, ...
- l'innovation de rupture - méthodes d'innovations : méthodes de créativité, théorie C-K, méthode MKSM, théorie TRIZ.

La différenciation entre les deux se situe dans la finalité de l'innovation possédant ou non des antériorités de techniques, d'usage, ...

LA MÉTHODE TRIZ OU L'INNOVATION DE RUPTURE

Une des méthodes permettant de générer de l'innovation en rupture est la méthode TRIZ.

Nous ne rappellerons ici que les principes essentiels, pour plus d'informations se reporter à l'article de N. Leon dans Magazine Design Management n°6 de novembre 2004.

Développée en ex-URSS depuis 1946 par G. Altshuller la «Teorija Reshenija Izobretateliskih Zadatch» est utilisée dans le monde entier sous l'intitulé TIPS en anglais « Theory of Inventive Problem Solving » et en français sous le nom de : Théorie de Résolution des Problèmes Inventifs.

G. Altshuller envisage la créativité sous l'angle d'une science exacte, et entend développer des outils qui permettent de détacher l'invention des aptitudes humaines individuelles de l'inventeur. S'étonnant de ne pas trouver dans les bibliothèques scientifiques et techniques des ouvrages destinés au génie de l'invention, G. Altshuller postule qu'il existe des principes qui permettent de solutionner tous les problèmes. Ses collaborateurs et lui-même analysèrent plus de 200 000 brevets pour mettre au point la théorie. Elle se compose de plusieurs outils qui s'appuient sur les lois d'évolution des systèmes techniques et l'algorithme ARIZ.

TRIZ agit comme un entonnoir (figure 5), de manière à canaliser les efforts vers un Résultat Final Idéal (RIF). Les outils permettent d'approcher du RIF sans nécessairement l'atteindre, mais en inventant une solution extrêmement proche de celui-ci tout en étant sûr de répondre exactement au besoin initial.

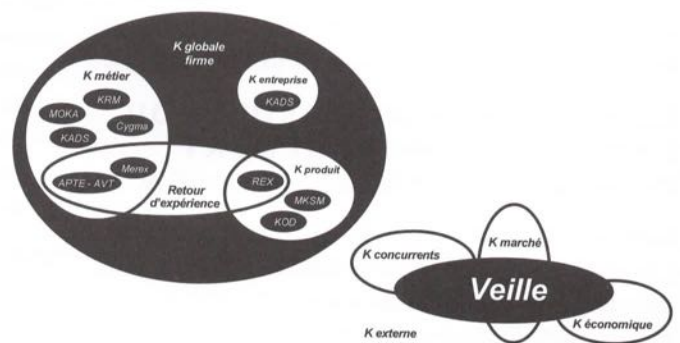


Figure 4. Cartographie des méthodes de capitalisation des connaissances dans une répartition spatiale

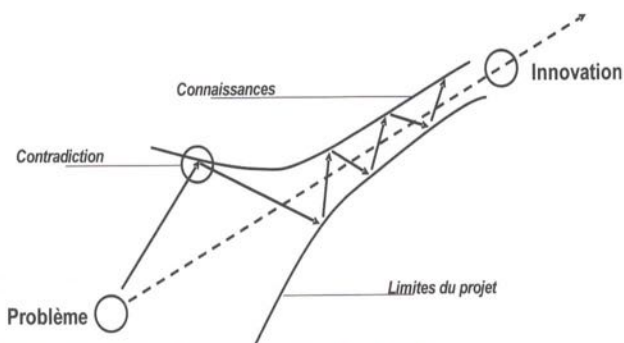


Figure 5. Le principe de l'entonnoir de la théorie TRIZ

Le principe de résolution de problème associé est celui de la figure 6 :

- Phase 1 : modélisation du problème initial en un problème générique,
- Phase 2 : résolution du problème idéal par les voies de solutions déterminées par G. Altshuller,
- Phase 3 : transposition de la solution idéale théorique en une solution réelle adaptée au problème initial.

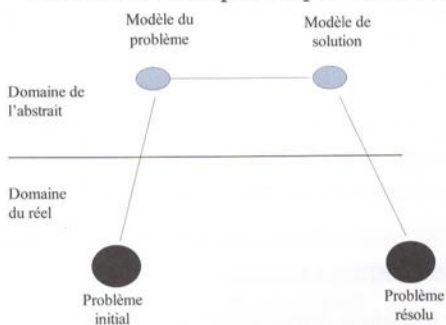


Figure 6. Le processus de la théorie TRIZ

Chez PSA Peugeot Citroën, le réseau TRIZ est une composante pluridisciplinaire regroupant plusieurs métiers. Il est composé d'ingénieurs mécaniciens, d'ingénieurs informaticiens, de psychologues, de doctorants, ... issus de multiples services de PSA Peugeot Citroën. Ce réseau est un véritable module transversal. L'objectif est de déployer la méthode au sein de la société.

LA MATRICE DE L'INNOVATION

Une innovation n'en reste pas moins une nouvelle conception, un nouveau produit, ... Dès lors, comment savoir si l'innovation produite est réellement innovante ?

Une évaluation peut s'effectuer de deux façons : quantitativement et qualitativement. La question devient alors : «*Comment prétendre qu'un produit est plus innovant qu'un autre ?*»

Ces notions font appel à notre inconscient et découlent d'une évaluation subjective ou la personnalité de chacun intervient dans le jugement.

Pour l'évaluer, nous avons mis en place la Matrice de l'innovation (figure 7) qui permet de catégoriser une innovation en se basant sur une critérisation de la solution en fonction de :

- son domaine d'évolution (*innovation incrémentale/de rupture*),
- son domaine d'action (*innovation produit/process*),
- son domaine de service (*innovation pour le client comme pour l'entreprise*).

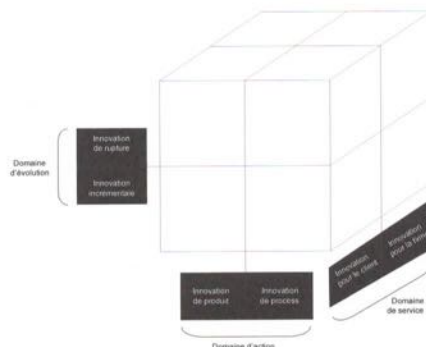


Figure 7. La Matrice de l'innovation

Afin de pouvoir déterminer le type d'innovation auquel se rapporte notre sujet et déterminer si l'innovation générée correspond aux critères initiaux, nous avons mis en place un graphe de décision associé à la Matrice de l'innovation.

EPILOGUE

Ce modèle a été expérimenté sur 3 cas d'étude PSA Peugeot Citroën classés confidentiels mais présentant des champs d'application différents :

- une résolution de problème de conception (*produit*),
- une résolution de problème de fabrication (*process*),
- une optimisation, résolution de problème dans le cadre d'un projet de R&D.

Au bilan, la constitution de corpus de connaissances extérieures permet d'implémenter les tests et le modèle a été validé : de réelles innovations en rupture technologiques furent obtenues.

L'étape actuellement mise en œuvre par PSA Peugeot Citroën est l'étude du déploiement de ce modèle à grande échelle : intégration de cette nouvelle méthode de conception / innovation dans son processus d'innovation.

PRINCIPALES RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Altshuller G. (1996) And suddenly the inventors appeared - Technical Innovation Center, Inc.
- Altshuller G. (1999) The Innovation Algorithm. TRIZ, systematic innovation and technical creativity - Technical Innovation Center, Inc.
- Amidon Debra M. (2002) Innovation et management des connaissances - Editions d'organisation
- Fey V. R. et Rivin E. I. (1997) The science of Innovation, a managerial overview of the Triz methodology - The TRIZ Group, LLC
- Micado - Etats généraux de la CFAO (2002) Compte rendu de la commission gestion des connaissances du 7 novembre 2002 - 8 p.
- Sincholle V. (2003) Evaluation et positionnement de méthodes et d'outils d'aide à la conception et à l'innovation - DEA, ENSAM Paris
- Thévenot D. (1998) Le partage des connaissances : une mémoire interactive pour la compétitivité de l'entreprise - Editions Tec & Doc - Lavoisier
- Techniques de l'ingénieur TRIZ, l'approche Altschullérienne de la créativité

1. Colloque CONFERE «*Conception de Produits Nouveaux et Innovation*» Ecole des mines de Nantes - 8 et 9 juillet 2004

Florent LAROCHE - Ecole Centrale Nantes
 Doctorant - Institut de Recherche en Communication et Cybernétique de Nantes
 1 rue de la Noë - 44000 NANTES - florent.laroche@ircryn.ec-nantes.fr

Marc LE COQ - Ecole Nationale Supérieure d'Arts-et-Métiers Paris
 Enseignant-chercheur - Laboratoire Conception de Produits et Innovation
 151, boulevard de l'Hôpital - 75013 Paris - marc.lecoq@ensam.fr

Christophe COPPENS - PSA Peugeot Citroën
 Outils et méthodes en ingénierie des connaissances - Maîtrise d'ouvrage des référentiels métiers DINQ/DSIN/SIPP/PGQD/SDOQ/OMIC
 18, rue des Fauvelles - 92250 La Garenne Colombes
 christophe.coppens@mpsa.com

PLACE DE L'AVENIR

Quel futur pour les agences design ?

Résumé du 29^{ème} congrès de design PDA - Octobre 2004 - Château de Ferrières

PRÉSENTATION DU RÉSEAU PDA

La PanEuropean Brand Design Association (PDA) a été créée il y a quinze ans en parallèle avec l'association américaine PDC. Elle est basée en Suisse et rassemble une centaine des plus importantes agences de design européennes.

L'association a pour objectif d'apporter une inspiration professionnelle, un savoir-faire sur les différents marchés, un échange d'idées et de solutions face aux différents problèmes auxquels les agences de design sont régulièrement confrontées.

Elle représente environ 1500 designers confirmés qui travaillent pour des marques partout dans le monde et a des correspondants dans 17 pays européens et aux USA. Ses congrès sont une excellente occasion d'échanges conviviaux entre professionnels du design.

L'association a le souci de s'ouvrir à d'autres réseaux similaires dans le monde. Par exemple, ce 29^{ème} congrès avait associé 40 agences de design japonaises, membres du Japan Package Design Association, qui avaient fait le déplacement en France.

Un autre souci est de soutenir les marchés du design en émergence tels que l'Afrique et la Chine.

Une spécificité intéressante de PDA est que l'association est sponsorisée par des fabricants fournisseurs de la chaîne graphique comme Hubergroup, Exxon Mobil, Merck Pigments.

Une idée de partenariat sur la chaîne de valeur d'une industrie qui nous semble bénéfique pour créer une logique de réseau entre les acteurs techniques et créatifs d'une industrie ; certainement une bonne idée à transposer dans d'autres associations de design.

Pour en savoir plus www.pda-europa.com

QUEL AVENIR POUR LES AGENCES DE DESIGN ?

RÉSUMÉ DU 29^{ÈME} CONGRÈS

L'avenir des agences de design s'avère tout à fait prometteur à condition qu'elles définissent un positionnement clair et qu'elles s'adaptent aux mutations de leur marché.

En marge de l'esprit de ce colloque plutôt optimiste face à l'avenir, deux citations à méditer :

Une première remarque émise par Thierry Van Kerm (ICOGRADE) qui présentait une enquête d'opinion très complète sur la perception par les agences de leur avenir : « *Le marché des agences de design croît plus vite que la prise de conscience par les designers de cette croissance* ».

Thierry Van Kerm estime en effet que **le principal frein au développement du marché du design se situe chez les designers eux-mêmes.**

Par leur attitude défensive, leurs peurs multiples des étudiants, des écoles, des designers intégrés... Par la confusion qu'elles entretiennent autour de leurs activités. Par leur manie du secret et du non partage de l'information et par leur manque de dialogue entre pairs, les agences de design créent elles-mêmes les barrières au développement de leur marché.

Thierry Van Kerm pose en conclusion la question qui dérange : « *Pourquoi les designers partout dans le monde s'attendent-ils à ce que ce soit les autres qui agissent pour eux au lieu d'agir par eux-mêmes ?* »

(Notons que c'est vrai aussi en France !)

Une deuxième remarque qui va dans le même sens, lancée par Philippe Picaud, directeur du Design de Décathlon, dans sa présentation au congrès : « *Quand avez-vous changé l'organisation de votre agence design pour la dernière fois ?* »



Brigitte Borja de Mozota
Université Paris X Nanterre
bborjade@u-paris10.fr

Au-delà de la compétence en design émerge donc l'importance d'une compétence organisationnelle des agences de design. Les agences de design n'échappent pas à l'impératif du changement et de l'innovation qui s'impose aussi à leurs clients : « *innovate or die* ».

LES IDÉES LES PLUS INTÉRESSANTES ÉVOQUÉES DANS CE COLLOQUE

Thomas Huber a présenté les macro tendances de consommation ou « *Mega trends* » : tendances vers l'individualisation, l'importance de la gestion du temps et l'émergence de la « *support economy* » (*l'économie du soutien*), de la confiance, et la mutation d'une société qui vieillit mais où vieillir est devenu « *cool* ».

Quid des tendances pour les agences ? On peut noter quatre idées pour innover dans les agences de design qui sont autant de suggestions de positionnement.

1. SUSCITER LA CONFIANCE DANS LA RELATION CLIENT OU LE POSITIONNEMENT « LUXE »

William Lunderman (*Campbell*) décrit en 4 phrases les étapes de la relation entre l'agence et son client :

« *Service based, Needs based, Relationship based, Trust based* »
- du prestataire de services au partenaire de confiance -

Il démontre ainsi que la relation doit être gérée par une différenciation de l'offre de l'agence selon l'étape où se situe le client. De même que le marketing passe au « *one to one* » et à la construction de l'expérience client individualisée, le luxe ou phase finale de la relation client / agence est aussi celui du besoin d'individualisation. On passe du « *focus sur le client et son organisation* » au « *focus sur le client comme individu* ».

2. AMÉLIORER LA PERFORMANCE OU LE POSITIONNEMENT PRIX

Devenir plus performantes : Deborah Dawton pour la Design Business Association présente une étude des agences design en Grande-Bretagne qui démontre que peu d'agences sont bien gérées et qu'elles ont d'énormes besoins en formation permanente sur les moyens de conduire un business.

Les agences les plus performantes étant souvent des agences de petite taille entre 11 et 20 personnes. DBA va donc lancer un programme de formation pour accompagner les agences dans leur processus d'amélioration de leur efficacité en 2005 en Grande-Bretagne.

3. GÉRER LE TEMPS OU LA « SUPPLY CHAIN »

Le temps est une ressource rare qu'il faut savoir optimiser que ce soit pour les consommateurs ou pour les entreprises clientes des agences. Les consommateurs veulent être autonomes dans le choix de comment passer leur temps libre, ce qui implique une demande nouvelle pour des services de présélection et une compétence en gestion de l'information.

Cet impératif de penser « *optimisation du temps* » s'applique aussi aux agences dans la relation avec leurs clients.

Ainsi Massimo Ferrari (*Exxon Mobil*) suggère aux agences de vendre une approche intégrée de la « *supply chain* » dans chaque projet en organisant de manière formelle tous les partenaires de la chaîne graphique en réseau organisé de fournisseurs sélectionnés afin d'accélérer la mise sur le marché d'un projet design.

4. OSER LA CERTIFICATION

Enfin, une dernière idée est celle de la certification ISO de l'agence de design. Certainement une excellente solution pour rassurer les managers et les entreprises et éviter les réactions encore trop fréquentes de peur face au recours aux services de designers.

Il serait donc intéressant que d'autres agences suivent l'exemple pionnier de l'agence Design Success à Copenhague, première agence certifiée, de même que la direction du Design Industriel chez Renault fut le premier département design certifié.

Quatre pistes sélectionnées parmi les riches contributions de ce colloque de l'association PDA qui sont autant de moyens d'éviter le « *centre mou* » de l'absence de positionnement stratégique de l'agence de design.

Nota : Remerciement à Fabrice Peltier et Shan Preddy pour leur accueil et leur partenariat avec le Cercle du Design et de la Marque lors du colloque PDA.

DESIGN EN ENTREPRISE INTÉGRATION DES RESSOURCES EXTERNES

Design Management Journal vol.11, N°2

Fonder un partenariat client-consultant solide revient à considérer le design comme une ressource stratégique, mais, ceci n'est qu'un premier pas. Dan Buchner, Harry West et Gianfranco Zaccai évoquent les autres éléments qui mènent à un échange créatif à long terme, et se tournent vers leur collaboration avec Moen comme exemple de résultats, issu d'une collaboration stratégique, interdisciplinaire et parfaitement gérée.

Le succès inattendu d'un produit, du fait d'un design réussi, suscite l'intérêt de tout le monde. S'il s'agit de votre produit, le sentiment est enivrant ; s'il s'agit d'un produit concurrent, la douleur est vive.

Le cri sort, « *Soyez Design !* ». Comment une entreprise peut prétendre au design, et de plus, rapidement ? Le meilleur moyen est de faire appel à une agence de design. Mais avant toute chose, il vous faut d'abord appréhender la signification de « *Soyez Design !* ».

Certaines entreprises sont irrémédiablement liées, de par leur culture et leur marque, à la sophistication du design. Apple est par exemple un pur fruit du design, au même titre que sa résurrection. Dans de telles entreprises, la valeur du design est perçue à son niveau le plus élevé, la valeur qu'elles confèrent au design est amplement plébiscitée par les consommateurs et les milieux avisés. Chez certains constructeurs automobiles, les studios de design sont les endroits les mieux gardés des sociétés. Les lignes automobiles à venir sont des secrets bien gardés. On sait d'ores et déjà que le succès des produits de demain dépend autant des efforts du bureau de design que des innovations techniques et de la sophistication du marketing laissée au soin des autres services. En conséquence, ces entreprises disposent de méthodes internes leur permettant de combiner le design au développement stratégique de nouveaux produits, et leurs équipes de designers internes sont aptes à recruter et à motiver des designers de talent.

Toutefois, les attentes des consommateurs actuels face au design se portent, au delà des ordinateurs et des voitures, sur des produits les plus courants. Le design insuffle la vie aux produits, il métamorphose le tout-venant en un objet spécifique et il transcende l'habituel pour le rendre vital. Sans design, c'est juste un truc ; et nous avons assez de trucs, alors que le design établit un rapport personnel avec l'objet. Ce n'est pas simplement un besoin plus important, tous nos besoins étant maintenant importants. Le design apporte une amélioration directe à la qualité du produit et communique indirectement les qualités cachées. Le design créatif stimulé par la compréhension du consommateur et la réalité des technologies émergentes ouvrent des opportunités de création de nouveaux produits.

Le design professionnel est à présent une partie intégrée dans des processus marketing et développement produit, même dans les entreprises produisant des consommables et des matériaux de construction, et il constitue même une partie vitale de leur stratégie. Mais pour ces entreprises, « *obtenir le bon design* » peut relever du défi.

Alors, comment une entreprise de fabrication et de marketing bien établie, peut-elle gérer la méthode d'amélioration du design de ses produits ? Comment devient-elle sensible au design ? Comment intègre-t-elle le design dans sa stratégie ? Les responsables peuvent identifier leurs besoins en termes de design, mais les designers peuvent avoir des manières de cerner le monde qui s'opposent aux valeurs éprouvées du département marketing et développement produit. L'entreprise a besoin de cette organisation car elle est vitale au maintien de son économie. Il s'agit d'un équilibre précaire. Si le design créatif est introduit à un niveau junior, il peut être écrasé par la trop grande importance accordée à l'évaluation quantitative des consommateurs et à la réduction des coûts par « *l'analyse de la valeur* ». Par ailleurs, l'intégration trop massive du design peut influencer sur les valeurs établies par l'entreprise et ses aptitudes principales.

Les entreprises Fortune 500, qui ont envisagé, dans un premier temps l'utilisation du design comme une fonction support tentent à présent de lui attribuer une place plus centrale dans les processus marketing et de développement produit. Ils ont conscience que la mise en place d'un service design est impérative, et ils veulent y parvenir correctement.

Design Continuum a eu le privilège de collaborer avec des entreprises comme BMW, qui considère le design non seulement comme une compétence mais quasiment comme une religion. Nous avons également travaillé avec des entreprises qui en sont encore à leurs balbutiements dans ce domaine. Nous les avons aidées à ne plus se concentrer sur la technologie ou la production comme axe central de leur développement et les sensibiliser au design. Nous avons travaillé, et continuons de travailler avec Moen Inc. (voir encadré), qui a appris au cours des dernières années à intégrer le design comme

AGENCES DE DESIGN



Daniel Buchner



Harry West



Gianfranco Zaccai

LE PURETOUCH DE MOEN

La relation entre Moen et Design Continuum a débuté par un engagement significatif mutuel pour établir la stratégie des opportunités futures de produit, ainsi que le développement rapide de nouveaux produits.

Moen et le groupe de stratégie de Design Continuum ont collaboré au développement d'une compréhension intime portant sur la façon dont les consommateurs utilisent l'eau dans leurs foyers, ce que symbolise l'eau pour eux, la manière dont ils l'utilisent, la façon dont ils la rêvent. Ensemble, nous avons établi un plan clair pour mettre en adéquation l'apparence des produits Moen à développer et les attentes des consommateurs.

MOEN **PureTouch**



L'investissement de cette activité de recherche a permis la création du premier produit commun aux deux entreprises, le robinet filtrant Moen PureTouch, distribué dès l'automne 1998. Le Robinet Moen PureTouch est un appareil de filtration de l'eau répondant au désir des consommateurs d'obtenir de l'eau de qualité en toute simplicité. Pour développer ce produit, Moen et Continuum se sont alloués les services de plusieurs entreprises spécialisées dans la filtration de l'eau, l'électronique, la ciselure rapide, le moulage de haute précision et l'assemblage. Design Continuum était en charge du design industriel et de l'ingénierie mécanique. Moen s'est chargé de l'expertise et de la conception de robinets et a coordonné les activités du projet, qui s'est déroulé sur six sites différents.



Le robinet PureTouch a été un succès immédiat auprès des spécialistes en bâtiment de standing et des consommateurs haut de gamme. Moen a reconnu qu'une version à coût moins élevé, distribué à plus grande échelle, serait une opportunité. Grâce à l'expérience partagée et aux connaissances accumulées lors du développement du PureTouch original, le PureTouch Professional a pu être développé en à peine deux mois, et mis sur le marché en un an.

partie vitale de leurs procédés. Ils ont créé une compétence en matière de design. Cet article présente certains aspects du management de la relation client-designer contribuant à faire du design un atout stratégique pour l'entreprise.

UNE RELATION DESIGN, UN RÉEL ATOUT

La meilleure manière de modéliser le lien entre une entreprise de marketing et production et une agence de design est de le considérer comme un atout. Comme pour tout avantage, ceci nécessite un investissement pour se construire. L'agence de design a besoin de connaître le marché du client pour pouvoir apporter une contribution adaptée, et le client doit laisser décanter le concept de design au sein de son entreprise.

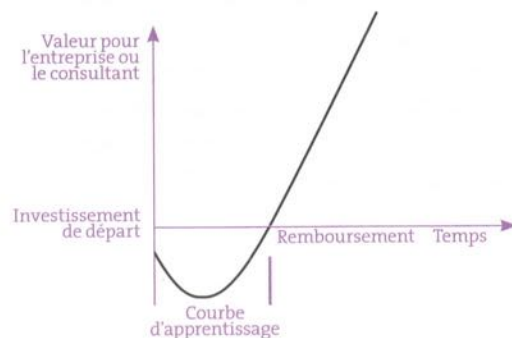
La valeur du design en tant qu'atout ne se mesure pas uniquement par la valeur en dollars de l'engagement, mais également par le degré de compréhension du marché du client par l'agence, le degré de compréhension au sein de l'entreprise du client concernant la collaboration avec l'agence de design et l'enthousiasme général au sein des deux entreprises autour de leur collaboration.

Comme pour tout atout, des problèmes peuvent surgir occasionnellement. Si le problème est mineur, la solution la plus appropriée est d'investir pour le résoudre. S'il est majeur, l'atout se transforme en perte.

Une connaissance approfondie du marché du client est nécessaire à l'établissement du partenariat sensé recherché par l'agence, aussi ce partenariat renforce-t-il les chances de réussite s'il est mis en place dans le cadre d'un projet de grande envergure, imposant, de ce fait, un degré d'engagement mutuel dès le départ. Ainsi l'investissement engagé pour apprendre à se connaître peut être couvert par la valeur de la contribution créative qui en découlera. (voir graphique d'investissement ci-dessous).

DES ATOUTS SE GÈRENT

La relation de design générera, idéalement, un avantage substantiel et nécessitera un suivi de haut niveau dans l'entreprise et l'agence. Le manager des atouts, l'Asset Manager, est responsable pour l'intégration de la notion de design dans la structure de l'entreprise – et pas uniquement du management de projet. Les projets sont un rouage important, en ce qu'ils permettent de promouvoir des changements au sein d'une entreprise. Toutefois, les objectifs du projet de transformation organisationnelle se font sous l'égide du *design asset manager*.



Le design *asset manager* peut être intégré au groupe marketing, technologie ou design, mais il doit se concentrer en premier lieu sur le design. Il se doit d'atteindre un équilibre entre innovations constantes de l'entreprise en matière de design et besoins plus pragmatiques en termes de produits hérités et d'infrastructures de soutien. L'*asset manager* de l'agence de design peut apporter son aide en identifiant les différentes valeurs des parties dominantes de l'entreprise cliente et cherche à présenter des designs créatifs qui ne sont pas conflictuels mais qui impliquent le client et l'aide à développer une sensibilité au design.

PRÉSERVATION DES ATOUTS

Les atouts design reposent sur le capital humain de l'agence : leurs aptitudes et formations, leurs connaissances d'un domaine d'activité, leurs relations et leur enthousiasme. Pour entretenir ces atouts, les *asset managers* de l'entreprise et de l'agence doivent comprendre leurs organisations respectives. Ensemble, ils fonctionnent à l'image d'un embrayage et d'une transmission, pour faire tourner un moteur.

Une mauvaise coordination rend l'ensemble inefficace, génère de piètres performances, un épuisement voire même une panne. Si l'agence de design a des objectifs différents de ceux de l'entreprise, elle sera perçue comme inefficace.

Si les besoins du projet ne correspondent pas aux compétences des designers rattachés au projet, la performance sera mauvaise. Si les designers manquent d'énergie ou s'ils travaillent sur un même produit pendant trop longtemps, ils s'épuiseront, et si les projets sont lancés et annulés trop fréquemment ou trop soudainement, la relation finira par se rompre.

Une des raisons incitant une entreprise à collaborer avec une agence de design est fondée par les difficultés auxquelles elle se retrouve confrontée lors de l'embauche et de la gestion de l'ensemble des designers incroyablement créatifs et des stratèges en design spécialisés, dont elle aura besoin.

Cela peut être pour des raisons géographiques ou du fait du manque d'intérêt suscité par la ligne de produits, qui doit immédiatement, selon la plupart des designers, exciter leur créativité. Cela peut aussi être à cause de la culture de la société. Les agences peuvent engager des designers de talent plus facilement en raison de la grande variété des tâches qu'ils offrent et de l'atmosphère stimulante du bureau.

L'astuce consiste à éviter tout épuisement du talent créatif. Les individus au sein d'une relation de travail doivent se relayer en fonction des besoins d'engagement et de leur enthousiasme personnel. Le défi intellectuel constitué par le travail sur un produit quelconque peut être un plus (*pendant*

un certain temps), mais ensuite, les designers souhaitent relever d'autres défis. Il incombe donc à la responsabilité de l'agence de design de faire passer le talent créatif au travers des engagements contractés auprès des clients, sans provoquer un épuisement, et pouvoir offrir une continuité des idées en permettant à plusieurs designers de se chevaucher dans le travail pour préserver les acquis en matière de compréhension du marché du client.

CONCEPTION DE PROJETS DANS LE CADRE D'UNE STRATÉGIE DESIGN D'ENTREPRISE

Le design fait partie de la stratégie globale de l'entreprise. Dans les entreprises sensibles au design, il est reconnu en tant que tel ; dans les entreprises dominées par l'indifférence, le système de design actuel (*bien qu'il ait pu évoluer par hasard ou par les caprices du temps*) est considéré comme un acquis (*évidemment, l'absence de design est également une stratégie de design*).

Pourtant, le développement d'une stratégie économique autour d'un système de design existant implique des contraintes inutiles. Une fois que le design est considéré comme une variable et intégré à la stratégie de l'entreprise, différentes stratégies économiques émergent.

Le design *asset manager* est en charge de la stratégie de design globale de l'entreprise, et peut être amené à faire appel à l'agence pour mettre au point cette stratégie et gérer les projets de développement et de design individuels.

Chez Design Continuum, nous travaillons souvent en parallèle avec des cabinets classiques de consulting en stratégie d'entreprise tel que le Boston Consulting Group et Monitor Company pour aider nos clients à comprendre les évolutions futures possibles et évaluer celle qui correspond le mieux à leur marque, technologie, aux besoins de leurs clients et à leur positionnement sur le marché. Pour proposer ce service, les agences comme Design Continuum doivent recourir des méthodes de stratégie-design spécifiques, et des collaborateurs aux compétences et formations en stratégie-design spécifiques, qui intègrent le design, la technologie, l'économie et les sciences sociales.

La stratégie de design se décide à un niveau plus élevé dans l'entreprise du client que les projets de design individuels ; il permet aux responsables confirmés de comprendre le design en des termes qui leurs sont familiers, et leur fournit un outil supplémentaire pour arrêter leurs décisions.

Le design manager de l'entreprise peut rajouter de la valeur en participant au management de la société.

En comprenant la stratégie de design générale de l'entreprise, l'agence est plus à même de diriger les projets de design individuels dans le cadre de cette stratégie. Lorsque le client comprend la stratégie générale de design, il est mieux à même d'apprécier les décisions qui ont motivé le design produit.

Des décisions qui, prises de manière individuelle, peuvent sembler arbitraires, mais qui, dans le contexte de la stratégie de design générale, sont reconnues comme vitales.

LES BONS COMPTES FONT LES BONS AMIS

Une relation de qualité se construit sur la confiance, mais nous attendons des personnes en qui nous avons confiance qu'elles comprennent leurs engagements. Le contrat de partenariat est un effort sérieux pour appréhender l'objectif recherché par le travail impliqué, les produits livrables, les responsabilités à chaque phase, le coût, le délai et le risque. Ces paramètres sont spécifiques à chaque projet. L'évolution du travail ou les changements d'objectifs sont relativement simples à négocier à condition d'instaurer une communication fréquente et formelle sur l'évolution et les budgets tout au long du projet.

Le contrat de partenariat concerne les obligations respectives de l'entreprise et de l'agence, ainsi que leur exclusivité mutuelle. En raison de la valeur et de la nature stratégique du partenariat en matière de design, et de la quantité d'informations économiques en possession de l'agence, le client souhaitera tout naturellement protéger son investissement de tout vol par un concurrent.

De manière similaire, l'agence de design souhaitera un engagement à long terme pour garantir la mise à disposition à l'avenir des ressources de design. Mais l'exclusivité et la mise à disposition doivent être négociées avec attention.

La valeur d'une agence de design provient en partie de son expérience sur d'autres projets avec d'autres entreprises ou industries. C'est la clé pour permettre à un designer de développer de nouvelles compétences et d'être capable d'offrir une perspective nouvelle, et d'entretenir l'excitation des designers au sein de leurs équipes.

L'aspect le plus important du contrat de partenariat est peut-être la planification des responsabilités, du budget et du temps imparti au développement du partenariat de design pour en faire un atout. L'apport de ressources de design externes au sein d'une organisation présente un défi majeur pour communiquer les valeurs du design à l'entreprise et les valeurs de l'entreprise au design. L'entreprise et le designer doivent planifier l'évolution de la nature de leur partenariat dans le temps quand l'entreprise du client intègre le design en interne et devient une entreprise pro-design.

Article initialement publié dans *Design Management Journal*, vol.11, n°2.
Titre original: « *Getting Design: bringing external design resources into an organization* ».

Daniel Buchner, Directeur de Design Industriel, Design Continuum Inc.
Harry West, Directeur de Technologie et Stratégie Design, Design Continuum Inc.
Gianfranco Zaccai, Président, Design Continuum Inc.

PERSPECTIVES DE FORMATION DES DESIGN MANAGERS

Design Management Journal vol.15, N°2

Le Design Management intègre deux réalités différentes. Six experts du monde de l'entreprise, du consulting et du monde universitaire, Rachel Cooper, Kyung-won Chung, Lee Green, Maryann Finiw, Jeff Smith et Gary Bryant, ont examiné l'expérience nécessaire afin de comprendre cette dualité et ont commenté les connaissances et attitudes commerciales qui différencient les designers des design managers.

LEADER DU DESIGN ET NOUVEAU DESIGNER

Rachel Cooper, Professeur de Design Management,
University of Salford



Après avoir passé 20 ans à chercher la relation entre le designer et le business, la seule chose dont je sois certaine est qu'il n'existe pas de solutions simples pour que le design devienne une ressource efficace pour l'entreprise.

À chaque fois que nous observons un designer ou un design manager et son rôle dans l'entreprise, nous découvrons de nouveaux aspects. Prenons, par exemple, deux entreprises (*un fabricant de vêtements de sport et un établissement financier*) pour lesquelles nous avons étudié le rôle du design manager, et vous vous rendrez compte que vous aurez deux design managers avec des rôles très différents. Dans le cas du fabricant de vêtements de sport, le rôle du design manager est de diriger et cibler le design, gérer une équipe de designers et servir d'interface avec les autres services de l'entreprise. Les compétences nécessaires pour mener à bien ces tâches sont la compréhension du design, sa direction et le management de personnel ; ainsi, un tel design manager pourrait être nommé un « *manager d'équipe créatif* ».

Le design manager de l'établissement financier passe le plus clair de son temps à gérer les relations avec les consultants en design externes, à définir la politique de design de l'entreprise et à négocier les solutions. Ses capacités incluent une connaissance du design, le management de procédés et une connaissance générale du milieu financier. Cette personne pourrait être nommée en premier lieu un « *design manager par procuration* ».

En examinant les situations où le design joue clairement un rôle dans le succès de l'entreprise, il n'est pas rare de tomber sur des designers (*internes ou consultants*) qui ont travaillé furtivement. Il ou elle a exploité sa personnalité, ainsi que ses capacités de communication, orales et visuelles, pour obtenir et accéder aux informations

sur l'entreprise et en dégager une compréhension (*pas uniquement au sein de l'entreprise, mais également sur les sous-traitants*). Ainsi, le design manager a besoin d'avoir une autorité significative et être en contact avec le personnel de l'entreprise, il se doit également d'être ouvert aux changements et à de nouvelles idées. Une bonne compréhension des problèmes business est également cruciale et il existe un autre élément nécessaire : un ressenti intuitif ou empathique pour l'essence du design.

Les design managers à succès deviennent souvent des champions du design au sein de leur entreprise. Ils tendent à devenir empathiques ; ils sont eux-mêmes des designers ou ont un « *esprit de design* » ; ils ont un bon relationnel et une capacité importante à communiquer (*particulièrement concernant les valeurs de l'entreprise*) et ils doivent avoir la capacité de simplifier et gérer les relations avec les utilisateurs et les fournisseurs. Pour la partie organisationnelle, ils doivent définir les rôles du champ de design, du design manager et du designer, mais ils doivent être suffisamment flexibles et dynamiques pour leur permettre d'innover. Il est clair que les entreprises doivent comprendre en quoi le design contribue à leur stratégie globale et en quoi il apporte une valeur ajoutée à leurs affaires.

Le champion peut créer sa propre équipe de designers ou être assisté d'une équipe existante. Cette tâche est critique, et les membres d'une équipe sont entraînés par des besoins de l'entreprise. Par exemple, l'entreprise peut décider de recruter un designer interne ou choisir un consultant en design afin d'établir un partenariat de qualité et une compréhension du domaine et des besoins en design sur le long terme. Si l'entreprise souhaite des changements radicaux ou des innovations, elle peut choisir un designer sans expérience du domaine ou même du secteur d'activité (*une personne capable de prendre le rôle « d'influence perturbatrice » et d'apporter de nouvelles idées*). British Airways a opté pour cette approche pour renouveler leur offre Classe Club ; ils ont demandé à leurs design managers internes de retenir un consultant en design externe qui n'avait encore jamais travaillé dans l'industrie aéronautique. Ce groupe de design, Tangerine, a lancé un défi au design

conventionnel et aux réglementations pour créer le premier fauteuil-lit, et ainsi permettre à British Airways de regagner des parts de marché dans la catégorie Classe Club.

Différentes études suggèrent que le rôle du design manager est en flux constant. Dans notre dernier livre, « *The Design Experience* » (Ashgate Publishers, 2003), Mike Press et moi-même avons décrit le futur spécialiste du design travaillant dans des économies durables, c'est à dire dans des environnements internationaux, nationaux et d'entreprises relatifs aux problèmes économiques, sociaux et environnementaux. Ces spécialistes du design seront des « *maîtres d'œuvre* » intelligents (*des personnes possédant une capacité de création, tout en étant capables de résoudre les problèmes de manière créative et dotés d'une réflexion constructive*), avides d'apprendre et de communiquer (*des utilisateurs efficaces des réseaux*), des citoyens actifs (*initiateurs sociaux compréhensifs et tournés vers l'international*) et des entrepreneurs durables (*écologistes, stratèges, gérants et spécialistes du marketing*). Les nouveaux champion du design devront maîtriser tous ces domaines, et les formations de design devront changer pour s'orienter vers un enseignement du langage propre au design avec une connaissance affinée du contexte social, politique, économique, environnemental et technologique.

À LA RECHERCHE D'UN GÉNÉRALISTE CRÉATIF

Kyung-won Chung, Professeur de Design Industriel, KAIST



Alors que les entreprises reconnaissent de plus en plus l'importance du design dans leur succès, la position du design manager devient toujours plus primordiale. Bien que les design managers puissent être désignés de multiples façons (*designer en chef, directeur du design, et ainsi de suite*) en

fonction de la nature de leurs fonctions et de l'entreprise, le principal problème que tous vont rencontrer concerne la résolution de toute question de design susceptible de se présenter. En outre, il y a bien d'autres tâches et qualifications spécifiques à chaque design manager.

La première de ces tâches consiste à augmenter la valeur de l'entreprise par l'emploi stratégique du design. Le développement d'un programme de design à l'échelle de l'entreprise visant à définir une image de l'entreprise et une identité de la marque de haute estime est un des aspects de cette fonction, tout comme la création d'un planning de design.

Une autre tâche concerne le management de l'organisation du design, dont l'établissement d'une structure organisationnelle flexible qui peut reconfigurer les ressources nécessaires permettant de tirer bénéfice des opportunités naissantes, ainsi que le recrutement et la formation de designers en vue de jouer des rôles spécifiques et significatifs. Il est également important de proposer des programmes complets pour le renouvellement des compétences en matière de design et d'élargir les champs de connaissance et d'information des designers, tout comme l'entretien et l'attention portés aux outils sophistiqués du design.

La troisième tâche dans le management efficace de projets

de design touche l'intégration du design dans le processus complet d'innovation produit. Pour ce faire, le design manager doit entretenir un environnement très créatif (*un environnement permettant aux designers d'être plus sensibles, imaginatifs et intuitifs*). La créativité ne pouvant être exacerbée par un schéma routinier strict ou une discipline excessive, le design manager doit éliminer les obstacles défavorables à la créativité. Il est également très important d'établir une collaboration efficace entre les membres de l'équipe.

Les design managers doivent avoir une certaine expertise de la production, ainsi qu'une compréhension globale des personnes et de leurs motivations, des processus et méthodes de design, des marchés potentiels, des technologies disponibles, etc.

Il est également très important de résoudre les problèmes avec créativité et d'être doté d'un excellent jugement esthétique.

Il est possible de discuter les diverses qualifications du design manager idéal, mais une chose est sûre : il ou elle doit être un généraliste capable de traiter toutes sortes de problèmes de design, et non un spécialiste aux aptitudes spécifiques.

Un design manager doit tout savoir du design et avoir une connaissance au moins basique des disciplines qui y sont associées (*en particulier le management*). En d'autres termes, il ou elle doit faire preuve de larges connaissances et d'une communication efficace. Si un designer se limite à un domaine technique limité, il ou elle restera un spécialiste.

Il n'est pas donné à tous les designers confirmés de devenir de bons design managers. Les aptitudes requises incluent la capacité d'avoir une vue d'ensemble, ainsi que des connaissances de base en management ainsi qu'en design. Un jeune designer qui souhaite devenir design manager doit tenter de penser en manager en position dirigeante ; c'est une bonne manière pour accumuler de l'expérience de manière indirecte.

UN PROFIL « BUSINESS » POUR LES DESIGN MANAGERS,

Lee D. Green, directeur du Corporate Identity and Design, IBM Corporation



De nos jours, les designers, et tout particulièrement les design managers viennent d'horizons professionnels et de formation toujours plus divers.

Ce phénomène est notamment dû à l'importance que donnent les universités aux cursus de formations pluridisciplinaires. Cette situation reflète le

désir de nombreux étudiants de tester des domaines d'études variés avant de s'orienter vers un choix de carrière spécifique. Le domaine du design attire de plus en plus de personnes ayant obtenu un diplôme en communication, de philosophie, d'anthropologie, de commerce, de technologies de l'information et bien d'autres domaines. Cette diversité, si elle est associée à une expérience de qualité dans le design, est un grand atout pour les designers et design managers d'aujourd'hui.

Pourtant, les universités et écoles de design proposent malheureusement très peu de formations officielles au management

du design, alors que cette discipline est unique et nécessite une rigueur particulière alliant capacités et méthodologies. Dans la plupart des entreprises, les design managers ont d'abord été designers, et suivent ainsi une évolution professionnelle logique. Pourtant, de nombreux designers sont confrontés à des difficultés lors de la transition depuis une approche « qualitative », habituellement employée pour résoudre les problèmes de design, vers une approche « quantitative » nécessaire pour influencer les décisions économiques. Ces nouveaux managers sont souvent les avocats passionnés des valeurs du design, mais « parlent » trop souvent le langage des designers... et non celui des responsables marketing et commerciaux. Ils doivent se métamorphoser pour tirer profit de leurs connaissances instinctives en matière de design. Si cette transition a lieu, ils peuvent initier des changements, sinon, ils sont considérés comme de simples exécutants et non des stratèges, et cette différence limite leur impact et leur évolution.

Une manière d'appréhender ce challenge serait la mise en place d'une formation dans les universités et écoles de design, qui inclurait le design management. À mon avis cette formation devrait se concentrer sur trois modules d'un procédé répétitif.

Le premier concerne « l'analyse du problème et l'engagement », sous-tendant la compréhension des réalités du marché et de l'environnement concurrentiel, ainsi que la capacité à sélectionner et à modéliser des initiatives de recherche. Ce module implique également une compréhension de la manière à engager les « partenaires » dans la société et recruter ou créer des champions en interne.

Le second porte sur « le regroupement de l'analyse et de la proposition ». Ce module se concentre sur les techniques de création et d'articulation d'une histoire importante dans un langage business. Il requiert également que cette histoire soit clairement liée aux stratégies et objectifs commerciaux. Beaucoup confirmeraient que ce processus est logique, mais peu de designers le comprennent actuellement, et il est encore plus rare qu'il soit enseigné. Ces compétences sont pourtant celles recherchées par les entreprises lorsqu'elles recrutent des professionnels du marketing.

Le troisième s'attache au « pilotage et opérationnalisation ». Ce composant inclut la démonstration du succès et des résultats par la création de pilotes, pouvant être testés, ainsi que des mesures liées, pour valider leur efficacité. En l'absence d'une telle étape, il est très difficile d'obtenir le soutien interne requis pour financer et apporter les ressources nécessaires à une adoption massive.

Dans des organisations matricielles complexes, voici toutes les étapes nécessitant des compétences en management et en négociation, ainsi que du bon sens économique, et, bien sûr, une connaissance experte du design.

Mais la connaissance experte du design n'est pas suffisante pour générer des changements au sein d'une entreprise. L'apport de l'enseignement de ces compétences et pratiques ne se trouve pas uniquement dans les universités et écoles.

Les entreprises doivent cultiver ces compétences en interne. Il en va de même pour les organisations professionnelles telles que DMI, qui doivent continuer à dispenser une formation de qualité et à proposer des forums sur ce sujet.

La génération future de design managers est fin prête à relever ce défi. Ils ont l'envie, l'énergie, l'intelligence et l'inspiration. Ils sont prêts à exploiter leurs compétences et leurs talents pour devenir des acteurs du changement. Aidons-les!

FORMATION ET EXPÉRIENCE EN ENTREPRISE

Maryann Finiw, Principal, Pratique Stratégique, Design Continuum



Les demandeurs d'emploi les plus intéressants sont ceux qui veulent pratiquer le design en se conformant aux objectifs business ; à savoir, ils considèrent qu'un projet est un succès non seulement s'il a obtenu un prix de design, mais aussi s'il a satisfait aux objectifs économiques. J'apprécie

d'entendre les candidats parler d'augmentation de parts de marché, d'augmentation de marges et d'obtention de nouveaux segments de marché comme les paramètres clés pour le succès d'un projet. Ceci démontre qu'ils sont prêts à résoudre les problèmes business par le design. Certains des candidats les plus intéressants sont ceux possédant des expériences diversifiées qui leurs permettent d'apporter des perspectives multiples aux problèmes de design et de business.

Les designers doivent comprendre les perspectives économiques des problèmes de design. Tous nos clients ne sont pas des managers développement produit, ce qui signifie qu'un grand nombre de décisions de design sont influencées par des personnes issues du marketing, de l'étude de marché, de la gestion de marques, de l'ingénierie et d'autres disciplines.

Pour réussir, les designers ont besoin d'apprendre à parler leurs langages et d'obtenir un aperçu de leurs processus de décision.

Design Continuum s'est déjà rendu compte de ces besoins, et a mis en place des programmes de formation en « Marketing 101 », « Etude de Marché 101 » et « Clientopie ». Ces sessions de formation permettent à nos designers de placer leurs projets dans un contexte économique et à créer un langage commun pour communiquer avec les clients. Marketing 101 recouvre les notions de marketing de base : personne, produit, prix, emplacement, promotion et positionnement. Le but est de reconnaître que le centre de notre univers n'est pas nécessairement le centre de l'univers du client, et de comprendre les pressions et priorités rencontrées par le client.

Etude de Marché 101 offre des outils communs pour prendre les décisions économiques. Par exemple, il apprend aux designers à analyser en toute intelligence les études fournies par les clients et leur fournit les aptitudes de conseil clients sur les types d'études les mieux adaptées selon l'étape du processus de développement du design.

Pour la formation en Clientopie, nous avons invité une cliente de longue date pour discuter de nos projets selon son point de vue. Elle a décrit en quoi nos projets s'intègrent aux autres initiatives de son entreprise, comparé à ses autres responsabilités professionnelles, et quelles aspects de notre processus et résultats de projet lui ont été utiles et pourquoi.

Cette formation a permis des changements comportementaux. Nos designers et ingénieurs demandent maintenant à revoir le positionnement concurrentiel de leurs clients ainsi que les études de marché. Ils ont appris à poser aux clients les questions correspondantes à toutes les notions de marketing. Ceci nous rend plus utiles pour nos clients, en résolvant leurs problèmes économiques à travers le design.

LA VALEUR DU DESIGN ET LE DESIGN DE LA VALEUR

Jeff Smith, PDG, LUNAR Design



Pour générer de la valeur aux yeux des actionnaires, les dirigeants concentrent généralement tous leurs efforts sur l'augmentation du CA et de la rentabilité. Ils s'intéressent bien plus au design si celui-ci présente une valeur financière ajoutée. Leur orientation est « *le design pour la valeur* ».

L'objectif des designers est lui typiquement individualiste ou idéaliste : être original, se différencier dans le style et la mode, aider les autres à vivre une vie meilleure ou participer à sauver le monde. Les designers mettent souvent le design en avant pour son bien. Leur orientation est « *la valeur du design* ».

Lier ces deux orientations représente un défi de plus en plus important, alors que toujours plus d'entreprises se retrouvent confrontées à une grande concurrence contrôlée par les consommateurs. Chris Zook, directeur de Bain & Co., leader de sa stratégie mondiale, a mené pendant 10 ans une étude sur 100 entreprises partout dans le monde pour mettre à nu les secrets sous-jacents à une augmentation de valeur financière cohérente et réussie. Il a découvert que les 25 entreprises les plus compétitives (comme Nike, P&G, Hilti et Legend) ont deux choses en commun : elles construisent leur développement au sein et autour de leur marché cible, et, elles ont compris comment évoluer au travers de la proximité avec leurs clients. P&G propose un bon exemple de ces méthodes, grâce à la mise sur le marché de bandes de blanchiment dentaire et de brosses à dents électriques en plus des brosses à dents classiques, ce qui contribue à élargir leur marché. La brosse à dents électrique a été inventée par des designers industriels, qui ont apporté le savoir-faire acquis dans le design des sucettes en spirale, au marché de la brosse à dents.

Les designers aiment passer d'un état stable à un état nouveau et original. Leur point fort reste néanmoins l'invention et la création de solutions adaptées aux consommateurs. Pour avoir un impact plus important sur nos clients, nous recherchons trois profils de designers :

- des designers inventifs et créatifs qui savent comment exploiter leur originalité pour aider nos clients à se développer à partir de leur marché cible
- des designers à l'écoute des consommateurs et aptes à inventer et créer de nouvelles façons d'améliorer leurs vies,
- des designers capable de profiter du design pour améliorer la qualité des produits tout en réduisant les coûts de fabrication.

En résumé, notre objectif consiste à trouver des designers qui valorisent le design mais qui savent également designer pour la valeur.

FORMER LES DESIGN MANAGERS DE DEMAIN

Gary Bryant, Manager Design Industriel, Caterpillar Inc.



En explorant nos carrières respectives, la plupart d'entre nous dirait probablement : « *si seulement j'avais su à l'époque ce que je sais maintenant* ». Il doit s'agir là d'un sentiment universel dans la majorité des domaines d'activité, mais je pense au designer que je serais aujourd'hui s'il m'avait été donné d'en

savoir un peu sur mon avenir. C'est parti pour les voyages dans le temps et les rêves éveillés ! Je suggère que chacun d'entre nous partage ses « *expériences* » avec des designers plus jeunes ou de nouveaux membres de nos équipes pour accélérer la compréhension du design ou éviter certaines des obstacles contre lesquels nous nous sommes heurtés.

Cette communication bénéficierait à bien des égards à nos clients, notamment en leur permettant de s'appuyer sur le design en sa qualité de ressource « *business* ». De plus en plus, les designers doivent aborder ou maîtriser de nouveaux aspects en matière de management global de projet, d'approvisionnement, des achats, d'assurance qualité, de comptabilité, et de retour sur investissements, etc. Alors que les clients viennent chercher de plus en plus des solutions « *complètes* » ou « *clés en main* » auprès des agences de design, certaines fonctions « *business* » ne faisant pas partie des fonctions centrales du design doivent être intégrées de quelque manière que ce soit. De nombreuses écoles et agences de design abordent ces fonctions supplémentaires, mais il faut accélérer le rythme.

Chez Caterpillar, l'application des méthodologies des Six Sigma au niveau de l'entreprise a sensiblement modifié les attentes de chaque employé, dont bien sûr les designers. Une meilleure compréhension de l'économie, du marketing, de la finance, du management d'entreprise et de la stratégie est nécessaire à différents niveaux de nos projets. Les formations en cours au sein de l'entreprise sont absolument nécessaires, mais les nouveaux employés, ainsi que les étudiants, ont besoin d'une vision plus globale de ces domaines. Les facultés et universités locales devraient tenir compte des entreprises voisines quand elles mettent en place des formations supplémentaires ayant trait à des fonctions « *business* » et créées en faveur des

designers et profils techniques. Une université locale proche du siège mondial de Caterpillar a récemment appliqué cette idée en mettant en place une formation « *business* » de 16 semaines pour les professionnels des domaines techniques.

Les résultats sont excellents et un tel programme montre à nos clients que tous les aspects de leur entreprise sont importants pour l'équipe de design. Quand nous parlons de « *talent de design* », nous essayons d'associer ces individus qui sont de très bons designers, mais nous incluons également les modèles « *business* » de nos clients. Nous leur transmettons les connaissances fondamentales, mais nous souhaitons également les former dans des domaines qui ne peuvent être traités en interne.

La courbe d'apprentissage est plus ardue et plus coûteuse si l'apprentissage est réalisé en interne, mais il peut être optimisé en adaptant les besoins de l'entreprise à ceux du designer. Au regard des attentes toujours plus importantes des équipes de design, la compréhension « *business* » ainsi obtenue permettra l'instauration d'une confiance et d'un appui sur les designers qui dépasseront les compétences habituelles. Il placera également le design dans les processus de pensée du client (*qui est, après tout, la clé pour toute solution de design produit*). Et peut-être à terme, la note sur les « *leçons tirées de nos expériences* » devient un peu plus courte.

Article initialement publié dans Design Management Journal, vol.15, n°2.
Titre original: « *Perspectives on designing design managers* ».

ÉTUDE DESIGN COUNCIL 2004-2005

Au fil des magazines, vous pouvez vérifier que notre objectif est d'abord de diffuser des réflexions, du savoir, pour nourrir des échanges et des expériences. Les études sur les pratiques des entreprises ou des professionnels font partie des outils intéressants à connaître, partager et exploiter.

Bien sûr, les promoteurs du design que nous sommes en avons besoin, pour orienter nos activités. Mais il ne faut pas perdre de vue que ce sont avant tout les designers eux mêmes, en agences et en entreprises, qui ont besoin de repères et d'arguments toujours renouvelés pour se situer, orienter leurs pratiques et nourrir un discours dûment étayé auprès des clients ou de sa hiérarchie (cf articles sur la formation, PDA, etc.).

À ce titre, nous avons sélectionné et traduit les résultats de la dernière étude du British Design Council auprès de 1500 entreprises anglaises : des chiffres très percutants.

Mais nous n'allons pas boudier notre plaisir, nous français pour qui, la dernière étude de ce type date de 3 ans et concernait 637 entreprises. (À noter : le document anglais est illustré d'exemples de pratiques en entreprise, que nous n'avons pas traduit.)

Les données concernant le design en Grande-Bretagne sont issues du Design Council's 2004 National Survey of Firms (sondage national des entreprises 2004 par le Design Council). Ce sondage repose sur des entretiens auprès de 1500 entreprises britanniques toute taille et tout domaine d'activité confondus. L'étude a été réalisée par un cabinet indépendant, le Public and Corporate Economic Consultants (PACEC).

En tête de la liste des défis que les entreprises doivent relever, on trouve des marchés mondiaux toujours plus vastes et plus libres, des avancées technologiques toujours plus rapides et des consommateurs toujours plus exigeants. L'économie britannique est-elle en mesure de rester compétitive dans un environnement toujours plus exigeant ?

D'après l'un des sondages économiques annuels les plus importants du Royaume-Uni, le monde du design britannique répond par un grand oui !

L'étude montre l'importance du design dans le développement et la compétitivité des entreprises britanniques, ainsi que leur capacité à créer et commercialiser de nouveaux produits et services qui répondent aux besoins des consommateurs.

Les entreprises qui intègrent le design dans leur activité évoquent son impact direct et positif sur l'ensemble des études de performance, dont les ventes, le profit, la qualité, le développement de produits et services ainsi que les parts de marché.

Le sondage révèle que la moitié des entreprises qui restent hermétiques au design fondent principalement leur compétitivité sur le prix et des marges inférieures ; ce qui met en péril leur viabilité à long terme. Notez également que parmi les entreprises intégrant le design, 20% seulement utilisent le prix comme argument de vente.

Il est étonnant que seule une entreprise britannique sur trois ait lancé un nouveau produit ou service au cours des 3 dernières années (indiquant clairement un déclin à long terme).

Notre étude montre que trop peu d'entreprises britanniques sont équipées des capacités et connaissances nécessaires pour intégrer et gérer un pôle de design au sein de leurs services. Seules 3% d'entre elles possèdent un moyen précis de calcul du retour sur investissement.

Les faits parlent d'eux-mêmes, mais ne sont pas suffisants. Pour relever le défi, les chefs d'entreprises, formateurs et stratèges devront avoir une attitude différente, en intégrant le design à leur stratégie vers le succès.

Design
Council

Reproduit
avec l'autorisation
du Design Council

L'ensemble de cette étude est disponible sur le site Internet du Design Council : www.designcouncil.org.uk

BÉNÉFICES POUR L'ENTREPRISE ET L'ÉCONOMIE

Donner au design un rôle clé au sein du management d'entreprise permet d'atteindre une performance financière plus importante, une solide capacité d'innovation et un flux plus soutenu de nouveaux produits et services, cruciaux pour la compétitivité de l'entreprise.

COMPÉTITIVITÉ, QUALITÉ, PRODUCTIVITÉ

Des profits plus importants, des produits de meilleure qualité.

Les investissements dans le design sont rentables pour les entreprises britanniques. Plus elles l'utilisent, plus elles augmentent leurs bénéfices et chiffres d'affaires, tout en améliorant leur qualité, productivité et compétitivité. Elles ont également plus de chances de se développer.

Plus de la moitié des entreprises ayant intégré le design ont vu leurs chiffres d'affaires, bénéfices et compétitivité augmenter ; plus de sept entreprises sur dix admettent que le design a amélioré la qualité de leurs produits. Les entreprises en développement ont bien plus de chances de profiter de ces bénéfices que celles qui présentent un chiffre d'affaires constant ou en baisse.

Le design contribue à la qualité dans 24% des entreprises en développement contre seulement 11% dans les entreprises « statiques ». Le design participe à l'augmentation des parts de marché dans 7% des entreprises britanniques et dans 12% des entreprises en développement.

44% des entreprises intégrant le design observent une augmentation de leur compétitivité et de leur chiffre d'affaires. Le design contribue à la compétitivité dans 16% des entreprises en développement, contre seulement 7% dans les entreprises « statiques ».

39% des entreprises intégrant le design disent qu'il leur a permis de s'ouvrir à des marchés nouveaux.

Le design stimule les profits pour 13% des entreprises en développement, contre seulement 3% dans les autres entreprises.

EN TÊTE DE LA COURSE À LA COMPÉTITIVITÉ

Au cours des 10 dernières années, le design s'est avéré capital dans la compétitivité des entreprises britanniques : plus d'un quart d'entre elles reconnaissent que le design a pris une part plus importante pour elles. Plus une entreprise a de succès, plus elle est susceptible d'intégrer le design comme outil pour manager sa compétitivité.

50% des fabricants déclarent le design comme de plus en plus important pour leur compétitivité.

Le design a-t-il joué un rôle majeur pour votre compétitivité au cours des 10 dernières années ?

%	TOUTES LES ENTREPRISES	AU COURS DE L'ANNÉE PASSÉE VOTRE CHIFFRE D'AFFAIRES			FABRICANTS
		N'A PAS CHANGÉ	A AUGMENTÉ	A DIMINUÉ	
Oui	27	24	34	8	50
Non	47	54	39	76	22
Ne se prononcent pas	26	22	28	16	28

PRODUITS, SERVICES, IDÉES

Seulement 32% des entreprises britanniques ont lancé un nouveau produit ou service au cours des 3 dernières années. Alors que 67% des entreprises intégrant le design, se sont révélées innovantes.

Avez-vous lancé un nouveau produit, service ou procédé au cours des 3 dernières années ?

%	TOUTES LES ENTREPRISES	AU COURS DE L'ANNÉE PASSÉE VOTRE CHIFFRE D'AFFAIRES			
		AUCUN	LIMITÉ	SIGNIFICATIF	CAPITAL
Oui	32	3	40	72	67
Non	67	97	58	26	30

Le lien entre l'importance accordée au design et le lancement de nouveaux produits et services s'est avéré clairement défini dans tous les secteurs d'activité.

Quel rôle joue le design dans votre entreprise ?

%	TOUTES LES ENTREPRISES	FABRICANTS	SECTEUR D'ACTIVITÉ		
			VENTE DE DÉTAIL DE GROS, LOISIRS	SERVICES AUX ENTREPRISES	PRIMAIRE, MGE, ET CONSTRUCT*
Capital ou significatif	28	76	21	33	16
Limité	35	15	42	39	18
Aucun	37	9	37	28	66
Entreprise ayant lancé un nouveau produit, service ou procédé au cours des 3 dernières années	32	63	29	38	15

DES GRANDES IDÉES EN PLUS GRAND NOMBRE

Les innovations significatives ont été rares au sein des entreprises britanniques ces 3 dernières années. A peine une entreprise sur dix a lancé un nouveau produit, service ou procédé fondé sur une innovation majeure, parmi lesquelles les entreprises intégrant le design sont trois fois plus présentes.

Avez vous développé un nouveau produit, service ou procédé fondé sur une innovation / design majeure au cours des 3 dernières années ?					
%	TOUTES LES ENTREPRISES	RÔLE DU DESIGN DANS NOTRE ENTREPRISE			
		AUCUN	LIMITÉ	SIGNIFICATIF	CAPITAL
Oui	9	0	4	33	32
Non	88	99	95	61	62

INNOVATION ET COMPÉTITIVITÉ

Les entreprises doivent faire face à une compétition extrême dans le monde entier, augmentant ainsi leur besoin en matière d'innovation et de valeur ajoutée. Comment gèrent ils cette pression ?

COMPÉTITIVITÉ PAR L'INNOVATION : LES ENTREPRISES INTÉGRANT LE DESIGN CHOISISSENT L'INNOVATION PLUTÔT QUE LE PRIX

Plus une entreprise utilise le design, plus elle a de chances d'être sur le chemin de l'innovation et du succès, sans nécessairement devoir sacrifier les prix. A peine 1% des entreprises pour lesquelles le design ne joue aucun rôle fondent leur politique de compétitivité sur l'innovation, alors que près de la moitié s'efforcent de maintenir des prix bas pour rester compétitives. Les entreprises considérant le design comme capital ou significatif équilibrent mieux leurs atouts pour être compétitives.

45% des entreprises qui n'utilisent pas le design fondent leur compétitivité sur le prix.

Alors que parmi celles où le design est significatif, à peine 21% fondent leur compétitivité sur le prix.

Comment votre entreprise se rend-elle compétitive ?					
%	TOUTES LES ENTREPRISES	RÔLE DU DESIGN DANS NOTRE ENTREPRISE			
		AUCUN	LIMITÉ	SIGNIFICATIF	CAPITAL
Valeur ajoutée du produit / service	58	54	65	59	52
Distribution / disponibilité	7	1	13	1	12
Innovation	6	1	3	18	17
Prix / coût	29	45	19	21	19

LES IDÉES PASSENT À LA TRAPPE

26% des fabricants ont déclaré avoir eu des idées de nouveaux produits, services ou procédés, mais ils les ont abandonnées. Le manque de temps (39%) et le coût ou l'état des finances (39%) en sont le plus souvent la motivation. Chose surprenante, les facteurs comme le risque, un faible retour sur investissement, des échecs préalables et un manque de compétences n'interviennent quasiment pas. Plus inquiétant, 47% d'entre eux ont déclaré que rien n'était venu entraver le développement de ces idées.

LES RAISONS DU SUCCÈS

LE DESIGN COMPTE PLUS POUR LES ENTREPRISES À FORT DÉVELOPPEMENT

Le design est le 2^{ème} facteur important du succès pour les entreprises à forte croissance.

Alors qu'il est classé 7^{ème} pour l'ensemble des entreprises.

Classez les raisons du succès de votre entreprise.					
1 ^{ère} raison	TOUTES LES ENTREPRISES	AU COURS DE L'ANNÉE PASSÉE VOTRE CHIFFRE D'AFFAIRES			
		N'A PAS CHANGÉ	A AUGMENTÉ MODÉRÉMENT	A AUGMENTÉ RAPIDEMENT	A DIMINUÉ
2 ^{ème} raison	Gestion financière	Gestion financière	Gestion financière	Marketing	Gestion financière
3 ^{ème} raison	Marketing	Marketing	Gestion opérationnelle	Design	Gestion des RH
4 ^{ème} raison	Gestion opérationnelle	Gestion opérationnelle	Marketing	Gestion financière	
	Éducation et formation	Innovation	Communication	Innovation et créativité	Éducation et formation

COMPRENDRE LES CLIENTS - LA RECETTE VERS LE DÉVELOPPEMENT

97% des entreprises à forte croissance trouvent leurs idées dans l'écoute de leurs clients.

La compréhension des clients est au cœur du bon process design, c'est ainsi que plus de la moitié des entreprises à forte croissance trouvent de nouvelles idées. Ces entreprises se démarquent également par leur capacité à générer de nouvelles idées en interne et à apprendre de leurs concurrents.

Les fabricants tendent sensiblement plus à considérer leurs clients et fournisseurs comme une mine d'idées, tout en se démarquant nettement plus de leurs concurrents. (...)

Quelles sont les principales sources d'idées vous permettant d'améliorer ou de modifier votre entreprise ?

%	TOUTES LES ENTREPRISES	AU COURS DE L'ANNÉE PASSÉE VOTRE CHIFFRE D'AFFAIRES				FABRICANTS	VENTE DE DÉTAIL DE GROS, LOISIRS
		N'A PAS CHANGÉ	A AUGMENTÉ MODÉRÉMENT	A AUGMENTÉ RAPIDEMENT	A DIMINUÉ		
Clients	60	56	58	97	81	81	57
Discussions en interne	32	28	40	55	14	28	36
Fournisseurs	19	17	24	20	16	36	18
Concurrents	11	7	16	35	3	9	11
Autres	14	13	15	4	10	13	12

LE DESIGN EST CAPITAL OU SIGNIFICATIF POUR 33% DES ENTREPRISES EN DÉVELOPPEMENT

Contre à peine 11% pour les entreprises dont le CA a baissé.

Quel rôle joue le design dans votre entreprise ?

%	TOUTES LES ENTREPRISES	AU COURS DE L'ANNÉE PASSÉE VOTRE CHIFFRE D'AFFAIRES		
		N'A PAS CHANGÉ	A AUGMENTÉ	A DIMINUÉ
Capital ou significatif	28	22	33	11
Limité	35	24	47	20
Aucun	37	54	19	29

LES ENTREPRISES EN DÉVELOPPEMENT S'APPUIENT SUR UNE STRATÉGIE FONDÉE SUR LE DESIGN POUR EXPLOITER LES INNOVATIONS

Alors que la plupart des entreprises utilisent le design pour développer de nouveaux produits et services et pour imaginer l'apparence des produits :

- 1/3 des entreprises britanniques se servent du design dans leur stratégie de développement.
- Pour 50% des entreprises, le design permet de développer de nouvelles idées.
- Les entreprises en développement sont plus susceptibles d'exploiter le design pour donner corps aux idées et utiliser le procédé avec stratégie.

Dans mon entreprise le design est...

%	TOUTES LES ENTREPRISES	AU COURS DE L'ANNÉE PASSÉE VOTRE CHIFFRE D'AFFAIRES			
		N'A PAS CHANGÉ	A AUGMENTÉ MODÉRÉMENT	A AUGMENTÉ RAPIDEMENT	FABRICANTS
... utilisé pour développer de nouveaux produits et services	75	68	80	83	71
... ciblé sur l'aspect des produits	74	65	82	60	54
... ciblé sur le bon fonctionnement des produits pour répondre aux besoins des clients	64	47	78	66	65
... un procédé de création permettant de développer de nouvelles idées	50	35	59	74	58
... utilisé pour créer des produits à succès	47	32	54	80	64
... un outil stratégique	34	23	36	40	24

DÉVELOPPEMENT DE PRODUITS ET SERVICES

LES FABRICANTS UTILISENT PRINCIPALEMENT LE DESIGN POUR LE DÉVELOPPEMENT DE NOUVEAUX PRODUITS ET SERVICES
Plus de six entreprises sur dix n'impliquent pas le design ou les designers pour le développement de nouveaux produits et services. Mais quatre fabricants sur dix y font appel à toutes les étapes du processus, alors que 63% recourent aux services d'un design manager ou une équipe permettant de gérer le procédé.

Comment le design est-il pris en compte pour le développement de nouveaux produits et services ?

%	TOUTES LES ENTREPRISES	AU COURS DE L'ANNÉ PASSÉE VOTRE CHIFFRE D'AFFAIRES			FABRICANTS	VENTE DE DÉTAIL DE GROS, LOISIRS
		N'A PAS CHANGÉ	A AUGMENTÉ MODÉRÉMENT	A AUGMENTÉ RAPIDEMENT		
Le design / des designers sont impliqués à toutes les étapes	15	12	15	38	41	5
Un design manager ou une équipe dirige ou gère tout le procédé	14	5	12	27	63	13
Le design / des designers sont impliqués pour certaines étapes particulières	14	64	47	78	66	65
Le design n'est pas impliqué dans le procédé	63	50	35	59	74	58

LES FABRICANTS IMPLIQUENT DES DESIGNERS PRINCIPALEMENT POUR LE DÉVELOPPEMENT DE CONCEPTS

Les fabricants utilisent le design pour le développement de nouveaux produits et services plus que tous les autres secteurs d'activité.

Si vous impliquez des designers pour le développement de nouveaux produits et services, à quel niveau interviennent-ils ?

%	TOUTES LES ENTREPRISES	SECTEUR D'ACTIVITÉ			
		FABRICANTS	VENTE DE DÉTAIL DE GROS, LOISIRS	SERVICES AUX ENTREPRISES	PRIMAIRE, MGE, ET CONSTRUCT*
Développement de concepts	25	72	23	14	40
Création de prototypes et de normes détaillées	25	65	23	13	45
Fabrication du produit pilote, création du produit ou du service	22	51	21	12	39
Intégration	22	50	21	14	37
Génération d'idées, recherche et développement	20	60	21	9	28
Marketing et distribution	12	23	12	8	32

PLUS DE CROISSANCE, PLUS DE DESIGNERS

Les entreprises en développement emploient plus de designers que l'ensemble des entreprises et font en général intervenir plus de consultants en design externes.

%		TOUTES LES ENTREPRISES	AU COURS DE L'ANNÉ PASSÉE VOTRE CHIFFRE D'AFFAIRES			
			A DIMINUÉ	N'A PAS CHANGÉ	A AUGMENTÉ MODÉRÉMENT	A AUGMENTÉ RAPIDEMENT
Avez-vous fait appel à des designers externes au cours de l'année passée ?	oui	20	3	19	24	28
	non	76	88	79	72	69
Combien de designers font partie de vos effectifs ? (moyenne)		4,7	2,2	2,9	7,4	5,4

	TOUTES LES ENTREPRISES	NOMBRE D'EMPLOYÉS			
		1 À 9	20 À 49	50 À 249	plus de 250
Combien de designers font partie de vos effectifs ? (moyenne)	4,7	1,9	4,6	8,1	37,9

À QUELS PROJETS PARTICIPENT LES DESIGNERS ?

60% des fabricants ont collaboré avec des designers sur la stratégie communication et graphique, 39% sur le développement de nouveaux produits et 15% sur la conception de services.

À quels projets participent les designers ?					
%	TOTAL	SECTEUR D'ACTIVITÉ			
		FABRICANTS	VENTE DE DÉTAIL DE GROS, LOISIRS	SERVICES AUX ENTREPRISES	PRIMAIRE, MGE, ET CONSTRUCT*
Stratégie communication, marketing et graphique	71	60	61	93	55
Interne	22	20	22	25	0
Architecture / environnement	21	19	17	27	39
Développement de nouveaux produits, design industriel	16	39	12	18	15
Conception du conditionnement	9	18	9	5	11
Conception d'ingénierie	6	7	8	3	10
Conception de services	4	15	1	4	8

CONSEIL EN DESIGN EXTERNE

Quelles sont les raisons principales pour lesquelles vous ne consultez pas plus fréquemment de conseillers en design externes ?					
%	TOUTES LES ENTREPRISES	SECTEUR D'ACTIVITÉ			
		FABRICANTS	VENTE DE DÉTAIL DE GROS, LOISIRS	SERVICES AUX ENTREPRISES	PRIMAIRE, MGE, ET CONSTRUCT*
Impliquent des designers ou conseillers externes si nécessaire	71	60	61	93	55
Disposent déjà des compétences en interne	22	20	22	25	0
Inutile dans le domaine d'activité en question	21	19	17	27	39
Trop onéreux	16	39	12	18	15
Coût élevé et faible retour sur investissement	9	18	9	5	11
Difficulté à trouver le service ou le conseil approprié	6	7	8	3	10

CALCULER L'INVESTISSEMENT GÉNÉRÉ PAR LE DESIGN

UN PLUS GRAND NOMBRE D'ENTREPRISES EN DÉVELOPPEMENT INVESTISSENT DANS LE DESIGN

À peine un tiers de l'ensemble des entreprises britanniques, contre 52% des fabricants, ont investi dans le design.

Votre entreprise investit-elle dans le design ?					
%	TOUTES LES ENTREPRISES	AU COURS DE L'ANNÉE PASSÉE VOTRE CHIFFRE D'AFFAIRES			
		N'A PAS CHANGÉ	A AUGMENTÉ	A DIMINUÉ	FABRICANTS
Oui	33	26	39	15	52
Non	65	73	58	84	47

À peine 3% des entreprises qui investissent dans le design possèdent une méthode permettant d'évaluer précisément le retour sur investissement, 41% n'en sont pas certaines !

57% des entreprises qui investissent dans le design n'ont pas de méthode permettant d'évaluer précisément le retour sur investissement.

Si vous investissez dans le design, possédez-vous une méthode permettant d'évaluer le retour sur investissement ?					
%	TOUTES LES ENTREPRISES	AU COURS DE L'ANNÉE PASSÉE VOTRE CHIFFRE D'AFFAIRES			
		N'A PAS CHANGÉ	A AUGMENTÉ MODÉRÉMENT	A AUGMENTÉ RAPIDEMENT	A DIMINUÉ
Oui	3	5	1	13	0
Non	57	47	61	31	25
Ne se prononcent pas	41	49	38	56	75

QU'EST CE QU'UNE MATHÉRIAUTHÈQUE ?

Quelle utilité dans le choix d'un matériau intégrant des considérations environnementales dans la conception d'un produit.

Dans nos investigations et recherches pour réfléchir à des outils simples pour les designers, nous avons d'abord demandé à Gaël Guilloux d'enquêter sur les mathériauthèques et les bases de données, puis de faire un test le plus proche de la réalité sur une utilisation de matériaux simples afin que ces informations étayent notre réflexion et surtout les travaux de la réunion d'échanges prévue le 28 juin au Centre du Design avec, entre autre témoin, Pierre Olivier Panis, design manager de Legrand.

Nous avons choisi de vous restituer la première partie du « papier » de Gaël Guilloux, la seconde partie plus technique appelle les commentaires et sera restituée le 28 juin prochain.

Vous pourrez ensuite les consulter sur le site : www.centredudesign.fr

QU'EST CE QU'UNE MATHÉRIAUTHÈQUE ? UN OUTIL POUR CHOISIR UN MATÉRIAU

Les mathériauthèques sont des outils permettant la mise à disposition d'informations sur les matériaux, avec ou sans avis d'expertise.

Les matériaux rassemblés peuvent être finis ou semi-finis, physiques ou virtuels ; ils sont identifiés, classés en familles de matériaux, documentés.

Tous types de matériaux sont recensés, les informations proviennent essentiellement des fabricants et ne sont bien souvent pas vérifiées ou contrôlées.

Ce service est à destination de tout utilisateur et de tous les secteurs sans relation avec l'utilisation, même si quelques-unes de ces mathériauthèques se sont spécialisées pour répondre à un secteur en particulier.

Ce service peut être la raison de vivre de l'organisme le proposant ou bien un service complémentaire dans le cadre de projets.

Les organismes gérant ces services proposent quasiment tous un système de veille ou de recherche plus approfondie dans le cadre d'une demande précise d'un utilisateur de la mathériauthèque.

La mise à jour de ces bases est constante.

Une visite de trois mathériauthèques a été réalisée pour mieux appréhender l'offre française.

UNE MATHÉRIAUTHÈQUE SIMPLE D'ACCÈS : MATERI

Mathériauthèque physique avec une base de données informatique accessible via internet (materiO.com). Les matériaux intègrent la base de données en fonction du discours de l'entreprise.

Indépendante (*non financée*) des industriels fabricants, elle observe une grande liberté de jugement et de communication sur les matériaux.

Pour MateriO, on ne doit pas isoler l'approche matériaux et les matériaux ne doivent pas être un angle d'attaque pour l'environnement. Pour cela, l'environnement, (*avec des critères comme recyclabilité, naturel, énergie, poids*), est considéré au même titre que les autres critères de recherche.

Le logiciel apporte des informations sur des produits identifiés comme recyclables, naturels, de faibles poids, de faible consommation énergétique pendant la phase de fabrication, associables à d'autres matières dans la perspective du recyclage, etc...

COMMENT FONCTIONNE LA MATHÉRIAUTHÈQUE VIRTUELLE ?

- On entre les aspects recherchés sur le produit : forme, aspect, résistance, couleur, etc...
- L'ordinateur donne un premier chiffre de matériaux correspondant exactement aux critères sélectionnés, suivi d'un deuxième correspondant à au moins le nombre de critère moins 1,
- On glisse chaque nom de matériaux susceptibles de nous intéresser vers le « *plan de travail* », et celui-ci apparaît sous forme de petite fiche,
- Ces fiches sont visibles totalement par un « *double clic* ».

L'accès à la mathériauthèque virtuelle est de 350 Euros par an.

LA MATHÉRIAUTHÈQUE PHYSIQUE

La première entrée reste souvent l'informatique puis la recherche grâce à la référence du matériau physique. Il est possible de prendre rendez-vous avec une personne de materiO pour une explication du fonctionnement de la mathériauthèque physique, ou bien de faire réaliser un travail de veille spécifique sur un matériau, un usage, une fonction, des matériaux liés à un procédé de fabrication, etc...

L'accès à la mathériauthèque physique et virtuelle est de 750 Euros par an.



Gaël Guilloux
Chercheur
Centre du Design
Rhône-Alpes

UNE MATÉRIAUTHÈQUE SPÉCIALISÉE : INNOVATHÈQUE (CTBA)

Conçue pour le secteur de l'ameublement, elle s'adresse principalement à lui mais l'accès est ouvert à toute personne intéressée par la consultation.

Elle est physique et virtuelle puisqu'une base de données informatique est accessible via internet (*innovatheque.fr*).

Les matériaux sont rassemblés en 12 familles, avec plus de 2000 échantillons, dont 800 sont disponibles en ligne.

La cohérence du discours des fabricants est vérifiée, et des tests sur les matériaux peuvent être mis en place en interne si cela est nécessaire.

L'environnement est un critère parmi d'autres pour la sélection de matériaux (*poids, recyclabilité, naturels, monomatière, énergie*). Il apporte des informations sur des produits identifiés comme recyclables, naturels, de faibles poids, de faible consommation énergétique pendant la phase de fabrication, associables à d'autres matières dans la perspective du recyclage, etc...

Innovathèque note un accroissement des demandes, « *l'environnement est très tendance !* ».

Une personne est directement chargée de la veille sur les matériaux environnement.

De plus des projets ont été lancés ; un projet en relation avec O2 France (*ecodesign.fr*) et un projet sur les matériaux de construction et l'habitat (*ecoplaire.fr*) avec des actions comme une journée à Angers le 2 décembre 2004 et le salon de l'Habitat Ecologique à la Villette le 4 et 5 décembre 2004.

LE FONCTIONNEMENT DE LA MATÉRIAUTHÈQUE VIRTUELLE :

On entre les aspects recherchés sur le produit (*nature, forme, aspect, résistance, couleur, etc...*) ou bien un mot clef, une thématique (*ecomatériaux, par exemple*).

L'ordinateur donne tous les matériaux en lien avec les critères sélectionnés, type moteur de recherche google, sans créer des synergies entre les critères et les matériaux proposés.

On accède aux fiches en cliquant sur chaque matériau obtenu par la recherche.

POUR LA MATÉRIAUTHÈQUE PHYSIQUE :

- Il est nécessaire de prendre rendez-vous avec une personne de Innovathèque pour une explication du fonctionnement de la mathériauthèque physique,
- La documentation nécessaire est disposée avec chaque échantillon,
- Innovathèque édite une newsletter, informe ses membres sur les innovations en termes de matériaux et exerce une veille qu'elle communique,
- Un accompagnement veille - projet sur des matériaux spécifiques ou constitution de mathériauthèques peut être réalisé sur demande,
- Des tests complémentaires sur ces matériaux peuvent être réalisés par le laboratoire du CTBA.

L'accès à la mathériauthèque virtuelle seule est de 299 Euros par an, si l'on souhaite accéder à la fois à la mathériauthèque physique et virtuelle l'adhésion est de 455,82 Euros par an. Des visites ponctuelles de la mathériauthèque avec assistance sont possibles pour 100 Euros (*remboursement si abonnement à la mathériauthèque suite à la visite*).

L'ÉCOMATÉRIAUTHÈQUE D'O2 FRANCE

Ce service est complémentaire et s'inscrit bien souvent dans le cadre des projets d'éco-conception réalisés par O2 France. Cependant même si les clients d'O2 peuvent y avoir accès sans nécessairement s'inscrire dans une démarche d'éco-conception avec le consultant, O2 France permet aux personnes intéressées d'accéder à cette base pour sa consultation par l'achat d'un carnet à souche.

Le nombre de familles de matériaux est de 12, avec peu d'échantillons disponibles, ceci étant principalement dû à la spécialisation de cette mathériauthèque. La mathériauthèque est physique accompagnée de la documentation informative liée au matériau.

O2 s'intéresse uniquement aux matériaux ayant un intérêt écologique, référencé en lien avec le discours du fabricant mais avec une expertise d'O2 sur l'aspect environnemental. Sa mise à jour se réalise en fonction des projets d'éco-conception réalisés par le cabinet de consultants.

Cette mathériauthèque n'est pas conçue pour recevoir le public.

Dans le cadre d'un projet, cet aspect est suivi par un chef de projet, qui en plus d'apporter les informations sur les matériaux permettra à l'utilisateur de connaître et d'être formé à l'utilisation de la base.

La première entrée reste difficile car la documentation est séparée de celle-ci. De plus, à part un logiciel excel, il n'y a pas vraiment de clef d'entrée simple si on n'est pas accompagné de l'ingénieur chargé de la mathériauthèque.

L'accès est gratuit dans le cadre d'un projet d'éco-conception réalisé avec O2 France, et réglementé par l'achat d'un « *carnet à souche* », de 5 à 10 visites, avec explication du fonctionnement lors de la première visite, pour les personnes désireuses de consulter la base.

Le calcul d'impact d'un matériaux peut en théorie se faire uniquement sur des aspects « *fabrication* » et « *fin de vie* ». Ce qui veut dire qu'on oublie le reste du cycle de vie.

Des travaux ont cependant été réalisés sur une fonction, comme, par exemple l'emballage, où on peut déterminer sur l'ensemble d'un cycle de vie (*Extraction, Transformation, utilisation pour la production d'un produit, Distribution et utilisation du produit, fin de vie*) le matériau potentiellement plus approprié afin de réduire l'impact de l'emballage sur l'environnement.

L'aspect projet est privilégié à la simple consultation d'une base. La qualité environnementale des matériaux est liée à leur application.

MATHÉRIAUTHÈQUES, BASES DE DONNÉES : DES OUTILS POUR LES DESIGNERS ?

La démarche qui a abouti à la création de ces outils correspond-elle à celle du designer lors du choix ou du conseil d'un matériau. En d'autres termes, ces outils facilitent-ils l'accès à l'information sur les matériaux pour orienter le designer vers la recommandation d'un matériau en y intégrant des valeurs environnementales ?

L'information véhiculée par ces outils permet-elle au designer d'assurer une réponse à son client ?

Quel outil satisfait les besoins ? le designer doit-il utiliser plusieurs outils afin d'accéder à l'information nécessaire ? A-t-il besoin d'être guidé pour savoir quel type d'information est utilisable, et quel type d'outil peut le lui fournir ? Faut-il créer un outil simplifié rassemblant toute l'information nécessaire pour le travail du designer ?

APPLICATION

Afin de pouvoir identifier plus concrètement l'information environnementale pouvant être délivrée par les matériaux, une consultation matériau a donc été effectuée dans une mathériauthèque, sur 2 matériaux a été effectuée ; le polypropylène et l'aluminium.

Le cheminement, l'utilisation des bases de données et l'exposé des résultats sera fait lors de la réunion du 28 juin.

Ce workshop organisé au Centre du Design Rhône-Alpes doit permettre de vérifier que les réponses apportées par ces deux outils correspondent aux réponses recherchées par les designers.

CONTACTS :

SAS MATÉRIO

15, square de Vergennes, 75015 Paris
Tel : 33 (0)1 56 23 20 00
info@materio.com

O2 FRANCE

31, Rue de la Folie Mericourt, 75001 PARIS
Tel : 01 43 57 92 02
Alexandre Capelli: a.capelli@o2france

INNOVATHÈQUE – CTBA

10, Av de St-Mandé, 75012 PARIS
Susanna Campogrande: susanna.campogrande@ctba.fr
Veille matériaux environnement
Tel : 01 40 19 49 46, Courriel :

Benoist Livolsi: benoist.livolsi@ctba.fr
Responsable environnement pole ameublement
Tel : 01 40 19 49 66,

Sandrine Cholez: sandrine.cholez@ctba.fr
Assistante commerciale
Tel : 01 40 19 48 94, Fax : 01 44 74 65 20

Réunion réservée aux designers intégrés en entreprise

Pierre-Yves Panis, Design Manager chez Legrand et intervenant lors de notre prochaine réunion d'échanges des designers intégrés, propose de nous faire profiter de ses expériences lors du workshop *Cradle to Cradle (du berceau au berceau - stratégie d'éco-conception)* auquel il participe début juin !

Pour cela, la réunion initialement prévue le 27 mai 2005 change de date !
Nous vous invitons le 28 juin 2005 de 9h30 à 12h30 au Centre du Design Rhône-Alpes à Lyon.

Pour réfléchir et avancer ensemble sur les actions à développer pour vous, pour que le design associé à l'éco-conception soit source d'innovation, dans la mesure du possible, en travaillant autour des expériences de Pierre-Yves et les pistes de réflexion sur Design, matériaux et éco-conception de Gaël, chercheur Design et Eco-conception au Centre du Design Rhône-Alpes. Au programme de la matinée, en plus des présentations et discussions, une démonstration inédite de l'éco-mathériauthèque *Material EcoSelector*, qui comprend un outil développé spécialement pour les designers.

Nous espérons vous voir nombreux autour de ce thème qui concerne déjà beaucoup d'entre vous et, qui va bientôt concerner tous les designers en entreprise.

Pour ceux qui le souhaitent, nous vous proposons de déjeuner ensemble après la réunion (*merci de confirmer votre présence*).

Pour confirmer votre présence à la réunion d'échanges du 28 juin ou avoir plus d'information sur la réunion :

- envoyer un mail à nicolaisen@cdra.asso.fr
- appeler au Centre du Design et demander Charlotte Rix Nicolajsen

Cordialement,
L'équipe du Centre du Design Rhône-Alpes

ARTICLES DE PRESSE

LE PRINTEMPS DES MÉTHODOLOGIES

LOUKIL Ridha; PREVÉRAUD Jean-François

Industrie et Technologies ; 04/2005 ; N° N° 867 ; pp. 50-56

Résumé : De multiples méthodes d'aide à la conception voient le jour.

Plus structurantes, elles font la part belle à l'innovation.

Sommaire : - Vers la conception innovante

- Pour dynamiser le bureau d'études

- Pour sortir des sentiers battus

LES NOUVEAUX MATÉRIAUX DOPENT LES MARCHÉS

MALLEN Louis-Antoine

Usine Nouvelle (L') ; 24/02/2005 ; N° 2952

Résumé : Les nouveaux matériaux offrent de nouvelles perspectives aux industriels.

S'ils sont plus onéreux que les matériaux traditionnels, ils sont aussi plus résistants, plus légers.

Focus sur un marché en pleine expansion.

L'INNOVATION PRODUIT N'EST PAS RENTABLE UNE FOIS SUR DEUX

PÉTERS Sophie

Les Echos ; 14/03/2005

Résumé : Le produit reste déterminant car le soutien promotionnel n'assure pas le succès.

INDUSTRIALISER SON INNOVATION

BOCQUET Pierre-Yves

Usine Nouvelle (L') ; 24/02/2005 ; N° 2952 ; pp. 58-60

Résumé : Elever sa trouvaille au statut de produit commercialisable représente une véritable gageure pour l'inventeur qui doit savoir se faire conseiller et se protéger avant de tenter de convaincre un industriel.

LE MÉTISSAGE TECHNIQUE, MOTEUR DE L'INNOVATION

SCHERER Mirel

Industrie et Technologies ; 01/2005 ; N° 864

Résumé : Innovation tous azimuts, évolution technologique, développement durable... Les défis que doit relever la mécanique en ce début de XXI^{ème} siècle ne manquent pas. Philippe Choderlos de Laclos, du centre techniques des Industries mécaniques (*Cetim*), détaille les leviers sur lesquels peuvent jouer les entreprises.

INNOVATION : RECETTES ET BONNES PRATIQUES

JOYAUX Nadège ; GALLOIS Jean-Bernard ; PICARD Magali

LSA ; 26/12/2004 ; N° 1887 ; pp. 68-77

Résumé : Comment apporter une valeur ajoutée dans les magasins et dans les produits sans surcoût excessif et pour une durée de vie minimale ? Distributeurs et industriels cherchent à remédier aux maux qui les guettent, en décloisonnant les fonctions et en consultant davantage les consommateurs.

LES PARTENARIATS DOPENT LA CRÉATIVITÉ

ERCEVILLE D' Angélique

LSA ; 03/02/2005 ; N° 1892 ; pp. 64-65

Résumé : Les dernières vraies innovations en électroménager se sont faites à deux. Si le petit ménage a de beaux succès à son actif, des collaborations entre marques pourraient voir le jour sur de plus gros appareils, comme le lave-linge.

LE DIFFICILE DESTIN DES NOUVEAUX PRODUITS

BRIARD Clothilde

Les Echos ; 06/01/2005

Résumé : Seule une innovation sur deux passe le cap des deux ans d'existence.

Les axes les plus porteurs sont le festif, le scientifique et la minceur.

LE DESIGN QUI FAIT VENDRE

BRIAND Soizic

Challenges ; 17/02/2005 ; N° 2141 ; pp. 46-51

Résumé : A l'heure où la technologie ne fait plus la différence, les industriels mettent l'apparence au coeur de leur stratégie. Six raisons de penser que le design fait vraiment le produit.

OUVRAGES

MANAGEMENT DE LA CONCEPTION : PROCESSUS D'OPTIMISATION ET D'INNOVATION

AFNOR

AFNOR ; 2005 ; 449 p.

Résumé : Ce nouveau recueil propose de passer en revue le processus de conception : en prenant en compte les contraintes et en recherchant l'optimisation.

Vous trouverez ainsi les référentiels normatifs incontournables et essentiels pour la conception comme : le management de projet, l'expression du besoin, le support à la conception... Il est complété par une annexe qui regroupe les références de normes de conception classées par secteurs d'activité.

FABRIQUER LE FUTUR : L'IMAGINAIRE AU SERVICE DE L'INNOVATION

MUSSO Pierre ; PONTTHOU Laurent ; SEULLIET Eric ; VIGINIER Pascal

Village Mondial ; 2005 ; 232 p.

Résumé : Comment inventer de nouveaux produits et services que les consommateurs adopteront durablement ?

La proposition que font ici les auteurs est d'enrichir les méthodes traditionnelles de recherche par la notion d'imaginaire. En plaçant ainsi le rêve et l'imagination au coeur de sa stratégie, l'innovation sort du seul laboratoire de R&D.

Dans cette perspective, l'innovation devient un phénomène transversal et pluridisciplinaire, combinant les fonctions R&D, marketing et design et sollicitant l'ensemble des acteurs et partenaires de l'entreprise.

Après une analyse anthropologique de l'imaginaire, les auteurs présentent des exemples de produits et services du futur. Ils évaluent ensuite l'impact de cette approche sur l'organisation de l'entreprise en donnant la parole à de nombreux acteurs qui en sont les promoteurs. Nourri d'une centaine d'interviews, ce livre explore les nouveaux chemins de l'innovation.

DESIGNINEUROPE

JOLLANT-KNEEBONE Françoise ; WOLFF Laetitia ; BUCCI Ampelio ; QUINTON Philippe ; HETZEL Patrick

Pyramyd ; 2005 ; 207 p.

Résumé : Outil de référence et d'analyses, DesignInEurope se destine principalement aux commanditaires. Comment choisir une agence de création, comment identifier ses propres besoins en design ? Mais aussi comment appréhender ce design multiforme (*design graphique, webdesign, design produit, design sonore, packaging...*) ? DesignInEurope répond à ces questions par un corpus de textes indispensables, étayés par les travaux de cinquante-sept agences européennes de design. Ce guide annuel propose un regard avisé et perspicace sur le monde du design européen.

LE MONDE DES IDÉES TOME 3 - LE SENS DES IDÉES : POURQUOI LA CRÉATIVITÉ ?

BRABANDERE DE Luc

Dunod ; 10/2004 ; 199 p.

Résumé : D'où viennent les idées ? Comment s'associent-elles ? À qui appartiennent-elles ? Pourquoi certaines survivent-elles aux dépens d'autres ? Pourquoi penser ? Pourquoi inventer ? Le monde n'irait-il pas mieux sans cette profusion d'idées nouvelles ? Qu'est-ce qu'une « bonne » idée ? La créativité et la nouveauté sont-elles des gages de qualité ? Toutes les idées sont-elles recevables ? Avec des exemples pris dans les sciences et les Arts, mais aussi et surtout au sein de l'entreprise, Luc de Brabandere oppose dans cet ouvrage la touche finale au questionnement sur la créativité qu'il avait commencé avec Le Plaisir des idées, puis Le Management des idées.

Sommaire : L'éthique des idées. Brève histoire de l'imagination Interlude : mai 68. L'homme et sa machine. Tout le savoir du monde Interlude : Que sais-je ? Penser autrement. Penser la stratégie. critères pour une « bonne » idée.

Un réseau d'idées Interlude : Les pèlerins de Compostelle.

REVUES

REVUE FRANÇAISE DU MARKETING : MARKETING SENSORIEL

LEMOINE Jean-François; GIBOREAU Agnès; GARREL Claire; NICOD Huguette; PANTIN-SOHIER Gaëlle; BREE Joël; MAGNE Stéphane; ANDRIEU Françoise; BADOT Olivier; MACE Sandrine; HETZEL Patrick
ADETEM éd. ; 02/2004 ; N° 196 ; 88 p.

Sommaire : Présentation du marketing sensoriel

Actualités : Le profil sensoriel : Un outil au service du marketing

Etudes : L'influence de la couleur du produit sur la perception des traits de personnalité de la marque

Etudes : Essai de mesure de l'attitude esthétique du consommateur face au packaging du produit
Une application au design de couvertures de livres

Recherches : Le West Edmonton Mall : Un échafaudage sensoriel au service d'une cosmogonie populaire ?

Recherches : Vers une approche expérientielle de la Haute Cuisine française :
Lorsque marketing sensoriel rime avec construction du sens

REVUE FRANÇAISE DU MARKETING

BOSS Jean-François; CHESI Claire; DENIS Jean-Emile; DIANOUX Christian; HELD Gilbert; LACOUR Jean-Pierre; HÖGL Siegfried ; HUPP Olivier ; BAKER Malcolm ; STERENBERG Greet ; TAYLOR Earl ; MOULINS Jean-Louis ; MUNOS Annie ; PORCHERON Eric
ADETEM éd. ; 10/2004 ; N° 199 ; 144 p.

Sommaire : Actualités : Du dioxyde dans le Coca ? Autopsie d'une rumeur - Une interprétation psychosociale

Actualités : Le choix de la base de données pour une campagne promotionnelle par SMS

Actualités : Observation éthologique du consommateur dans une grande surface d'articles de sport

Etudes : Une nouvelle génération d'instruments de pilotage de la marque.

Comment évaluer l'efficacité et le rendement de l'ensemble du marketing-mix

Etudes : Comment gérer les marques mondiales pour satisfaire les attentes du consommateur

Recherches et expériences : Risque perçu et fidélités à la marque : une analyse exploratoire

Recherches et expériences : TIC, multi canal et firmes de service : Petit recueil des troubles marketing à l'usage de leurs managers

Recherches et expériences : Prospectives, Stratégies d'acteurs et Technologies

DÉCISIONS MARKETING

MANCEAU Delphine ; VOLLE Pierre ; ROUX Dominique ; VERNETTE Eric ; FLORES Laurent ; BOUCHET Patrick ; LEBRUN Anne-Marie ; HUVE-NABEC Lydiane ; LARDINOIT Thierry ; LE NAGARD-ASSAYAG Emmanuelle ; CHOUK Inès ; PERRIEN Jean ; GOUBET Stéphane ; MONNERIE Sylvain ; TRINQUECOSTE Jean-François ; DUSSART Christian

Association Française de Marketing ; 09/2004 ; N° 35 ; 103 p.

Sommaire : Editorial : Profiling des articles proposés dans DM et création d'une rubrique stratégies

Consommateurs : Achat d'occasion, risque perçu et expertise : quelles implications pour la distribution ?

Médias : La fréquentation média des leaders d'opinion

Expérientiel : Segmentation par expériences recherchées et tourisme sportif

Marque : Extension du circuit de distribution et image de marque

Innovation : Marketing sportif et succès de nouveaux produits

Commerce électronique : La confiance et les achats en ligne

Managers : Audit sémiotique des centres commerciaux :

un outil de gestion des enseignes appliqué à l'analyse comparée de la FNAC et de Virgin

À propos de : Marketing et maquillage

QUELQUES BONNES RAISONS POUR ADHÉRER AU CENTRE DU DESIGN!

SOYEZ PARTIE PRENANTE
DE LA COMMUNAUTÉ DU DESIGN
POUR L'ENTREPRISE

QUI ?

- Les entreprises, au travers de leurs dirigeants, design managers, directeur marketing, R & D, bureau d'études et leurs organisations professionnelles sectorielles (syndicats, organismes professionnels).

- Les professionnels de tous les métiers du Design, agences, designers indépendants et leurs organisations professionnelles.

- Les experts, consultants, chercheurs des métiers ou disciplines complémentaires au Design (management, marketing, analyse de la valeur, ergonomie... sémiologie...) et leurs organisations professionnelles. Tous ces experts et consultants participent à nourrir et étayer la démarche Design de l'entreprise et ses résultats.

- Les organismes, écoles, universités, organismes de recherche... ayant une activité liée au Design ou à sa promotion dans l'entreprise.

Adhérer au Centre du Design Rhône-Alpes, c'est élargir son réseau, faire connaître et partager son expertise, avoir l'assurance de participer à des projets innovants...

SERVICES, RÉSERVÉS AUX ADHÉRENTS

Recherche

- Le Magazine Design Management.
- Les conclusions des études publiées par le Centre.

Rencontres Échanges

- Participation à la vie associative et à ses groupes de travail.

Ressources

- Veille
Accès aux résultats de la veille design du Centre.
Service d'alerte e-mail thématique.
Information sur les acquisitions du centre de documentation.
Présentation et diffusion des rapports d'étonnement sur des salons professionnels et des colloques.

- Service de recherches documentaires
Ce service est conçu pour aider à défricher rapidement des sujets, atteindre des sources clés.
3 recherches documentaires sont comprises dans l'adhésion.

- Accès privilégié sur www.centredudesign.fr :
Pour les entreprises et les designers :
Galerie des réalisations Design :
pour mettre en avant une démarche illustrée par des visuels : promotion de 5 réalisations.
Pour tous : information préférentielle, des actualités, des nouveautés, et la vie de l'association.

- Assistance technique
Préparer son projet Design
Pour les entreprises : afin d'augmenter les chances de réussite de tout projet design, de faire gagner du temps à l'entreprise et préparer un projet Design de façon professionnelle et sûre.
Le Centre du Design apporte son assistance dans :
- la rédaction d'un appel à proposition de travail
- la présélection d'une liste de professionnels
- la mise en relation avec les professionnels.

- Tarif privilégié pour les adhérents, - 20 à - 40 % pour les colloques, les conférences, les formations...

Conditions spécifiques aux adhérents : nous consulter.

MAGAZINE DESIGN MANAGEMENT

9, rue Robert
69006 Lyon - France
Tél. 04 72 75 94 94
Fax. 04 78 52 35 47
Email : info@centredudesign.fr
<http://www.centredudesign.fr>

Directeur de la publication
Jacques ALEXANDRE

Rédaction
Brigitte BORJA DE MOZOTA
Marie Marguerite GABILLARD
Charlotte RIX NICOLAJSSEN

Dépôt légal à parution
ISSN 1638-6418
Prix de vente au numéro : 6 euros

Design graphique
Waterproof - <http://waterproof.online.fr>
Imprimeur
Simonet Fouquet - 04 74 93 01 30

Rhône-Alpes Région

Subvention d'investissement
15 000 €
Subvention de fonctionnement
420 000 €

DRIRE

MINISTÈRE
DE
LA
RECHERCHE

9, rue Robert
69006 Lyon

T. 04 72 75 94 94
F. 04 78 52 35 47

info@centredudesign.fr

www.centredudesign.fr

CENTRE DU DESIGN RHÔNE-ALPES