

# DESIGN management

magazine

## CENTRE DU DESIGN RHÔNE-ALPES

Innovation  
Un enjeu qui concerne toutes les organisations

**Brigitte Borja de Mozota**

Bang & Olufsen  
Premier de la classe

**James Cockerille**

Design et succès  
Une analyse en 7 exemples et 7 points

**Thomas Lockwood**

L'attractivité des produits  
Les facteurs clés

**Josiena Gotzsch**

Le statut professionnel des designers  
Comment les designers sont-ils perçus ?

**Gillian Smith & Allan Whitfield**

Où en est la pensée française ?

**Brigitte Borja de Mozota**

## MANAGEMENT DE L'INNOVATION

- 2 **INNOVATION**  
Un enjeu qui concerne toutes les organisations  
*Brigitte Borja de Mozota*

- 7 **BANG & OLUFSEN**  
Premier de la classe  
*James Cockerille*

## DESIGN MANAGEMENT

- 15 **DESIGN ET SUCCÈS**  
Une analyse en 7 exemples et 7 points  
*Thomas Lockwood*

## ÉTUDES

- 21 **L'ATTRACTIVITÉ DES PRODUITS**  
Les facteurs clés  
*Josiena Gotzsch*

- 25 **LE STATUT PROFESSIONNEL DES DESIGNERS**  
Comment les designers sont-ils perçus ?  
*Gillian Smith & Allan Whitfield*

## RECHERCHE

- 32 **OU EN EST LA PENSÉE FRANÇAISE ?**  
*Brigitte Borja de Mozota*

- 34 **PANORAMA DE PRESSE**



# INNOVATION

un enjeu qui concerne toutes les organisations et toutes les disciplines du design

*L'heure est à la réflexion en France et en Europe sur l'innovation et sur la recherche. Quelle place auront les designers dans tous ces dispositifs ? Des pôles de compétitivité ont été sélectionnés en France. Une Agence Nationale pour la Recherche a été créée. La profession du design se sent-elle concernée par les enjeux de la recherche et de l'innovation ?*

Lors d'une conférence que je faisais au Centre du Design Rhône-Alpes en juin dernier, j'ai demandé aux participants : combien d'entre vous ont l'impression de travailler dans l'innovation ?

Quelques mains timides se sont levées. À l'évidence, l'innovation est pour les designers une question qui ne concerne que le design de produit.

Sur ce point, on observe avec satisfaction que le design a gagné sa reconnaissance comme acteur de l'innovation. Des exemples comme le programme « *Design for Future Needs* » ont prouvé la pertinence de la démarche design en prospective. Plusieurs projets pédagogiques visent à rapprocher des écoles design des écoles d'ingénieur dans des cours sur l'innovation. Le design commence à être reconnu dans les sciences de la conception.

Mais le design n'est pas encore un acteur reconnu des programmes de recherche. Les ingénieurs ont ouvert la porte de leurs écoles aux designers mais pas les portes de leurs laboratoires. Ce sont les sciences de l'ingénieur qui récoltent les fruits de cette collaboration.

L'innovation est liée à la recherche fondamentale et ce lien là, les designers et les écoles semblent l'ignorer encore. Un concept nouveau qui n'est pas commercialisé est une invention pas une innovation.

Enfin, l'innovation a changé de nature, elle n'est plus que technologique. Donc limiter les liens entre design et innovation au seul design produit ou industriel est un signe de méconnaissance par les designers de la réalité de l'innovation aujourd'hui.

Designers, quelle que soit votre discipline, l'innovation vous concerne.

**12 POINTS POUR VOUS AIDER À REVOIR VOS CLASSIQUES OU À CHANGER VOTRE VISION DE L'INNOVATION.**

L'innovation est ce qui est perçu comme nouveau par une unité d'adoption.

Par exemple, cela veut dire qu'une entreprise qui travaille pour la première fois avec un designer perçoit cette collaboration comme une innovation de processus avant d'être éventuellement ensuite une innovation de produit ou un logo.

## LEÇON N° 1

### CONNAÎTRE UN MODÈLE THÉORIQUE D'INNOVATION

L'innovation s'analyse sur le plan stratégique selon des modèles tel que celui de la matrice d'Ansoff ci-dessous.

Chaque projet design peut se placer dans un quadrant de la matrice produit / marché :

- Un marché nouveau pour un produit existant : la nouveauté sera la diversification de l'offre pour l'entreprise (1)
- Un produit nouveau pour un marché existant : là l'entreprise reste sur son marché et change la qualité perçue et les préférences des consommateurs (2)
- Un marché nouveau et un produit nouveau : ce type de projet est plus rare mais c'est dans ce quadrant que l'on va mettre le design avancé ou le design prospectif : l'entreprise cherche ici de nouvelles combinaisons produit / marché (3)

	Produit actuel	Marché actuel
Marché actuel	Pénétration de marché	Développement de produit (2)
Marché nouveau	Développement de marché (1)	Diversification stratégique (3)

MATRICE D'ANSOFF

L'innovation permet la croissance interne d'une organisation qui peut choisir cette stratégie. Mais attention, toutes les stratégies d'entreprise sont concernées par l'innovation : stratégie de créneau ou de niche, stratégie d'adaptation à une clientèle ou de concentration,



Brigitte Borja de Mozota  
Université Paris X Nanterre

QUIZ	Vrai	Faux
L'innovation est un type de stratégie réservée aux leaders		
L'innovation est risquée et coûte cher		
L'innovation implique un changement de culture de l'organisation		
L'innovation se gère en équipe projet multidisciplinaire		
La mise en œuvre de l'innovation est importante pour la réussite de l'innovation		

Réponses : faux, faux, vrai et faux, vrai, vrai, vrai



stratégie de domination par les coûts mais aussi stratégie de croissance externe. On peut chercher à se rapprocher d'autres industries dans un souci d'innover.

Considérée comme une stratégie générique ou comme un élément déterminant de toute forme de stratégie, l'innovation est donc une compétence essentielle pour le développement de toutes les organisations. Et ceci est également valable pour une agence design.

L'innovation concerne les entreprises et les états, qui doivent la favoriser. D'ailleurs, ces derniers ont développé différents outils de soutien à l'innovation et de soutien à la recherche.

Cet enjeu planétaire de l'innovation et de la recherche est une grande chance pour la compétence design à condition que des liens se fassent entre les acteurs du design - au-delà du seul lien historique du design industriel - ingénieur, innovation. En effet, le lien entre ingénieurs et designers est basé sur la technologie, mais l'innovation a changé, elle n'est pas que technologique. Elle serait même centrée plutôt sur l'innovation dans les usages.

En résumé, dans l'innovation ce qui est nouveau, c'est ce qui est « *perçu comme nouveau* ». Une nouveauté peut être nouvelle pour un marché ou pour une entreprise sans être nouvelle pour le monde. Cette dimension perçue de l'innovation explique l'importance des autres disciplines du design dans l'innovation. Par exemple, les expertises des design graphique, design d'interface, et design d'espace viennent changer la perception du produit sur les marchés.

## LEÇON N° 2

### COMPRENDRE QUE L'INNOVATION A CHANGÉ DE NATURE

L'innovation est le processus qui conduit à l'exploitation d'une invention ou d'une découverte dans le champ de l'économie. La recherche est l'affaire des scientifiques. L'innovation est l'affaire des entrepreneurs.

Innover pourquoi ? On innove d'abord par des produits et les services nouveaux pour assurer la survie de l'entreprise, pour améliorer la rentabilité, pour augmenter les parts de marché, pour se développer sur des nouveaux marchés, pour améliorer son image de marque.

Mais on innove aussi par des innovations de procédés pour augmenter la productivité, pour économiser les matières premières et l'énergie, pour améliorer la sécurité, pour améliorer la qualité, pour protéger l'environnement.

Le design est donc concerné à la fois par l'innovation de produit et par l'innovation de procédé.

Au cours des dernières années, l'innovation a changé de nature. Principalement centrée sur la technologie et destinée à la création de produits nouveaux, l'innovation est aujourd'hui multiforme et concerne toutes les fonctions de l'entreprise. Elle est devenue globale.

L'association étroite de l'innovation technologique et de l'innovation organisationnelle s'est accompagnée d'une modification de son mode de gestion : décloisonnement, ouverture vers l'extérieur, coopération et partenariat, externalisation.

Vecteur de croissance, l'innovation contribue aussi de manière directe à la stratégie de création de valeur, à la constitution d'actifs intellectuels (*brevets, marques, logiciels*) qui participent à la valorisation globale de l'entreprise.

Le design se doit de voir l'innovation de manière aussi globale.

## LEÇON N° 3

### L'INNOVATION EST UNE COMPÉTENCE ORGANISATIONNELLE

L'innovation n'est pas uniquement la construction d'un avantage concurrentiel sur le marché. L'innovation est aussi une compétence organisationnelle. Il est fondamental pour l'entreprise de se construire en interne des ressources intangibles ou des savoirs faire.

Parmi ces savoirs faire, il y a la dynamique du changement acquise par l'organisation. Cette dynamique représente la capacité managériale à améliorer en permanence l'efficacité de la firme et à créer de nouveaux procédés. Dans cette dynamique organisationnelle, cinq capacités sont essentielles :

- La capacité à réduire le temps de réponse ;
- L'acuité (*vision de son environnement tel qu'il est et non pas tel que l'on voudrait qu'il soit*) ;
- La qualité qui accroît la satisfaction des clients ;
- La multivalence ou capacité d'une entreprise à gérer des équipes et à se développer sur des marchés de sensibilité et de cultures différents ;
- La capacité d'innovation qui permet de créer de nouvelles valeurs par convergence d'éléments existants ou par la découverte de nouveautés.

Toutes les disciplines du design peuvent participer à cette dynamique du changement.

## LEÇON N° 4

### INNOVER C'EST APPRENDRE

Tout projet d'innovation implique de l'apprentissage. Une innovation est une idée nouvelle qui peut être soit une recombinaison d'idées anciennes, un schéma qui modifie l'ordre présent, une formule unique perçue comme nouvelle par les individus concernés. C'est la perception du client, plus que l'état des technologies à un moment donné, qui définit le degré d'innovation.

Cette perception par le client ou par l'employé d'une technologie nouvelle ou des fonctionnalités modifiées va venir perturber les habitudes de consommation ou de travail des clients.

Il y aura donc un apprentissage.

L'entreprise et la société dans son ensemble doit s'approprier l'innovation. Dans ce processus d'appropriation, la perception du risque et la compréhension de l'innovation sont aussi fondamentales que l'innovation elle-même. La réalité contemporaine,



la société de l'esthétique, ne fait que renforcer la pertinence du modèle sociologique de l'innovation ou de la théorie de la traduction (*Bruno Latour*).

Innover devient donc créer un nouveau positionnement et gérer en même temps le risque pour le consommateur et pour l'entreprise. Le risque augmente pour l'entreprise si elle doit changer les habitudes de consommation, apprendre en interne des technologies nouvelles et s'imposer dans un nouveau positionnement.

Il s'ensuit que la compétence design en innovation ne relève plus seulement des sciences de la conception mais entre dans le champ de la gestion. Le design peut aider à l'apprentissage et à la compréhension de l'innovation par toutes les parties prenantes. Ce qui se fera d'autant mieux s'ils sont associés au projet de conception.

La nécessité de réduire la perception du risque de l'innovation par la société est le point important qui élargit le champ du design dans l'innovation à toutes ses disciplines.

## LEÇON N° 5

### S'INTERROGER SUR LE CONTEXTE DU PROJET D'INNOVATION

L'innovation est liée à l'idée de projet. Et les projets d'innovation sont pluriels. Ils varient selon le degré de nouveauté, le type d'innovation, la source de l'innovation et le lien entre le projet et la stratégie. La capacité à allouer des ressources à un projet d'innovation va varier aussi selon le type de projet.

Innovation radicale ou de rupture, cette innovation crée son marché. <i>Rare</i>	Innovation incrémentale <i>Le cas le plus fréquent</i>
Innovation produit ou service - des innovations	Innovation « procédé » - des innovations sont organisationnelles ( <i>financière, NTIC, commerciale</i> )
Innovation « push » venant de la technologie	Innovation « pull » provenant du marché
Innovation induite par la stratégie	Innovation autonome

Par ailleurs, quel que soit le type de projet d'innovation, il doit ensuite s'intégrer dans la structure de l'organisation et donc des méthodes de gestion de l'innovation doivent être mises en place.

En résumé, le lancement d'un produit ou d'un service nouveau est certainement la situation où la coordination inter-fonctionnelle prend toute son importance. La généralisation de la problématique de l'innovation a entraîné en parallèle le développement du management par projet. Les NTIC, l'informatique ont bouleversé la conception par la généralisation de la CAO et bouleversent aussi l'ensemble des procédés organisationnels dans tous les secteurs économiques.

## LEÇON N° 6

### DÉFENDRE LE TERRAIN DU DESIGN EN INNOVATION : L'INNOVATION FORMELLE

Un projet d'innovation sera différent selon qu'il y a création, amélioration, imitation ou encore transposition formelle. Cette typologie d'innovation est facile à appréhender pour un

designer. Elle se concrétise d'ailleurs dans la structure du département design : Design avancé, Design de gamme.

Les designers ont tendance aussi à classer les projets design selon le degré de nouveauté de la forme dans le projet :

- Projet design, qui remet en cause la structure et l'architecture du produit et sa technologie
- Projet design, qui ne remet pas en cause la technologie et la structure mais qui est une amélioration des matériaux ou de la fonctionnalité
- Projet design, qui ne modifie pas la technologie ou la fonction mais repose seulement sur le style ou l'apparence extérieure, la couleur, la sensorialité : souvent nommé mode, style ou re-design.

Pour que le design prenne sa place dans l'innovation, il faut « nommer » l'innovation design et donner la possibilité au design de disposer d'un terrain qui lui soit propre. Les chercheurs parlent d'innovation formelle pour l'innovation design. Ce concept d'innovation formelle a l'avantage de pouvoir y insérer tout projet design, quelle que soit la discipline design.

Par contre, ce concept d'innovation formelle place le design dans la forme. Il présente donc le risque de ne pas expliquer le processus et les savoirs du design qui sont derrière la conception d'une forme innovante et donc de limiter le design à l'apparence.

Mais le concept d'innovation formelle présente finalement un avantage certain : celui de donner au design une place dans l'innovation. Si les designers innoveront dans la technologie, dans la fonction, dans l'expérience de consommation, le résultat du processus de conception se verra dans la forme. La forme est ce que « nous voyons et expérimentons du design ».

Le concept d'innovation formelle, en plaçant la compétence design dans l'innovation et sa gestion, ouvre des perspectives nouvelles pour la profession du design et lui permet de sortir du champ de la communication ou du discours du design de l'émotion, de la marque et du seul marketing.

## LEÇON N° 7

### APPRENDRE PAR CŒUR LES FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS DE L'INNOVATION

Robert Cooper a dans ses recherches observé beaucoup de projets d'innovation sur plus d'une vingtaine d'années. Il y en a déduit un « *check list* » ou des règles d'or pour augmenter les chances de succès de tout projet d'innovation : (*ci-après 1993*).

### LES RÈGLES D'OR DU SUCCÈS DE L'INNOVATION

Les designers devraient connaître ces règles par cœur avant de se lancer dans tout projet. Ainsi pour augmenter les chances de succès d'une innovation :

- Il ne suffit pas de concevoir un produit supérieur : il faut disposer de compétences marketing et de compétences de management de l'innovation ;
- Il faut penser international et savoir se coordonner avec la R&D et le marketing.

On découvre donc dans Cooper la valeur du design en gestion de l'innovation.



En conséquence, le design a intérêt à se vendre comme une compétence, qui limite les risques d'échec d'un projet : le design a une capacité à créer un concept international, à susciter une gestion de l'innovation par projet, à résoudre les conflits entre fonctions R&D et marketing.

1. Un produit supérieur à la concurrence
2. Une forte orientation marché du processus de développement
3. Un concept de produit global pensé pour le marché international
4. Une analyse préliminaire intensive, analyse de faisabilité approfondie avec ressources managériales et financières en amont de la phase de développement
5. Définition précise du concept avec cahier des charges : cible, promesse, panier d'attributs et positionnement
6. Un plan de lancement structuré qui traduit le positionnement recherché en plan de marketing opérationnel
7. Coordination inter-fonctionnelle : organiser l'interface R&D, production, marketing
8. Soutien de la direction générale : mise en place d'une structure et d'une vision des choses qui facilite le processus d'innovation
9. Utilisation des synergies : construire à partir de ses points forts
10. Attractivité des marchés
11. Présélection des projets
12. Qualité du suivi du lancement

Règles d'or du succès de l'innovation

## LEÇON N° 8

### VALORISER LA COMPÉTENCE PROJET COMME SOURCE D'AMÉLIORATION

La gestion de l'innovation repose sur une organisation flexible permettant de s'adapter rapidement aux bouleversements liés à l'innovation. Dans l'organisation innovante on constate :

- La diminution du nombre de niveaux hiérarchiques ;
- Le partage des compétences ;
- La gestion par projet.

La gestion par projet est devenue la norme pour gérer l'innovation. Le design a une compétence de projet qu'il peut mettre en avant au même titre que la compétence de création. Mais cette compétence projet doit être insérée dans une équipe projet, équipe pluridisciplinaire de gestion de l'innovation.

Gates	Cooper R. Modèle Stage/gate	Rôle de l'équipe projet	Design et produit nouveau (modèle Ulrich & Eppinger)
Stop / Go - 1	Ideation	Veille	Exploration
Stop / Go - 2	Recherche préliminaire	Faisabilité marketing technique et financière	Développement de concept
Stop / Go - 3	Recherche détaillée	Etudes marketing Analyse compétition Test de concept Faisabilité technique Détail Approbation production Analyse financière détaillée	Design du système
Stop / Go - 4	Développement	Développement	Design détail
Stop / Go - 5	Test et validation	Test en situation d'usage Test de marché	Test
Stop Go - 6	Lancement	Test de production Pré-commercialisation Plan marketing Lancement	Lancement Production

Le tableau ci-avant montre la similitude entre les étapes d'un projet design et les étapes d'un projet d'innovation tel que défini par le bureau des méthodes. Il montre aussi que l'on doit compléter ce modèle par des structures de décision à chaque étape ou « gate » du projet.

## LEÇON N° 9

### ORGANISER LE CONTEXTE POUR RENDRE L'ENTREPRISE PLUS INNOVANTE

Ceci peut se faire par trois types d'actions qui vont rapprocher le design de la gestion des idées, de la gestion des savoirs et de la gestion du changement

#### - Intégration du design dans la gestion des idées

La volonté de développer l'innovation systématique s'appuie essentiellement sur deux démarches : mobiliser le personnel pour développer la créativité de tous et gérer les connaissances. Pour mobiliser le personnel, toutes les entreprises performantes possèdent des systèmes de suggestion ou « boîte à idées » et de systèmes de sélection des idées et de récompense associée.

Le design est une compétence clé pour générer des idées nouvelles ; c'est même sa caractéristique fondamentale. Cette compétence doit se rapprocher de la gestion des idées.

#### - Veille design et gestion des savoirs

La gestion du savoir par accumulation de l'expérience du passé, les banques de données et les bases de connaissance réduisent considérablement les délais de mise en œuvre de l'innovation. Elles sont aussi un outil pour développer des idées nouvelles.

Par ailleurs, pour réussir il faut être à l'écoute du marché.

Ce qui implique de faire un tri dans les informations et dans les savoirs pour faire entrer les idées issues de l'environnement dans l'entreprise, les transformer à son avantage et prendre de l'avance.

Le design doit organiser une veille design et une capitalisation des savoirs entre les projets.

#### - Innovation, design et gestion du changement

L'innovation si elle est maintenant synonyme de survie reste un changement pour l'organisation et pour ses hommes. La compétence design doit-elle aider la mise en œuvre de l'innovation en particulier technologique pour éviter son rejet par la société ?

Exemple : les produits concepts, qui éduquent les consommateurs sur les innovations à venir.

Dans toute forme nouvelle, il y a la peur du changement à gérer. La réussite d'un projet passe par une implication de tous. Le design reste souvent très axé sur le côté génial de la création ce qui peut motiver certaines personnes mais en effrayer d'autres. Le design doit associer toutes les disciplines du design pour aider à limiter le risque perçu : design de communication, formation.

## LEÇON N° 10

### VALORISER LA COMPÉTENCE DE FONCTIONNEMENT EN RÉSEAU

Le design s'insère naturellement dans un management de projet ou un management participatif et pluri-fonctions de l'innovation ou en réseau.



Plus le projet d'innovation sera ouvert vers l'extérieur et géré en réseau plus il aura des chances de réussite. La coopération initiée par le design dans un projet d'innovation va souvent dans les deux sens :

- Coopération en interne en particulier avec le marketing stratégique en amont et les recherches et études de marché ;
- Coopération avec l'extérieur avec des centres de recherche pour des études d'observation des consommateurs ou des entreprises partenaires ou des sous-traitants et fournisseurs pour des recherches sur les matériaux ou les procédés.

Le design aide à ouvrir le projet d'innovation vers l'environnement externe à l'entreprise. Il crée de la valeur par une structure par réseaux et une logique d'impartition entre interne et partenaire externe.

## LEÇON N° 11

### PROTÉGER L'INNOVATION ET LA VALORISER

L'innovation génère des actifs intangibles qui valorise l'entreprise de manière globale. La fonction design a une grande responsabilité dans la gestion des droits sur les brevets d'invention, les marques et les dessins et modèles.

Même si ce sont les juristes qui déposent, la prise de conscience de la valeur de la propriété industrielle comme outil de mesure de la performance du design doit être réelle.

On valorise l'innovation en la protégeant et en générant des revenus dérivés par les licences.

La construction d'un avantage compétitif par l'innovation signifie souvent le choix pour l'entreprise d'un leadership qui peut aussi être un leadership en design : protection de ses dessins, modèles et des marques et visibilité de l'entreprise dans la communauté design par des concours, des « appels à idées, des projets « carte blanche à un créateur »... »

## LEÇON N° 12

### DE NOUVEAUX MODÈLES DE L'INNOVATION : UNE CHANCE POUR LE DESIGN

Deux ouvrages peuvent aider les designers à trouver des pistes pour vendre leur savoir faire d'innovation autrement : imagerie mais aussi valeur utilisateur, valeur holistique, valeur valorique.

Fabriquer le Futur : l'imaginaire au service de l'innovation.

*Pierre Muso, Laurent Ponthou, Eric Seuillet. Village Mondial 2005*

Cet ouvrage donne aux designers de nombreuses pistes pour vendre autrement la compétence design en innovation et en particulier dans les mécanismes complexes de co-construction de l'imaginaire social de l'innovation. On est passé du « techno push » au pilotage par la connaissance du client.

La matière première de l'innovation devient les études prospectives. Il ne faut plus chercher à savoir ce que veut le consommateur mais comment il vit de manière dynamique et ce vers quoi il vit.

Cela veut dire le développement de la recherche design par :

- La compétence de représentation : observer, illustrer, scénariser, maquetter, prototyper, simuler. Il s'agit de créer des représentations des services ou produits imaginés. Ces représentations deviennent des outils de dialogue et la question devient simple pour l'équipe d'innovation : laquelle d'entre des propositions aura le plus de chance de rencontrer des clients potentiels ?
- La compétence d'imaginaire d'alliance : L'innovation doit être à la fois performante et fun, globale et locale, industrielle et personnalisée, technologique et poétique. Il faut essayer de lier prospective et innovation. Le design a un rôle moteur à jouer dans la construction de l'imaginaire holistique : identité de marque ou schéma narratif de l'innovation. Le rôle moteur du design dans les mutations de la gestion de l'innovation est dans sa double compétence « utilisateur » et « holistique ».

### L'innovation à l'ère des réseaux

*Ouvrage collectif coordonné par Hervé Christofol, Simon Richir, Henry Samier- Hermès science 2004*

Cet ouvrage devrait être sur tous les bureaux des designers en ce moment. Très complet, il passe en revue tous les points que nous avons signalés plus haut. Dans la première partie consacrée aux modèles de l'innovation, on regardera avec intérêt le chapitre rédigé par Jean Michel qui explique que l'analyse de la valeur devrait se décliner maintenant sous la forme de la combinaison gagnante « valorique – numérique ». Il s'agit de réinterpréter les fondamentaux de l'analyse de la valeur à la lumière des possibilités offertes par le numérique et les réseaux.

La deuxième partie passe en revue les méthodes et les outils d'innovation. Ces méthodes sont celles du design enrichies par des laboratoires de recherche.

En conclusion, l'innovation est à la mode, ce qui ne peut être que bénéfique pour le design.

Autour du concept d'innovation, la profession du design peut définir son territoire. L'innovation est un concept qui a trouvé un marché. Toutes les disciplines du design participent à cette création de l'échange entre l'idée et sa concrétisation sur un marché. Le marché de l'innovation est aussi le marché de la perception de la nouveauté.



# BANG & OLUFSEN

Premier de la classe

*Il est intéressant d'exploiter différentes sources d'innovation.*

*Dans le cas présent, Bang & Olufsen a collaboré avec une école de design danoise afin de réfléchir sur la nature des technologies interactives en 2020. James Cockerille dresse un bilan de cette tentative fructueuse et décrit les ressources et les différents paramètres, qui lui ont permis de fonctionner. Sur la base de cette expérience, il donne des recommandations pour les futurs partenariats entre école et entreprise.*

Bang & Olufsen vend de l'équipement audio-vidéo pour une clientèle à la recherche du nec plus ultra. Basée à Struer, au Danemark, à environ 360 kilomètres au nord ouest de Copenhague, la société d'avant-garde fournit depuis plus de 75 ans le meilleur de ce qui se fait sur le marché contemporain de l'audiovisuel en matière de technologie, de matériaux, de design industriel et d'expérience client. Rappelons un des slogans légendaires de B&O : « *La marque de ceux qui considèrent le design et la qualité avant le prix* ». Pour ce faire, ses produits combinent design, ingénierie et interaction utilisateur pour attirer un segment de clientèle haut de gamme, désireux d'acheter un produit au design unique et aux caractéristiques techniques spécifiques.

Mais trois facteurs menacent la prédominance de la marque. Premièrement, le temps où les formats de médias (*l'électrophone ou le magnétophone, par exemple*) restaient stables pendant longtemps, est révolu.

Aux débuts du CD, non seulement les formes de médias ne changeaient pas rapidement, mais, comme dans le cas du MiniDisc, elles se concurrençaient directement.

De même, il était rare qu'une marque offre des produits bien conçus tout en affichant une grande expérience de l'utilisateur. Dans l'industrie de Bang & Olufsen, c'est une condition sine qua non.

Enfin, la technologie tend vers l'immatérialisation, c'est-à-dire que la valeur pour l'utilisateur est moins centrée sur le perfectionnement, la mécanique ou la permanence d'un produit que sur ses capacités de réseau, d'interface avec l'utilisateur et d'actualisation. Ce troisième problème était le plus délicat et s'est exprimé dans la recherche d'une meilleure télécommande.

## LE DÉFI INTERACTIF

Les produits B&O ont des formes discrètes et rectilignes qui optimisent l'effet de matériaux et de finitions de luxe. Si l'on en croit Peter Petersen, directeur de la technologie chez B&O, « *ses produits sont dotés des mêmes technologies sous-jacentes que d'autres mais la technologie en tant que telle y est moins importante. C'est l'application qui en est faite qui caractérise B&O* ».

Que se passe-t-il alors lorsque le luxe ne réside plus dans un onéreux boîtier mais plutôt dans une prise de pouvoir de l'utilisateur ? Le problème devient un problème d'interaction, non plus celui du simple développement de l'objet. Comment le design à haut niveau d'interaction évident dans les produits audio-vidéo moins chers influence-t-il le sens du terme « *interaction de qualité supérieure* » ?

B&O s'est toujours efforcée de créer une forte synthèse entre un produit et son utilisation. Jusque là, la télécommande était l'instrument central de cette interaction. Conçue pour imiter la densité de l'or, son utilisation semble aléatoire pour le non-initié mais les conditionnels de B&O jouissent d'une intégration parfaite du téléviseur, du magnétoscope, du lecteur de DVD et du lecteur de CD, intégration que d'autres marques tentent en vain de maîtriser.

Depuis des décennies, nous disposons d'une technologie de télécommandes stable et dédiée. Dans le futur, en revanche, la plate-forme des produits sera numérique et des logiciels permettront de concevoir des solutions indépendantes des technologies physiques. Sous cet éclairage, la « *commande* » restera le centre de mire de B&O. Elle devra transcender toute expression tangible simple, tout en renforçant une identité unique à Bang & Olufsen.

Il était essentiel pour B&O de résoudre ce problème.

## DESIGNSKOLEN KOLDING SE RAPPROCHE DE B&O

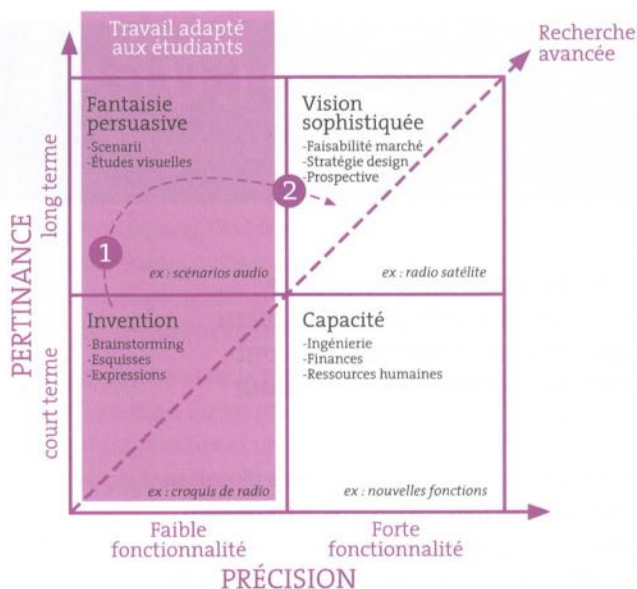
Designskolen Kolding est une école de design d'avant-garde à la recherche perpétuelle de moyens pour valoriser la communauté du design au Danemark.

Située dans la ville de Kolding, à 240 kilomètres à l'ouest de Copenhague, elle joue un rôle central dans le développement économique du Jutland, la péninsule de la région continentale qui relie le Danemark au reste de l'Europe. Designskolen Kolding accueille des étudiants talentueux, désireux d'obtenir une licence ou une maîtrise dans la mode, la céramique, le textile, le graphisme, le design industriel et les médias interactifs. Tandis



James Cockerille





**MATRICE VISIONNAIRE:** Le champ d'application de l'investigation créative est large, mais lorsque l'on prend en compte la pertinence et l'exactitude, le débat entre l'utilisation des étudiants contre l'utilisation des professionnels devient plus clair. Par exemple, les étudiants peuvent être inspirés par des visualisations discrètes d'INVENTION ou des descriptions suggestives de l'IMAGINATION, mais ils ne peuvent pas les vérifier (*une limite de leur CAPACITE*). Une entreprise peut alors intervenir pour soutenir la mise en pratique des idées ou pour étayer la recherche. 1- Représente le but de Designskolen Kolding, en associant le média industriel et le média interactif; 2- le choix de Bang & Olufsen sera d'investir plus avant.

que les programmes de design industriel d'autres écoles danoises, telles que l'Académie Royale des Beaux-Arts de Copenhague, sont axés sur la tradition artisanale de l'art du design, l'école de Kolding s'efforce de développer une capacité élargie et plus stratégique de la pratique du design.

Début février 2003, Laust Balsgaard, maître de conférences en design industriel à Designskolen Kolding, et Jesper Sandholt, directeur de l'école de design industriel Sandholt à Copenhague, ont eu l'idée de créer un cours pour aborder les questions d'interaction. Pour ce faire, ils se sont rapprochés de Barnabas Wetton, directeur des programmes média interactif à Designskolen Kolding.

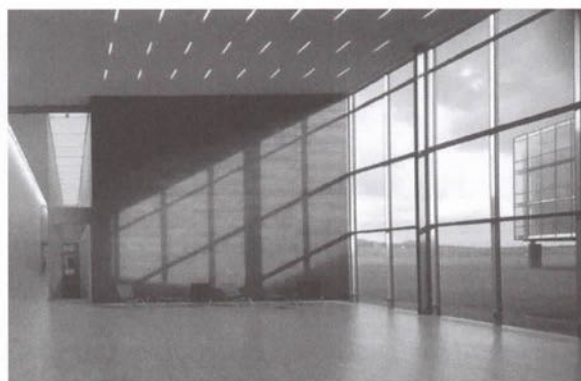


Le système audio/vidéo de réseau «La taille de BeoLink® évolue en fonction de vos souhaits. Cela peut commencer par un simple haut-parleur supplémentaire dans la cuisine ou devenir la solution audio/vision complète dont vous avez toujours rêvée».

(Source: Catalogue 2003 Bang & Olufsen)

Wetton travaillait déjà avec Elle-Mie Ejdrup Hansen, responsable de l'Institut de Design Industriel et des médias interactifs à l'école, pour «tester» une

fusion entre les programmes de design industriel et ceux de médias interactifs. Dans leurs cours, les projets étaient menés à bien par des équipes d'étudiants des deux spécialisations, présentations qui n'étaient ni purement matérielles ni purement interactives. L'objectif visé était d'offrir un pont académique entre le physique et l'immatériel et de rendre le design plus pertinent. Comme l'explique Wetton: « Pour développer des



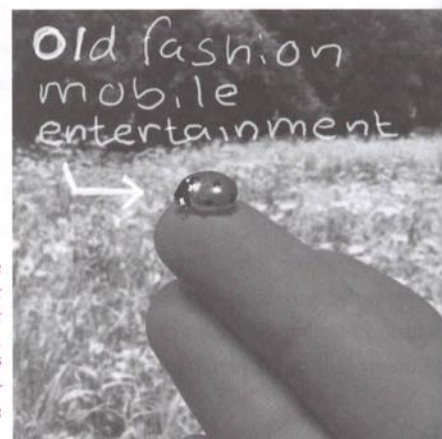
Un design exceptionnel transparait sur toutes les facettes de l'entreprise Bang & Olufsen. Vue de l'espace intérieur du siège de la société à Struer, au Danemark, où s'effectue la quasi-totalité de la recherche et de la fabrication.

produits industriels qui prennent tout leur sens à l'ère de l'information, l'interactivité doit être enseignée comme un aspect central du design industriel. Plus de 50 % de la production informatique dans le monde, par exemple, est appliquée aux voitures et aux machines à laver, et non pas, comme on pourrait le penser, aux ordinateurs». D'après Wetton et Hansen, l'avenir réside dans la façon de créer des « relations réelles et ininterrompues ». Ils s'intéressent à la façon dont les clients affectent la personnalisation de masse, dans quelle mesure « notre compréhension intime de ce qu'est une bonne communication peut devenir un point de référence pour une bonne interaction avec les machines ».

Parmi nombre de grandes entreprises, les deux confrères ont identifié Bang & Olufsen comme étant l'entreprise la plus appropriée pour l'étude de ces « problèmes d'interaction ».

« L'idée a grandi au fil de nos discussions » déclare Wetton. Avec près de 5,4 millions d'habitants, le Danemark est un pays, qui a une très forte conscience de lui-même, ce qui a pour effet de créer une communauté de design fière, qui se serre les coudes et qui travaille en symbiose. « Nous avons vu cette icône du design danois confrontée au problème de l'intégration de la télécommande dans une nouvelle génération de produits. Et au lieu d'y réfléchir nous-mêmes (à l'école), nous avons voulu en faire une expérience réaliste en rencontrant un leader de l'industrie ».

Ce thème devait faire l'objet du second cours à l'équipe d'étudiants en design industriel et en médias interactifs. « Le virtuel a toujours besoin d'une forme physique pour pouvoir s'exprimer » déclare Wetton « et ce type de compréhension sous-tend le processus ».



Les descriptions de concept étaient intentionnellement vagues, voire absurdes, afin de créer la curiosité et d'encourager l'interprétation dans le temps.



## LA COLLABORATION ENTRE BANG & OLUFSEN ET DESIGNSKOLEN KOLDING :

10 CONCEPTS POUR LES SYSTÈMES AUDIO/VIDÉO DE B&O 2002

Remarque : en 1939, B&O lance Beolit, la première radio dotée d'un boîtier en bakélite.

Le Beolit a été le premier produit à porter le préfixe « Beo » qui fut ensuite adopté pour tous ses nouveaux grands produits.

**1. BEOMOTION**, par Anette Hallum (*design industriel*) et Eirik Fatland (*média interactif*)

Beomotion est un système qui permet de contrôler à distance les appareils B&O par la voix et le geste. Il est activé par un transmetteur porté par l'utilisateur. Cette technologie offre une interface extrêmement intuitive grâce à la détection des mouvements ou la reconnaissance vocale. Plutôt que de devoir apprendre à maîtriser une nouvelle technologie, nous construisons une technologie qui apprend à nous comprendre.

**2. BEO 2020**, par Ditte Kilsgaard Møller (*média interactif*) et Axel Ernstsson (*design industriel*)

Une véritable sculpture B&O dont le système « devient vivant » au travers d'une expérience holographique. À votre approche, un écran de démarrage présente la musique, la vidéo et divers contrôles en trois étapes. Lorsque vous reculez, l'interface holographique se referme pour redevenir un objet net.

**3. BUTTERFLY**, par Mona Aggerholm Kristensen (*design industriel*) et Ida Blekeli (*média interactif*)

Butterfly est un nouveau genre de système audio/vidéo axé sur le recueil de données au format numérique. Des objets plats de petite taille semblables à des assiettes, transportables comme des CD et qui incluent son et vidéo, sont placés sur un présentoir B&O pour projeter l'image sur un mur. L'échange de données numérisées entre amis, même dans un endroit extérieur comme un café, devrait être possible.

**4. BEOCHARACTERS**, par Mads Larsen (*média interactif*) et Eschel Jacobsen (*design industriel*)

Quatre petits robots B&O dotés d'une « personnalité » unique collaborent pour produire téléphone, vidéo, PDA, etc.

**5. BEOSPHERE**, par Per Kristensen (*design industriel*), Lyle Højbjerg-Clarke (*média interactif*) et Folke Nørgård (*design industriel/mode*)  
Beosphere est une interface avancée de navigation conçue pour les systèmes B&O qui intégreront un jour le multimédia, les communications et l'information. L'utilisateur déplace un trackball via des liens Internet et un « petit » algorithme crée un chemin visuel pour lui rappeler d'où il vient. Des recherches similaires peuvent ensuite être facilement effectuées.

**6. BEO MEKEY**, par Catherine Christensen (*design industriel*) et Morten Just (*média interactif*)

Beo MeKey est un porte-clés, utilisé comme porte monnaie, qui peut aussi contenir beaucoup d'autres informations. Il ouvre donc de nombreuses portes d'accès sur Internet et le monde réel : services bancaires, réseaux domestiques et systèmes audio/visuel. Pour acheter votre canapé, vous réglez avec la MeKey ou bien vous la connectez au système du magasin pour visualiser votre nouveau canapé chez vous.

**7. BEOSEC**, par Anne Mette (*média interactif*) et Bjørn Gayo (*design industriel*)

BeoSec est un système interactif qui fournit de façon intuitive, média et informations à l'utilisateur B&O. Constitué d'un écran fixe et d'un petit appareil portable, BeoSec recherche votre « monde » (une collection de bases de données) à l'aide d'un paradigme de carte heuristique toujours capable de retourner en arrière pour lancer une recherche à partir d'un point antérieur. L'utilisateur communique donc avec des technologies avancées sans avoir à se soucier de leurs complexités.

**8. BEO OASE**, par Emma Löf (*design industriel*) et Kim Nielsen (*média interactif*)

BeoOase est une interface de commande audio. Vous pouvez, avec vos deux mains, trouver le meilleur son B&O pour votre environnement immédiat. Des pieds miniatures se déplacent autour d'une unité mobile plus large. Le son est réglé par la relation spatiale des pieds ; aucun besoin donc de déplacer physiquement les enceintes pour les adapter à votre position dans la pièce.

**9. BEONEO**, par Julie Bagger (*média interactif*), Pernille Sørensen (*design industriel*) et Li Xin (*média interactif*)

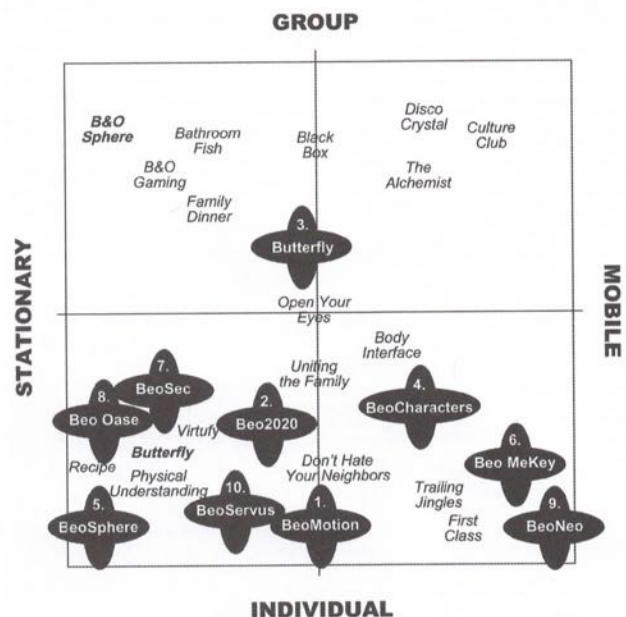
BeoNeo apporte connectivité et contrôle aux personnes en mouvement. Avec pour seul équipement une paire de lunettes BeoNeo et une puce, il est possible de se déplacer librement dans le monde tout en restant connecté au réseau BeoNeo et aux réseaux publics.

**10. BEOSERVUS**, par Martin Mølgaard-Jensen (*design industriel*) et Karsten Mikaelson (*média interactif*)

Pièce centrale B&O sculptée, BeoServus permet la connexion sans fil et à distance à votre système audio/vidéo. Il fonctionne via AI, la reconnaissance visuelle et des détecteurs de mouvement. De simples gestes suffisent à l'activer.

La forme adoptée pour le cours fut la suivante : les étudiants de deuxième année des sections design industriel et média interactif concevaient, développeraient et présenteraient leurs visions des produits pour l'année 2020, visions qui pourraient inspirer la recherche future de Bang & Olufsen. Au bout de cinq semaines de 40 heures, les étudiants présenteraient des concepts sur les perspectives d'avenir de l'audio-vidéo pour les groupes et pour les individus et ce, en vue d'une utilisation aussi bien mobile que fixe. Pour cette expérience de collaboration entre école et entreprise, Bang & Olufsen échangerait

*CARTE DES PROJETS : Malgré l'étendue des scénarios originaux (en italique), les présentations de projet finales s'adressaient à l'utilisateur individuel plutôt qu'à une dynamique de groupe et s'orientaient vers des solutions fixes. Le projet BeoSphere au début/à la fin en est un bon exemple. Dans certains cas, le changement était dû à la relative facilité d'explorer les besoins individuels par rapport aux besoins collectifs, mais dans la plupart des cas, les solutions individuelles/fixes étaient plus logiques pour Bang & Olufsen. Notez que le projet Butterfly est allé à l'encontre de la tendance, passant d'une orientation individuelle/fixe à une orientation mobile/collective suggérant que le secteur pourrait être intéressant pour Bang & Olufsen dans le futur.*





## FAIRE APPEL À DES ÉTUDIANTS LE POUR ET LE CONTRE

Les relations entreprise/école ne sont pas nouvelles. En fait, elles offrent un des meilleurs exemples d'« innovation ouverte » dans les entreprises. Intel, par exemple, investit chaque année plus de 100 millions de dollars pour la recherche universitaire de nouvelles idées pour son activité.

Crayola offre un excellent exemple de design interdisciplinaire. Chaque année, l'entreprise travaille avec les étudiants en communication et en design industriel de l'université de Carnegie Mellon à explorer de nouveaux moyens pour stimuler l'imagination des enfants à travers des produits, à illustrer des extensions de produits susceptibles d'élargir la marque Crayola, et à rechercher des produits « plus softs » sous forme de jeux interactifs et de programmes éducatifs.

Une bonne expérience des ressources humaines nous montre qu'il vaut mieux attribuer des tâches pour lesquelles on est naturellement motivé. Dès lors, il est important de rechercher quelles peuvent être les forces inhérentes aux étudiants en design et de voir la façon dont elles diffèrent de celles de leurs aînés, plus expérimentés. Premièrement, ils sont jeunes. Ils représentent l'instinct et l'ambition d'une génération émergente. Deuxièmement, ils fluctuent en permanence. Ils ont envie de changement et ne sont pas influencés par la sécurité, la tradition ou une réputation professionnelle. Troisièmement, ils sont idéalistes. Ils ont tendance à observer la signification des choses et sont convaincus de leur influence sur le monde.

Mais il y a aussi des inconvénients à faire appel à des étudiants en design. Ils ne sont pas pragmatiques et ont peu ou pas d'expérience du monde réel. La connaissance technologique se construit lentement et objectivement dans les centres de recherche et via une succession de talents. Avec le design, toutefois, la transmission n'est pas si simple. Les étudiants peuvent n'avoir aucune connaissance spécialisée du problème ou des technologies impliquées. De plus, ils sont encore en train d'apprendre à présenter correctement des idées et, en outre, ils ne seront plus disponibles une fois le projet terminé en cas de questionnement sur telle ou telle nuance ou intention.

Donner à des étudiants la mission d'imaginer des produits qui pourraient être développés, sans prendre en compte leur niveau d'expérience, est une source de frustrations de part et d'autre. Se concentrer sur des scénarios futurs est probablement une activité beaucoup plus motivante et pertinente.

Malheureusement, la plupart des entreprises ne consacrent pas beaucoup de temps à imaginer ce type de produits « sans but pratique », pensant que bien que cela pourrait aider à anticiper les marchés grand public, les coûts peuvent sembler décadents comparés aux dépenses actuelles. Pour ces entreprises, les étudiants représentent le moyen idéal pour étudier de futures lignes de conduite et de stimuler les départements stratégiques.

Les entreprises comme Bang & Olufsen, qui sont connues pour leur haut niveau d'intégrité dans le design et l'ingénierie, peuvent être préoccupées par la façon dont l'utilisation d'étudiants en design affectera leur réputation. Comme indiqué plus haut, B&O avait fait très attention de s'aménager une « porte de sortie » au cas où cette collaboration n'aurait pas fonctionné.

Les entreprises doivent également prendre en compte le fait que les étudiants ne sont pas des salariés et donc que la plupart des règles des ressources humaines ne s'appliquent pas. En outre, bien qu'ils ne soient pas recrutés sur entretien, ils sont, du moins dans une certaine mesure, dans le secret de l'entreprise. Enfin, bien que l'on attende des étudiants qu'ils travaillent avec un certain délai, ils ne peuvent pas vraiment être tenus responsables de résultats tardifs ou non satisfaisants.

environ 20 heures de travail de cadres supérieurs contre 4 400 heures d'idéation de niveau débutant et 200 heures passées par les chefs de projet professionnels (*Jesper Sandholt et James Cockerille*).

À la fin du mois de février, une proposition formelle était faite à l'école et à B&O. Le cours a débuté en mai 2003.

## QUELQUES RÉSERVES

Bang & Olufsen émettait quelques réserves. Faire appel à des équipes d'étudiants n'était pas une pratique « sérieuse » pour B&O. La collaboration école/entreprise était proposée par Designskolen Kolding comme un moyen de rendre les exercices plus concrets pour les étudiants, mais B&O voyait les risques que cela pouvait impliquer. En fin de compte, elle accepta la proposition de l'école, curieuse de voir si ses problèmes pouvaient être résolus.

Designskolen Kolding émettait également des réserves. Interrogé, par exemple, sur la question de savoir s'il pensait que les étudiants de deuxième année seraient à la hauteur de la tâche, Wetton répondit que cela ne serait pas un problème compte tenu que l'école, ainsi que les départements design industriel et média interactif, avaient une certaine expérience de ce type de projet. Il fit remarquer en revanche que les réserves de Designskolen Kolding portaient davantage sur la manière dont les solutions radicales seraient reçues.

## LE DESIGN CHEZ B&O

Le siège social de B&O à Struer glorifie assurément le design. De son architecture majestueuse à ses luxueux catalogues en passant par le style vestimentaire et l'élocution de ses cadres supérieurs, l'effet produit est celui d'un sanctuaire de l'esthétisme qui comblerait de plaisir un professionnel de la création.

Le personnel ne compte pourtant aucun designer en interne. Un tiers du budget de R&D est consacré au design, mais le travail est en fait réalisé par cinq designers de produits externes. Le plus important d'entre eux est David Lewis, un vétéran de B&O qui compte 30 ans d'ancienneté, à qui revient l'appréciation finale de l'esthétique d'un design. Le processus est celui de l'innovation ouverte par laquelle des consultants externes (*et quelquefois des concurrents directs*) créent des opportunités sur les marchés. Le studio de David Lewis travaille à 90 pour cent sur des commandes de B&O, les 10 pour cent restants venant d'ailleurs, ce qui est encouragé par B&O car considéré comme l'apport extérieur d'un élément créatif.

Idealand est le mécanisme d'innovation de B&O, un département dont la mission principale est d'animer des services de design externes et de les intégrer à la R&D et à la gestion.

À Idealand, les concepts sont évalués selon trois étapes :

1. les questions d'ordre technique et relatives au design ;
2. une adaptation du concept à la problématique commerciale et aux valeurs de B&O ;
3. la désapprobation ou le feu vert de la direction.

Bien que la société dépende fortement de designers extérieurs, ces derniers ne sont pas choisis au hasard, ils ont été « approuvés » par B&O. La preuve en est que bien que B&O reçoive des



## RECOMMANDATIONS POUR LES FUTURES COLLABORATIONS ENTREPRISE-ÉTUDIANTS

### MÉNAGER D'AVANTAGE DE TEMPS POUR LE TRAVAIL DE RECHERCHE

Consacrer au moins une semaine à trouver la « base » du projet. Dans le cas de Bang & Olufsen, les apports essentiels, tels que les tendances technologiques et sociétales, ont été seulement abordés sous forme de dialogue interne.

### CRÉER DES ÉQUIPES COMPLÉMENTAIRES

« Je ne sais pas comment vous avez fait, mais les équipes ne sont généralement pas une mince affaire et elles fonctionnent rarement » a déclaré un étudiant de l'équipe. Les équipes ont non seulement fonctionné, mais l'esprit de ses membres était extraordinairement positif. Lorsque des capacités complémentaires étaient appariées, personne ne s'est plaint de frustration ni a trouvé que ses capacités étaient sous-estimées.

### ACCROÎTRE PRUDEMMENT LE CONTACT ENTRE L'ÉCOLE ET L'ENTREPRISE

Deux réunions valent mieux qu'un voyage d'étude : une sur site pour présenter l'entreprise, l'autre à l'école pour analyser les idées évoquées lors de la première réunion. Toutefois, il ne faut pas oublier que trop d'ingérence peut entraver la liberté de l'exploration conceptuelle.

### RÉGLER LES PROBLÈMES DE MATÉRIEL

Tout le matériel de présentation doit être en parfait état de marche avant le début du projet. Les étudiants occupés à réparer des problèmes techniques de base ont perdu beaucoup de temps et d'énergie.

Cela vaut également pour les espaces de travail dont les dispositions inhabituelles peuvent distraire les étudiants. Les projets d'équipe nécessitent des espaces dédiés où le dialogue ne doit pas être gêné par les sons des groupes de travail voisins et où l'évolution peut être affichée en permanence.

### ÉVALUER LES COÛTS

Évaluer la valeur que les étudiants peuvent apporter à un projet et les dédommager pour les frais occasionnés par les voyages d'étude, les déplacements, les recherches et la présentation.

### UNE DOCUMENTATION PERMANENTE

La préparation de la distribution électronique via l'audiovisuel et les médias interactifs s'est avérée très pénible pour les étudiants de deuxième année en phase d'étude et de développement.

Elle impliquait en effet une véritable courbe d'apprentissage. En fait, après tout le travail d'apprentissage de QuickTime et autres méthodes de préparation vidéo, la présentation en elle-même était presque devenue un élément d'après coup.

Des résumés de tous les documents, brochures, CD et DVD doivent être remis à la date de l'examen. Pour ce faire :

- Affecter la responsabilité de la documentation depuis le début. Lorsque les équipes sont constituées, une personne doit être clairement désignée pour photographier les sessions de travail, organiser les fichiers numériques clés et rassembler les documents les plus importants en vue de la remise finale.
- Impliquer une personne neutre pour collecter les informations auprès des différents groupes. Ceci est de la plus haute importance si une présentation générale est prévue, un site Web, par exemple, une brochure ou toute autre publication.

milliers de designs spontanés, aucun n'a jamais été adopté pour un produit. Ils peuvent être créés, présentés et étudiés mais, en général, l'« ADN » de B&O leur fait largement défaut pour survivre au processus de sélection. Selon Eigel Thomsen, directeur de design d'Idealand : « Cela confirme que nous faisons partie du processus qui génère les produits B&O. Celui-ci englobe une équipe, la connaissance de B&O... et l'entreprise elle-même ».

## UN STAGE PÉDAGOGIQUE

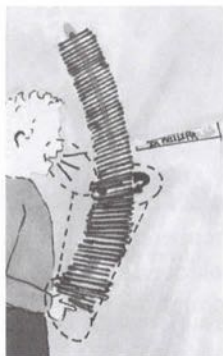
Quoi qu'il en soit, Bang & Olufsen a reconnu que l'esprit apporté par des étudiants, lorsque celui-ci est évalué de manière réaliste et géré comme un plus, pouvait être enrichissant. Le premier défi donc, pour les planificateurs de cours, était d'orchestrer des idées ouvertes et de tenir les étudiants à une certaine distance des préoccupations du monde réel. Les étudiants, inexpérimentés par nature, fourniraient un certain niveau de distance objective, et les cadres supérieurs de B&O n'interviendraient pas avant la présentation finale.

*Les étudiants étaient encouragés à s'éloigner des recherches de style et à dessiner des plans jusqu'à ce que des modèles convaincants émergent. Les modèles physiques étaient seulement sensés illustrer la façon dont un concept peut être réalisé.*

Toutefois, Jesper Sandholt pense que le mélange de talent en matière de design industriel et de média interactif a pesé dans la balance quant à la décision finale de B&O d'impliquer des étudiants. Cette synergie externe n'avait pas jusqu'ici été habilement présentée à l'entreprise.

En définitive, la culture d'entreprise de B&O encourage les risques que les étudiants sont disposés à prendre, et la quête de « magie » de l'entreprise implique de s'engager émotionnellement vers l'humanité, ce qui concorde avec les objectifs d'éducation à un niveau très fondamental. Mais l'entreprise s'est couverte de manière évidente. Selon Viggo Johannes Jensen du département Marque et Concept de B&O : « Le projet n'a jamais été, ni prétendu être, une décision officialisée ». Et Wetton d'ajouter : « B&O n'a jamais fait part d'aucune réserve sur le fait de travailler avec des étudiants, mais si l'on lit entre les lignes, le projet comportait une 'clause de sortie' : si celui-ci échouait, il ne s'agissait plus que d'un projet éducatif ».

*Les histoires ont tendance à présenter des solutions multiples au lieu de réponses isolées. Les étudiants ont rapidement illustré celles-ci sous la forme de storyboards, bandes dessinées et schémas des forces en présence.*







Sortie éducative à Struer. Barnabas Wetton partage l'enthousiasme des étudiants pendant un cours donné par l'un des spécialistes de B&O.

## ORGANISATION DU COURS

L'objectif, comme expliqué plus haut, était de concevoir des interfaces B&O appropriées en vue de leur exécution dans 20 ans. La liste des étudiants comprenait 20 élèves de deuxième année et deux élèves de troisième année : onze en design industriel, neuf en média interactif, et un préparant simultanément deux diplômes (*design industriel et mode*). L'école désigna Sandholt et Cockerille comme instructeurs, ainsi que deux conseillers, Barnabas Wetton et Laust Balsgaard. Les principaux contacts chez Bang & Olufsen étaient Viggo Johannes Jensen du département Marque & Concept et Robert Nurgberg, développeur de concepts d'Idealand.

### LA MISSION

Les grandes lignes furent définies et limitées ensuite à des tâches spécifiques au fur et à mesure que la classe prenait conscience des questions-clés et des opportunités. Les objectifs principaux étaient les suivants :

- Les solutions devaient être centrées sur l'utilisateur et sur l'adéquation entre l'identité de B&O et les nouveaux types d'expérience : l'interaction tout d'abord, les suggestions matérielles ensuite.
- Les solutions ne devaient pas utiliser de technologies existantes ni être réalisables dans l'immédiat.
- Les solutions devaient être bien conçues et décrites de manière rationnelle à l'aide de texte, d'images, de médias en temps réel et de modèles.
- Les présentations devaient pouvoir être distribuées par voie électronique.

### LES COÛTS

Les principaux coûts de l'opération furent pris en charge par l'école, la majeure partie étant répartie entre les honoraires de conseil, les frais de déplacement et les frais d'hébergement et de repas de Sandholt et Cockerille.

Les étudiants payaient leur ticket de bus pour Struer ainsi que leur matériel pédagogique de recherche et de présentation. (Au Danemark, chaque étudiant reçoit une bourse mensuel du gouvernement et bénéficie en plus de la gratuité des cours.)

Les frais de B&O se limitaient au déjeuner de 25 personnes et à la rétribution du temps passé par les cadres (environ 20 heures).

### LES COMPOSANTES DES COURS

La première semaine fut consacrée au thème de l'innovation en tant qu'élément distinct du stylisme en design. Il s'agissait de mettre en place le projet et d'animer un dialogue de groupe sur la problématique du design. Les quatre autres semaines furent passées à montrer aux étudiants comment créer des présentations professionnelles et bien conçues. Les quatre étapes de base leur furent rappelées à cette occasion : recherche, analyse, synthèse, présentation.

### SORTIE ÉDUCATIVE :

#### ENTRÉE DANS L'UNIVERS DE B&O

Une sortie éducative fut organisée pour présenter aux étudiants le fonctionnement de B&O, ainsi que la philosophie du design qui anime l'entreprise. Les présentations furent réalisées par Idealand et par d'autres départements de B&O, notamment les départements Interface homme/machine, Technologie et Multimédia. Les participants furent particulièrement motivés par l'effort d'ouverture et d'honnêteté des présentateurs quant aux réelles préoccupations de chaque département. Le ton était non discriminatoire et un réel sens des responsabilités fut transmis aux étudiants.

#### TROUVER UN OBJECTIF GÉRABLE

La classe devait choisir et cibler une facette simple de l'activité de B&O ; 10 scénarios traitant d'un type d'activité, pouvaient s'appuyer mutuellement et résister au jugement de chaque présentation individuelle. Les propositions ignorant la stratégie devaient être défendues plus ardemment pour être considérées comme pertinentes. Par exemple, B&O est axée sur l'environnement domestique. Les solutions basées sur l'entreprise, telles que l'informatique mobile, bien qu'incontournable, pouvaient échapper aux objectifs fondamentaux de B&O. D'autres sujets soulevés incluaient le transport et la mode. La classe choisit finalement l'« audiovisuel » comme thème collectif central avec suffisamment de latitude pour l'exploration mais avec un lien évident avec ce dans quoi B&O investit actuellement.

#### DÉFINIR LES ÉQUIPES D'ÉTUDIANTS

À la lumière du projet, il fut demandé aux étudiants de définir leurs trois forces et leurs trois faiblesses principales. Ils furent ensuite affectés à une tâche, en appariant les « vrais rêveurs » avec les « planificateurs pragmatiques ». Des éléments surprenants apparurent alors.



Tangibles ou numériques, les modèles n'ont été présentés que pour prouver que des solutions d'interface pouvaient être représentées à travers des produits physiques.

Premièrement, l'inventaire des personnalités était vraiment polarisé. La plupart des étudiants s'étaient définis eux-mêmes comme des penseurs conceptuels ou des modélistes, mais



jamais les deux. Un étudiant peut exceller dans l'« exploration de nouvelles directions » mais considéré comme un point faible son « incapacité à prendre des décisions difficiles ».

La deuxième surprise fut la répartition égale entre « acteurs » et « rêveurs ». Lorsque les réponses étaient divisées entre étudiants en design industriel et étudiants en média interactif, une même division apparaissait entre les individus d'« idée » et d'« action ». Leur appariement semblait bien fonctionner, il y avait peu de contestation et l'esprit d'équipe était généralement positif.

#### CRÉER UN SCÉNARIO

Dans son livre Profiles of the Future, Arthur C. Clarke décrit les deux « échecs du prévisionniste » : l'échec des nerfs et l'échec de l'imagination. On pourrait en ajouter un troisième : l'échec du modélisme. Une idée peut être audacieuse et bien conçue mais ne pas pouvoir être communiquée au niveau approprié. Bien qu'Arthur C. Clarke soit considéré comme l'un de nos plus fins prévisionnistes, il a choisi de communiquer ses idées essentiellement à travers des histoires et nous avons encouragé nos élèves à faire de même sous la forme de scénarios.

L'objectif du développement de scénarios est de définir une solution complexe et crédible sans restrictions physiques. Cela permet de garder une position neutre et oblige le prévisionniste à se concentrer sur les grandes lignes d'une orientation conceptuelle.

Les scénarios réussis – c'est-à-dire ceux qui sont les plus valables au cours des phases ultérieures de la conception – comprennent sept composantes :

1. un personnage central ;
2. un contexte pour le scénario (*espace, situation, etc.*) ;
3. l'identification d'un besoin ;
4. un problème à résoudre ;
5. les produits, objets, services et sources d'information pour le résoudre ;
6. des points d'interaction (*physique/interface*) ;
7. un titre métaphorique très imagé.

Lorsqu'ils sont correctement élaborés, les scénarios offrent trois avantages à l'idéation :

1. ils découragent les formules conceptuelles et les exercices de style qui peuvent aller à l'encontre d'une « découverte capitale » ;
2. ils encouragent la communication universelle d'idées complexes ;
3. ils créent l'enthousiasme sans nécessiter de travail fastidieux.

#### PRÉSENTATION FINALE

À Idealand, l'accent est mis principalement sur la modélisation physique d'une idée ; celle-ci est considérée comme une concentration essentielle des espoirs de l'équipe. Toutefois, certaines nouvelles avancées peuvent être étouffées si la définition du modèle est trop restreinte.

Durant la première semaine, les étudiants se sont concentrés sur les « visions » et les « histoires » au lieu de se cantonner aux traditionnels modèles et designs purs et durs. Ils ont dû effectuer leurs présentations sous des angles multiples à l'aide

de diagrammes, de vidéos et de mots en plus des modèles physiques. Les visions à long terme seraient en effet rigides si elles étaient trop axées sur l'esthétique. Les présentations vidéo/Quicktime étaient imposées.

## RÉSULTATS

Les présentations orales ont eu lieu à la fin mai 2003 devant quatre représentants de B&O. Les étudiants ont exposé leurs recherches, leurs scénarios et leur design à l'aide de vidéos, de modèles et de tableaux de présentation. « Nous ne sommes pas encore parvenus à la phase ultime et nous attendons une présentation récapitulative du travail ici chez B&O » déclare Jensen. Mais il est persuadé que des comptes-rendus, des fichiers numériques et un site Web seront au centre de la discussion pour la répétition éventuelle de cette expérience.

Le résultat le plus prometteur est généralement apparu sous forme d'énergie créative. Mais selon Jensen : « B&O a appris à être plus ferme dans la préparation du travail. La tâche attribuée aux étudiants était vaste et complexe, probablement trop pour permettre une évaluation critique et réaliste. En outre, le niveau de maturité professionnelle des étudiants, ainsi que le laps de temps relativement court consacré au projet, peut avoir contribué au fait que la profondeur et la précision ne sont pas ressorties de manière flagrante dans les projets. Cela dit, je pense que l'enthousiasme et l'énergie engagés dans les projets ont été incroyables. Rien que ça, c'est une récompense, confronter des jeunes à des problèmes, sans les limitations inhérentes au métier ».

Plusieurs solutions ont été professionnelles en termes de recherche et de résolution conceptuelle, mais Jensen fait remarquer que « nombre de problèmes auxquels les étudiants ont été confrontés sont classiques et bien connus, et quiconque entrant dans le domaine du design interactif y sera confronté tôt ou tard, avec ou sans l'aide d'une entreprise extérieure... En définitive, aucun projet n'a révélé un potentiel concret et immédiat pour de futurs projets B&O. Toutefois, ce n'était pas le résultat attendu, c'était l'inspiration et la discussion qui étaient fondamentales ».

En y regardant de plus près, Jensen entrevoit la possibilité d'utiliser des « fragments » de plusieurs présentations - aspects qui, une fois reformulés, pourraient être intégrés dans des concepts plus solides pour B&O. Mais même en exploitant ceux-ci, il explique : « La réalité est que l'on aurait eu besoin d'une fourniture beaucoup plus structurée ou d'un dialogue permanent, ce qui est difficile car le temps passe et les étudiants bougent ».

B&O envisage une nouvelle expérience de ce type. Dans ce cas, ils demanderont un projet plus long et consacreront davantage de temps à décrire les tâches et les processus. En outre, Jensen pense que travailler avec des étudiants plus âgés, par exemple en maîtrise, déboucherait sur des solutions plus viables.

Il est important de noter que Jensen continue à parler d'une « possibilité » qui ne fait pas partie intégrante de la stratégie d'entreprise ou du développement de produits de B&O, mais qui est plutôt une question d'inspiration réciproque. « Je ne pense pas que nous devions rechercher des projets concrets dans ce contexte » explique-t-il. « Nous devons rechercher et échanger des visions et des désaccords ».



## CONCLUSION

La collaboration entre Designskolen Kolding et B&O a davantage été conduite par l'expérience et la curiosité que par la nécessité. Les autres entreprises devraient réfléchir à leurs risques de façon similaire. L'interface était l'objet fondamental de l'étude et, aussi important que soit ce thème pour la stratégie de Bang & Olufsen, le design et son langage continueront à être générés par un processus éprouvé depuis 50 ans, qui implique un tout petit nombre de personnes.

Parmi les groupes qui peuvent tirer avantage de ce type d'expérience, on peut citer :

- Les grandes entreprises, qui anticipent les mouvements de la concurrence et qui recherchent des idées à l'extérieur de leur propre culture d'entreprise.
- Les entreprises de taille moyenne, qui doivent développer leur recherche en matière de design, mais qui n'ont pas le budget immédiat pour le faire.
- Les petites entreprises, qui n'ont pas de ressources R&D, mais qui peuvent créer des recoupements significatifs entre leurs stratégies commerciales et leurs besoins en planifications académiques.

En bref, en collaborant avec des étudiants, les entreprises peuvent obtenir un grand nombre d'idées présentées à un niveau professionnel, sans autre investissement que les frais engendrés par une consultation de quelques jours et une compensation pour les matériaux d'étude. Pour sa part, l'école obtient un aperçu très utile du « monde réel » du développement de produits, les étudiants sont mis en rapport avec des employeurs potentiels et une certaine crédibilité est créée par association avec des marques mondialement connues.

Note: Tous les résultats de la collaboration entre Bang Olufsen et Designskolen Kolding sont publiés sur le site: <http://www.dk-bo.dk>.

1. Voir « *Managing and Organising the Design Process at Bang & Olufsen* »  
Department of Industrial Economics and Strategy,  
Copenhagen Business School, juillet 1999  
<http://www.cbs.dk/staff/nicolai-foss/B&O%20case.doc>.



# DESIGN ET SUCCÈS

Une analyse en 7 exemples et 7 points

Voici l'histoire du design en action. Dans le cadre de son travail de référencement de plusieurs mini-études de cas, Thomas Lockwood démontre le lien qui existe entre le design et le succès d'une entreprise au travers de sept exemples où le design est considéré, d'une façon chaque fois différente, comme une ressource stratégique. Et parce que choisir un modèle n'exclut en rien les autres, pourquoi ne pas les appliquer tous !

Demandez à vingt dirigeants d'entreprises s'ils considèrent le design comme une ressource stratégique. À défaut d'un « Quoi? », il y a fort à parier que la réponse sera « Oui ». Mais demandez-leur comment le design peut soutenir leur stratégie et leur innovation, quelle devrait être l'interaction entre le design et les autres activités de l'entreprise, comment mesurer l'impact du design sur les résultats financiers, ou encore comment le design et ses bénéfices peuvent être intégrés à la culture d'entreprise ! et les réponses seront plus évasives ! Pourtant, c'est en répondant à ces interrogations que le design deviendra une ressource d'entreprise capable d'influer de façon tangible sur les objectifs stratégiques.

Pour obtenir des réponses concrètes, j'ai interviewé plusieurs directeurs de design sur l'utilisation du design en tant que ressource stratégique et sur son intégration dans la culture d'entreprise. La plupart d'entre eux étaient issus d'entreprises qui ressortaient, dans mes travaux de doctorat en Design Management, comme des leaders dans ce domaine (voir l'encart page 17, « Le design dans l'entreprise : les 20 leaders »).

Puisque nous avons tous déjà vu des exemples de design réussi, j'ai décidé d'axer mon travail sur les méthodes de design management pouvant contribuer à faire de la production de design une ressource stratégique. Voici sept exemples qui illustrent les divers moyens d'intégrer le design dans la stratégie de l'entreprise.

## LEVI STRAUSS :

**QUAND UN DESIGN DEVIENT UNE ICÔNE AMÉRICAINE**  
Créé en 1873 pour l'ouvrier, le jean Levi's est aujourd'hui une icône du design<sup>1</sup>. Souvent synonymes d'une sous-culture rebelle, les icônes représentent à la fois une expérience humaine et une conscience collective. Alors comment un design tel que le jean Levi's peut-il continuer à revêtir autant de sens pour les consommateurs actuels ? La réponse réside dans la continuité d'un bon design. Et chez Levi's, il se décline dans toutes les tailles et toutes les formes ; et est issu d'une recherche et d'une stratégie où la place du consommateur est centrale. Caroline Calvin, vice-présidente et directrice de création chez Levi-Strauss, explique :

« Nous avons redéfini l'ensemble de nos modèles et de nos caractéristiques de structure. Nous nous sommes lancés dans un processus complexe avec près de 15 000 essais qui ont abouti à une refonte complète de la chaîne de production : ajustement des tailles, restructuration, toile plus solide et accentuation des détails du design ».

Résultat : un regain d'intérêt pour la marque et la hausse des parts de marché.



Chez Levi's, les designs comme le jean Superlow 534 aident la marque à établir un lien entre son design, ses matériaux traditionnels et les nouvelles modes. (Photo: Rethemeyer Photography)

Le processus de design management adopté par Levi Strauss est intégré dans les valeurs de l'entreprise : « Il est synergétique », déclare Calvin, « la marque Levi's repose sur notre design, lui-même fondé sur les valeurs de notre marque ». Mais, par ce processus, l'innovation devient aussi un défi pour Levi's. En tant que créateur de cette catégorie, il est difficile de maintenir l'héritage de l'entreprise, de répondre aux attentes des consommateurs, d'innover et d'attirer une nouvelle clientèle. Levi's a donc mis sur pied plusieurs équipes de design dont la tâche est de maintenir les styles basiques, mais aussi de développer des projets stratégiques à commercialisation rapide, qui lui permettent de proposer une nouveauté toutes les six semaines. Un délai qui s'étend de l'analyse des tendances au design du concept, aux ajustements, à la fabrication, à la distribution et à la diffusion dans les magasins américains.



Thomas Lockwood  
Directeur, Global Brand  
and Design Strategy,  
StorageTek



Et ça marche ! Selon Levi's, c'est à son design que l'on doit l'enthousiasme immédiat pour les jeans « *taille basse* ». Cette coupe est une libération du fonctionnalisme, et, à cet égard, le design de Levi's s'apparente à une continuité du design Memphis. Un mélange de sociologie et de marketing dans le développement de jeans icônes typiquement américains et un mariage de styles, du fonctionnel au cosmopolite. Chez Levi's, le design est une ressource stratégique.

## HEINEKEN :

### UN PACKAGING NOVATEUR

### ET DES BOUTEILLES EN ALUMINIUM

Chez Heineken International, le design est une ressource stratégique. Selon Martien Heijmink, directeur du design et de l'innovation, l'objectif est de gérer la cohérence de la marque. Heijmink ne porte pas beaucoup d'attention aux projets de design à faible valeur comme le calendrier ou la cravate à l'emblème de l'entreprise, mais il accorde une grande importance à la contribution du design aux objectifs de l'organisation. Grâce aux meilleures pratiques en design management, aux groupes de réflexion et aux séances de « *brassage* » qu'il a mis en place, la marque Heineken est sur le point de devenir une icône. Heijmink explique qu'Heineken est la seule marque de bière à intégrer le design dans sa stratégie et que ses résultats confirment la justesse de ce choix.



*L'utilisation novatrice des matériaux et du design, comme dans le cas de la bouteille en aluminium et des canettes en forme de tonnelet de bière, offre une dimension tactile pour que le consommateur vive une expérience sensorielle avec la marque Heineken.*

Heineken vient de lancer deux nouveaux packagings qui ont nettement contribué aux profits de l'entreprise. La nouvelle canette en aluminium, qui rappelle un tonnelet de bière, est aujourd'hui distribuée dans le monde entier. « *Lorsque nous avons lancé le nouveau design* », explique Heijmink, « *beaucoup de personnes à la production, nous ont demandé où était l'intérêt de ce nouveau packaging.*

*Mais la forme de la canette n'offre pas seulement une nouvelle dimension tactile, elle est l'occasion immédiate de différencier la marque. Facilement reconnaissable à l'œil et au toucher, elle joue un rôle considérable dans l'expérience que va vivre le consommateur. Ce design nous renvoie au niveau fonctionnel, esthétique et émotionnel.* Pour une chaîne de 3 millions d'unités par heure, changer le packaging c'était risqué ; mais pour Heineken, le design est un réel engagement.

Heineken sort également un deuxième packaging : une canette en aluminium en forme de bouteille particulièrement esthétique, avec l'étoile rouge de l'entreprise sur fond vert et argent. C'est en France que la commercialisation de ce nouveau conteneur a d'abord été testée, et le succès a été immédiat.

*« Disponible uniquement dans les points de vente haut de gamme, il a repositionné la bière comme un article de consommation chez les jeunes branchés et a introduit cette boisson dans les lieux où elle n'avait pas sa place jusque là ».* Grâce à un excellent design management et une maîtrise de la mise en œuvre de ce design, Heineken a augmenté ses ventes de bière en France, et dans ce pays, c'est une vraie réussite !



## MICROSOFT :

### SOUS-MARQUES, CAPACITÉ D'UTILISATION ET PLATE-FORME DE DESIGN COMMUNE

Microsoft conçoit le design d'information comme une ressource stratégique. L'entreprise utilise un système d'identité qui comprend huit sous-marques. Généralement, dans ce type d'architecture, les sous-marques possèdent leur propre style<sup>2</sup>. Par exemple, la plupart des voitures General Motors ont des pièces en commun, mais d'un point de vue visuel, il existe peu de similitudes entre les Chevy, Cadillac, Corvette, Pontiac, Saab et Saturn. Ce n'est pas le cas chez Microsoft. Chaque sous-marque comporte des éléments de design uniques, mais elles partagent toutes un style visuel cohérent qui est une volonté de la part de l'entreprise.

Jeff Boettcher, directeur de création pour la marque, explique : « *Microsoft est composée de plusieurs groupes différents qui disposent de tous les moyens pour créer leur propre marque, technologie, design et expérience autour d'un produit. L'esprit d'entreprise est le maître mot dans cet univers. Mais pour que ces marques soient vraiment profitables, un design commun doit apparaître dans l'interface utilisateur et les icônes.* » Qu'ils soient destinés aux particuliers, aux entreprises ou aux professionnels de l'informatique, les produits partagent tous un style visuel, communiqué au travers d'un système graphique d'icônes.



## LE DESIGN DANS L'ENTREPRISE : LES 20 LEADERS SELON DESIGN INSIGHT™

Cette étude, qui a utilisé la mesure du leadership design (Design PerformanceLeadership™), tente de déterminer un processus systématique pour évaluer les marques en fonction de leurs performances en design. Les résultats font ressortir une marque comme étant le leader mondial dans l'utilisation du design comme ressource stratégique.

BMW a été la seule entreprise à obtenir un bon score dans les sept catégories évaluées. Au cours de la période de recherche (2002 à 2003), BMW a augmenté la valeur de sa marque, a reçu de nombreux prix pour le design de ses produits et de ses communications et a obtenu le score Exceptionnel dans quatre systèmes de mesure différents.

### PREMIÈRE PLACE

BMW (Allemagne)

Une seule entreprise a obtenu un bon score dans les sept catégories.

### LAURÉATS SUIVANTS

Adidas	(Allemagne)	Nike	(USA)
Apple	(USA)	Samsung	(Corée du Sud)
Armani	(Italie)	Starbucks	(USA)
Harley-Davidson	(USA)		

Ces marques ont obtenu un bon score dans six catégories.

### MENTIONS HONORABLES

Canon	(Japon)	IKEA	(Suède)
Caterpillar	(USA)	Microsoft	(USA)
Dell	(USA)	MTV	(USA)
Heineken	(Pays-Bas)	Nokia	(Finlande)
FedEx	(USA)	Prada	(Italie)
IBM	(USA)	Sony	(Japon)

Ces marques ont obtenu un bon score dans quatre à cinq catégories.

Ces 20 entreprises représentent les marques gagnantes. Chacune a démontré des performances exceptionnelles dans l'application du design en tant que ressource stratégique.

### MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

Pour tenter de mesurer l'efficacité du design en entreprise, sept points de données ont été évalués dans trois catégories.

### PERFORMANCES COMMERCIALES

Le premier critère de sélection correspondait aux entreprises qui se sont hissées parmi les 100 premières en termes de valeur mondiale de leur marque. Une deuxième mesure de performance a été ajoutée en évaluant les marques qui avaient également accru leur valeur par rapport à l'année antérieure.

### PERFORMANCES EN DESIGN

Le deuxième critère était le nombre de distinctions de design reçues par les entreprises et l'appréciation par les pairs. La méthodologie incluait les prix de design produit remis par IDSA, les prix de design de communication remis par Communication Arts ainsi qu'une enquête sur les performances de chaque entreprise en matière d'excellence, d'innovation et de synergie réalisée auprès de directeurs de design de diverses disciplines des agences américaines, coréennes et italiennes de Design Continuum, un important cabinet international de design.

### PERFORMANCES EN DESIGN MANAGEMENT

Le troisième critère de sélection était l'appréciation des pairs parmi les directeurs de design. La méthodologie incluait une enquête auprès des directeurs de design qui assistaient à la conférence américaine 2002 de DMI et à la conférence européenne 2003 de DMI et auprès de quatre groupes de travail composés de directeurs de design ainsi qu'une autre enquête sur les performances de chacune des entreprises en matière d'excellence, d'innovation et de synergie menée auprès des directeurs de design de PARK Strategic Design, un important cabinet international de design management.

### PERSPECTIVES

L'ambition est de renouveler cette étude tous les ans et de l'affiner pour contrôler la façon dont le design est utilisé comme stratégie au sein des entreprises et mieux comprendre les effets potentiels du design sur leurs performances. L'auteur admet que cette étude ne représente qu'un échantillon et que certaines mesures sont interprétatives pour les sondés. Toutefois, une méthodologie rigoureuse a été appliquée, de nombreux points de données ont été recueillis et les résultats indiquent une cohérence dans les mesures et les conclusions tirées.

Nadja Haldimann, directrice artistique et responsable du design produit pour Microsoft Office, explique que Microsoft considère les icônes comme des polices de caractères, images ou pictogrammes : « *Le but est de définir l'essence de la fonctionnalité, puis de déterminer la façon dont nous allons la communiquer visuellement. La métaphore doit toujours être juste.* » Imaginez un petit pictogramme de 16 x 16 pixels sur une barre d'outils, qui doit communiquer une tâche ou une fonction spécifique en liant l'image à l'expérience que vous possédez de cette tâche dans votre inconscient. Multipliez cela par plus de 6 000 icônes pour Office, Windows XP et divers autres produits serveurs, et vous comprendrez la complexité de ce design management. Pour Boettcher, ce travail consiste à orchestrer des équipes aux fonctions diverses : marque virtuelle, design, intégration et directeurs de mission.

Les hommes transmettent des informations par signes depuis près de 30 000 ans ; le concept n'est donc pas nouveau. Mais, à mon sens, utiliser un design commun pour l'interface et les icônes afin d'améliorer l'expérience des clients, quelle que soit l'architecture de la marque, revient à utiliser le design comme une ressource stratégique.

## BRITISH AIRWAYS :

### AUGMENTER SA PART DE MARCHÉ GRÂCE AU DESIGN

La compagnie aérienne British Airways s'est tournée vers le design pour augmenter son volume de clients en classe Affaires. Dirigé par Mike Crump, responsable du design management, le projet visait d'abord à mieux cerner les besoins des clients long-courriers. Résultat : pour la première fois, les voyageurs en classe Affaires peuvent s'allonger et dormir sur un siège totalement incliné, un avantage indéniable pour les usagers mais aussi pour la compagnie qui a augmenté sa part de marché sur cette classe. BA a lancé le siège Club World sur plusieurs lignes et a rapidement constaté une hausse de 30 % de ses bénéfices sur ces vols. Mike Crump explique : « *La conception et l'organisation des sièges a permis de redéfinir les offres en classe Affaires et a révolutionné ce secteur. British Airways a également pris la pleine mesure de l'influence que le design peut avoir sur les performances de l'entreprise.* »

British Airways a fait le choix du design à tous les niveaux de l'organisation. Le design a été un facteur déterminant dans la construction de son nouveau siège social, un tournant qui marque la volonté de changer la culture d'entreprise pour créer



un environnement de travail plus ouvert. L'architecture du bâtiment comporte une fonction centrale - une rue de village - qui favorise l'interaction entre les personnes. Selon Mike Crump : « *Le client, comme l'employeur, est au cœur de tous nos programmes de design. Les clients y participent, de la recherche initiale jusqu'au programme de développement du design.* »

Pour le projet des sièges de la classe Affaires, BA a mis en place une petite équipe de clients dont la mission était de contribuer au design et au processus de développement. La participation des clients permet aux designers de mieux comprendre leurs besoins et leurs aspirations et aide l'entreprise à asseoir sa position de leader mondial.

## STORAGE TEK :

### LE DESIGN QUI FAVORISE LA CRÉATIVITÉ DU PERSONNEL

Chez StorageTek, nous utilisons le design comme une ressource stratégique pour améliorer la créativité du personnel et renforcer notre culture d'entreprise. Il y a quatre ans, une professionnelle des ressources humaines, un spécialiste en aménagement de locaux et moi-même (*qui représente la marque et le design*) avons décidé de former une petite équipe trans-fonctionnelle. Notre objectif était de revoir l'ensemble des espaces communs de notre siège, à savoir quelque 160 000 mètres carrés de locaux industriels et de bureaux, y compris 10 bâtiments, 82 salles de conférence, 24 halls, 3 cafétérias, des espaces réservés aux clients et aux formations, et une succession de couloirs.

Nous avons baptisé le projet « *Great Company, Great Place* ». Nous savions que notre projet d'architecture intérieure serait bien accueilli par le personnel, mais nous n'avions pas prévu ce regain de créativité chez les employés.

Nos ressources étant limitées, nous nous sommes concentrés sur des travaux de peinture, de rénovation des moquettes, de réorganisation des points de lumière et nous avons introduit des œuvres d'art en grand nombre.

Après la validation du projet par la direction, nous avons élargi l'équipe, élaboré une palette de couleurs contemporaine et repeint tous les murs. Puis, nous avons remplacé les moquettes par des carreaux de tapis colorés, créant ainsi des schémas et diagrammes, et construit des structures à l'entrée de chaque département. Enfin, nous avons ajouté de nouveaux points de lumière pour mettre en valeur les 400 œuvres d'art.

Notre collection s'étend aujourd'hui à plus de 800 pièces, dont 330 originaux d'artistes du Colorado.

Suite à ce projet, le PDG de StorageTek a reçu le prix de défenseur des arts du Colorado du Colorado Business Committee for the Arts (*commission pour les arts de l'État du Colorado*). Nous avons aussi mesuré les résultats à l'aide de deux enquêtes réalisées auprès du personnel. Plus de 50 % des employés ont déclaré que ce programme avait favorisé leur créativité, 72 % qu'il était un facteur de réduction du stress et 84 % qu'il avait eu un effet bénéfique sur leur moral. Le design devient ainsi un élément à part entière de notre culture d'entreprise. Selon Ted Jobe, conservateur de la collection : « *Ce programme d'art crée un lieu de travail visuellement stimulant, qui favorise la créativité et la productivité du personnel.* »

Le design peut devenir une ressource stratégique de diverses façons. Dans cet exemple, les résultats se mesurent en termes de créativité et de satisfaction des employés mais aussi de réputation pour l'entreprise.

## NIKE :

### CULTURE D'ENTREPRISE

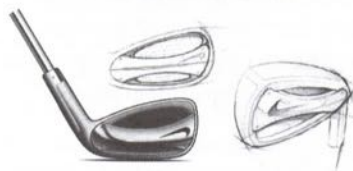
#### ET ESPRIT DE COMPÉTITION DANS LE DESIGN

Nike est l'une des rares marques à prôner des performances supérieures en matière de design et à avoir intégré ce concept dans ses valeurs. Nike parraine tous les trimestres des journées du design, consacre une bibliothèque à ce sujet et a créé un conseil supérieur du design. Les dirigeants considèrent l'excellence dans le design comme un facteur essentiel pour atteindre l'objectif de l'entreprise : « *The endless pursuit to make the right product to improve athletic performance* » (*la quête du meilleur produit qui améliore les performances athlétiques*).

La réussite est évidente.

Loin d'être uniquement une ressource, le design tient un rôle prépondérant dans la nature compétitive de la culture de Nike. Ron Dumas, directeur de l'image pour Nike Golf, explique : « *Si vous ne maîtrisez pas votre processus de design, impossible d'entrer dans la course et de concevoir un produit réussi. Cela force toute l'équipe à se dépasser et à être plus exigeante. Nous adorons les défis, c'est pour cette raison que nos produits sont meilleurs. En bref, si vous pouvez le faire pour Tiger Woods, vous pouvez le faire pour tous les joueurs.* »

Le processus de design management de Nike affiche un heureux équilibre entre le formel et l'informel. L'entreprise organise des séances d'innovation – baptisées « *sandbox meetings* » – où naissent les concepts. Elle met ensuite sur pied des équipes de développement produit composées de trois personnes : un designer, un ingénieur et un marketer. Une fois le projet défini, explique Dumas, l'équipe de design s'ouvre alors aux spécialistes du design industriel, design d'ingénierie et design graphi-



*Des produits comme le club Slingshot, présenté en phase d'idéation et en plan-maquette final, ont permis à Nike de prendre la pleine mesure des bénéfices que lui rapporte son engagement dans le design novateur.*

que. « *Nous puisons notre inspiration dans tous les aspects de la culture. Nous regardons les autres objets très bien dessinés. Nous essayons de comprendre les valeurs et traditions du sport sur lequel nous travaillons et nous introduisons des matériaux innovants pour accroître les performances. Et c'est bien là la finalité du projet.* »

Un exemple : les nouveaux clubs Slingshot de Nike. Carl Madore, senior designer, explique que le centre de gravité de la plupart des clubs de golf se trouve au niveau de la face du club.



Mais celui des fers Slingshot est suspendu dans l'air au-delà de l'épaisseur de la face, ce qui offre une facilité remarquable pour lever la balle et obtenir un angle de frappe précis. Tout cela grâce à un matériau sur-mesure qui affine la face et la rend plus résistante et plus rapide. La masse est repositionnée plus en arrière, ce qui augmente la pondération du périmètre et le moment d'inertie tout en réduisant l'effet de torsion.

Voilà un design en harmonie avec les valeurs de la marque, et qui devient une ressource stratégique.

## STARBUCKS :

### DÉTENIR SA MARQUE, C'EST DÉTENIR SON DESIGN

Qu'ont en commun une bonne tasse de café et le design ?

Chez Starbucks, quasiment tout.

Mélanges de cafés, packagings, machines à café, luminaires, mobilier et graphisme de ses enseignes : tout a été conçu par Starbucks. Sa philosophie d'entreprise est simple : si vous voulez être le propriétaire de votre marque, vous devez aussi être le propriétaire de votre design. Robert Wong, vice-président et directeur de création, explique : « *Chez Starbucks, l'expérience du client est à l'origine de tous nos projets, c'est donc nous qui concevons cette expérience. Le design est inscrit dans nos gènes, c'est un avantage stratégique. Et parce que sa place est capitale dans notre entreprise, nous avons beaucoup investi dans notre groupe de design.* »

Starbucks a donc développé des processus très sophistiqués de design management pour se donner les moyens d'un design de haut niveau qui dépasse les normes actuelles. L'équipe de design management est convaincue que les marques, qui sont en harmonie avec les cultures où elles sont établies, doivent être vivantes. Son système de design est fondé sur le partage des connaissances, et le processus de travail du département Design s'appuie sur une coopération étroite entre les équipes de design. Robert Wong précise : « *Pour soutenir une marque charismatique qui est vivante et qui évolue, ce processus doit être fondé sur une très forte interaction. Chaque semaine, nous examinons ensemble tous les projets en cours.* » Lorsqu'une entreprise place l'expérience de ses clients au cœur de sa stratégie, le design devient une ressource stratégique.

Starbucks a une philosophie intéressante. L'entreprise pourrait aisément ajouter d'autres marchandises à ses magasins et accentuer sa signalisation pour les promouvoir. Après tout, les magasins existent, et les clients sont fidèles. Mais Starbucks gère son design avec beaucoup d'attention pour créer l'expérience que recherchent précisément ses clients. Le juste équilibre, parce que le design est une valeur essentielle de sa culture.

## ANALYSE EN 7 POINTS

L'utilisation du design en tant que ressource stratégique peut prendre diverses formes, mais les cas présentés dans cet article font émerger sept thèmes communs, du plus simple au plus complexe.

### 1<sup>ER</sup> THÈME : PLACE DU DESIGN DANS L'ORGANISATION

Dans chacun de ces sept cas, la place des fonctions de design dans la structure de l'organisation favorise la réalisation d'un design efficace. Pour aboutir à ce résultat, il faut d'abord que l'entreprise reconnaisse que le design est une valeur stratégi-

que. Si l'on en croit Peter Drucker, la structure organisationnelle joue un rôle capital dans la détermination des performances de l'entreprise<sup>3</sup>.

### 2<sup>ÈME</sup> THÈME : LE PROCESSUS DE DESIGN MANAGEMENT

Chacune de ces entreprises a instauré des processus adéquats de design management, qu'ils soient formels ou informels. W. Edwards Deming a décrit le management comme un ensemble de processus qui permet aux systèmes organisationnels complexes de fonctionner sans heurts<sup>4</sup>. Parmi les aspects importants du design management (*comme pour toute fonction de management*), on citera la planification, la budgétisation, l'organisation, la recherche de collaborateurs compétents, le contrôle et la résolution des problèmes.

Ce qui soulève la question du design management par rapport au design leadership. Deming soutient que l'objectif du management est d'évaluer, d'améliorer et d'accorder la stratégie aux besoins de l'entreprise. Mais en fait, les dirigeants préparent les entreprises au changement et les aident à faire face aux difficultés qu'elles rencontrent sur le chemin. Chaque cas que j'ai étudié impliquait des changements, et, aujourd'hui, l'intégration du design dans la culture de l'entreprise relève plus du design leadership que du management traditionnel de projets de design. Chez Heineken, modifier ce packaging exigeait du leadership de la part de nombreuses fonctions de l'organisation, y compris du design management.

### 3<sup>ÈME</sup> THÈME : LE DESIGN COMME FACTEUR DE CHANGEMENT

Favoriser une culture du design implique que l'entreprise est ouverte au changement. Pour nombre de sociétés, le changement est un thème récurrent mais rarement mis en vigueur avec suffisamment d'ampleur pour réaliser la stratégie recherchée. Pour réussir, les entreprises doivent opter pour un changement sur le long terme<sup>5</sup> afin de réduire les coûts, améliorer la qualité de leurs produits et services, détecter de nouvelles opportunités de croissance et accroître la productivité. Pour tous ces processus, le changement et le design sont une nécessité. StorageTek est parvenue à instaurer un changement dans l'attitude et la créativité de son personnel en améliorant son architecture d'intérieur.

### 4<sup>ÈME</sup> THÈME : UNE STRATÉGIE D'ENTREPRISE FACILITÉE PAR LE DESIGN

Un bon design mène au succès commercial, finalité de toute une stratégie d'entreprise. Pour toutes les sociétés présentées dans cet article, le design a joué le rôle de facilitateur, soit parce qu'il a été utilisé comme outil de visualisation, soit pour délivrer effectivement le produit. British Airways souhaitait accroître ses taux de réservations en classe Affaires sur les vols long-courriers ; elle a atteint son objectif en améliorant le design de ses sièges.

Les solutions de design devraient, certes, répondre aux critères du marché, mais aussi viser à dépasser les attentes des clients. Il y a près de 50 ans, l'économiste Lawrence Abbott déclarait : « *Les gens ne recherchent pas des produits mais des expériences gratifiantes.* »<sup>6</sup> Aujourd'hui, beaucoup d'entreprises s'attachent à définir, créer et apporter ces expériences aux consommateurs par le design.



### 5<sup>ÈME</sup> THÈME : LE DESIGN COMME FACTEUR D'INNOVATION

L'objet premier de tout design est de créer quelque chose de nouveau, soit une création entière nouvelle, soit une amélioration d'un produit existant. Les entreprises performantes utilisent le design pour innover, puis pour établir les paramètres d'autres développements connexes, qu'il s'agisse d'un produit, d'un environnement, d'une identité ou d'une forme de communication. Spécialisée dans les produits innovants, Nike a fait du design un engagement. Le design est une ressource capitale pour l'innovation, d'ailleurs on pourrait définir l'innovation comme la somme de la créativité (*idée*) et du design (*appliqué*).

### 6<sup>ÈME</sup> THÈME : LES ÉQUIPES DE DESIGN ET LE BUT COLLECTIF

Pour qu'une entreprise puisse concrétiser sa vision, tous les acteurs doivent adhérer à sa stratégie et à sa mise en œuvre et donc partager la même vision du design, ce que Robert Bradford appelle le « *designer collectivism* »<sup>7</sup>. Paul Odomirok soutient cette proposition<sup>8</sup>, expliquant que l'objet collaboratif est au cœur du succès d'une entreprise : les croyances et buts collectifs, coopératifs et co-détenus des individus qui constituent une équipe. Le modèle d'objet collaboratif s'applique aux groupes d'au moins deux personnes qui collaborent sur des activités communes. Chacun des cas de design management présenté ci-dessus relève de cette catégorie et exigeait une équipe collaborative.

La gestion d'un projet collaboratif devrait faire partie du design management car la réussite d'un projet ne peut être répétée sans un processus clairement défini, qui guide les individus et équipes. D'autre part, étant donné que la coordination affecte les équipes et leur gestion, il conviendra de ne pas sous-estimer le pouvoir des réseaux sociaux. L'argument est le suivant : dans la plupart des entreprises, le travail est effectué de façon informelle, au travers de contacts personnels. Par conséquent, le design management doit prendre en compte ces liens pour que les résultats escomptés soient obtenus.

### 7<sup>ÈME</sup> THÈME :

#### UNE CULTURE D'ENTREPRISE OÙ RÈGNE UN ESPRIT DE DESIGN

Toute culture d'entreprise doit inclure un bon design, et lorsque c'est le cas, le ton est souvent donné par la direction après un « *moment de vérité* » où l'entreprise vient à comprendre le lien direct entre le succès commercial et le design.

Tous les directeurs de design seront sans doute d'accord avec la phrase de Paul Rand (1987) : « *Good design is good business* », le but étant bien sûr de convaincre les dirigeants d'entreprise et les non-designers. Mais construire une culture d'entreprise où le design trouve une place à part entière est plus ardu. Toutes les entreprises présentées dans cet article ont bénéficié d'une culture où régnait un esprit de design. Chacune semble avoir compris la valeur du design en tant que ressource stratégique et donc chacune gérait le design comme partie intégrante de son processus commercial.

## CONCLUSION

Plus la culture d'une entreprise sera tournée vers le design, plus cette dernière sera encline à l'utiliser comme une ressource stratégique. Pour développer leur propre culture de design, deux conditions s'imposent aux entreprises : faire preuve de design leadership et appliquer des pratiques de design management qui leur permettent d'atteindre leurs objectifs en matière de projets de design et de résultats financiers. Alors, seulement, le concept de design comme ressource stratégique deviendra vraiment un moyen d'atteindre des objectifs commerciaux.

## REMERCIEMENTS

Plusieurs exemples de cet article, ainsi qu'une grande partie de la recherche sur le leadership en matière de performances de design, sont issus des travaux que je mène pour mon doctorat en design management. Je souhaiterais donc remercier mes directeurs d'étude, Dr. Alison Rieple et Dr. Richard Harding, qui ont co-signé cet article.

1. Voir Aaron Betsky (ed.), *Icons: Magnets of Meaning* (San Francisco, CA: Chronicle Books, 1997).
2. Voir Wally Olins, *Corporate Identity* (Boston: Harvard Business School Press, 1989).
3. Voir Peter Drucker, *The Practice of Management* (New York, NY: HarperCollins, 1986).
4. Voir W. Edwards Deming, *Out of the Crisis* (Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology, 1986).
5. Voir Gary Hamel, *Leading the Revolution* (Boston: Harvard Business School Press, 2000) et John P. Kotter, *Leading Change* (Boston: Harvard Business School Press, 1996).
6. Lawrence Abbott, *Quality and Competition* (New York: Columbia University Press, 1955), p. 25.
7. Robert Bradford, *Strategic Alignment, Executive Excellence*, vol. 8, 2002.
8. Paul Odomirok, *The Power of Collaborative Purpose*, *Industrial Management*, 2001, 28.

## SUGGESTIONS DE LECTURES

Borja De Mozota, Brigitte. *Design Management: Using Design to Build Brand Value* (New York: Allworth Press, 2003).

Brace, Margaret, and Bessant, John. *Design in Business* (Harlow: Pearson Education, 2002).

Cooper, Rachel, and Press, Mike (eds.). *The Design Agenda* (Chichester: John Wiley and Sons, 1995).

Gorb, Peter. *Living by Design* (London: Lund Humphries, 1978)

Bienvenue à Thomas Lockwood,

qui pendant la rédaction de ce numéro a été désigné  
comme nouveau président du DMI!  
Nous souhaitons à Earl Powell  
une retraite longue et heureuse.



# DE LA PERFORMANCE TECHNIQUE À LA VALEUR SYMBOLIQUE

Un utilisateur peut être attiré par la fonctionnalité d'un produit, mais peut ne pas aimer d'autres aspects. En effet, c'est la combinaison des différentes caractéristiques d'un produit - fonctionnalité, ergonomie, esthétique et valeur symbolique, qui contribue à rendre celui-ci attrayant pour le consommateur, et donc à générer son succès commercial. Ce qui fait, de plus, qu'un produit est apprécié ou non découle de facteurs très subjectifs comme les goûts de l'utilisateur, son histoire, ou encore le contexte dans lequel le produit est utilisé.

Cet article tente de déterminer les éléments clés du design d'un produit qui constituent son attractivité. Les classer en différentes catégories permet d'identifier les aspects attractifs d'un nouveau design mais aussi de faciliter la comparaison entre des produits présents sur le marché et ceux au stade de développement.

L'article comprend 2 parties. S'inspirant d'études portant sur le développement de nouveaux produits, de recherches en sociologie et en design, la première partie examine les différents aspects de l'attractivité des produits selon 3 approches : l'approche de l'entreprise qui met en avant l'importance d'un design exceptionnel, et la difficulté à y parvenir ; l'approche de l'utilisateur qui pose la question de savoir ce qui fait que l'on est attaché à un objet ; enfin, l'approche du produit qui s'attache à développer ce qui lui donne sa valeur. Une attention particulière est portée à l'aspect « *communicant* » du design.

La seconde partie propose un schéma élaboré à partir des différents facteurs d'attractivité du design d'un produit. Des exemples choisis par les étudiants en management du design illustrent ce schéma.

## ANALYSE DES PUBLICATIONS

### L'APPROCHE DE L'ENTREPRISE :

#### L'IMPORTANCE D'UN DESIGN EXCEPTIONNEL.

Créer un produit dont le design se démarque par rapport aux autres est essentiel pour survivre sur un marché concurrentiel. Dans une étude approfondie, menée par Cooper et Kleinschmidt (1995) concernant le processus de développement des nouveaux produits, il s'avère que la supériorité d'un produit sur les autres est le premier gage de succès. Cependant, Cooper (1996) constate qu'il existe peu d'étapes qui privilégient la création d'un produit exceptionnel.

En effet, de nombreuses sociétés ont encore du mal à intégrer le design dans le processus de développement des produits. L'étude de Dickson et al. (1995) a établi que 70% des managers impliqués dans la fabrication étaient persuadés que le design serait amené à devenir un facteur croissant de compétitivité, mais qu'il manquait à leur entreprise les compétences nécessaires en la matière. Pour Lorentz (1994), le management est souvent plus performant sur des aspects rationnels comme les données analytiques. Les qualités spécifiquement émotionnelles qui s'appliquent au design sont néanmoins de

plus en plus importantes pour que le produit se différencie. Cet aspect du développement nécessitant une étroite collaboration entre le marketing et le design est un défi pour l'entreprise.

### L'APPROCHE DE L'UTILISATEUR :

#### « POURQUOI SOMMES-NOUS ATTACHÉS AUX OBJETS ? »

L'attachement matériel a été particulièrement étudié d'un point de vue sociologique et psychologique. Kleine et Baker (2004) ont mené de nombreuses recherches dans ce domaine. Selon eux, la valeur des objets ne découle pas nécessairement de leur rareté ou de leur prix, mais tient compte de divers paramètres tels que l'âge, le sexe, le vécu des consommateurs.

Les objets que nous possédons sont souvent la marque de ce qui nous rapproche mais aussi de ce qui nous différencie des autres. Pour Belk (1988) la possession est le fidèle reflet de notre identité : « *Les biens que nous accumulons révèlent qui nous sommes, d'où nous venons et où nous allons* » Dittmar (1991) confirme cette assimilation : « *être, c'est avoir* ». L'étude « *les objets domestiques et la personnalité* » de Csikszentmihalyi et Rochberg-Halton (1981) souligne l'importance des possessions dans la construction d'un individu. Elle est illustrée par une enquête menée auprès de quatre-vingts familles de Chicago à qui l'on avait demandé quels objets ils sauveraient si leur maison brûlait, et pour quelles raisons. Bih (1992) a de son côté étudié l'aspect culturel de cet attachement aux objets en interrogeant des étudiants chinois nouvellement arrivés à New York.

De nombreux objets se sont avérés avoir un sens particulier : une radio pour écouter les émissions chinoises, des textes bouddhistes ayant une valeur culturelle, des diplômes, symboles de réussite personnelle, des souvenirs (*photos*), des objets source de convivialité comme un service à thé, ou des objets transitionnels (*peluches*) (cité dans Kleine et Baker, 2004).

Si les études décrites ci-dessus visent à découvrir ce qui fait, que nous sommes attachés concrètement aux



Josiena Gotzsch  
Professeur associé  
École de Management  
Grenoble



objets, d'autres s'intéressent plus spécifiquement aux émotions qu'ils suscitent. Depuis 1999, ce sujet a connu un regain d'intérêt dans le champ de la recherche appliquée au design. Desmet (2003) a ainsi demandé à ses étudiants de citer leur objet préféré et de décrire les sentiments qui s'y rattachent. Il distingue cinq catégories de réactions émotionnelles : utilitaire (*quand il permet à l'utilisateur d'atteindre ses objectifs*), esthétique, sociale, suscitant l'étonnement ou l'intérêt. L'émotion due à l'intérêt est celle qui provoque le rire, l'ennui, ou la fascination. Jordan (1999) décrit lui aussi une relation animée avec ces objets qui peuvent rendre heureux, triste ou fier, en fonction de la personnalité et du vécu de chacun.

#### L'APPROCHE DU PRODUIT :

« QU'EST-CE QUI DONNE À L'OBJET UNE VALEUR PARTICULIÈRE ? »

Dans une étude plus axée sur le design des produits, Mōno (1997) décrit les objets sous leur aspect ergonomique, technique et communicant. L'ergonomie signifie l'adaptation du design à la morphologie et au comportement. Le côté technique représente les qualités fonctionnelles du produit. L'aspect communicant est lié à la capacité de l'objet à « communiquer » avec l'homme et à s'« adapter » à son intelligence. Pour Mōno, chaque produit se heurte à des limites économiques et écologiques.

De même, Bürdek (1996) et Steffen (2000) partagent l'objet en deux composantes : sa fonctionnalité et son langage (*son côté communicant*). Ils ont élaboré un schéma appelé « le langage du produit » (fig. 1). Ce langage se décompose en deux facteurs de communication : les fonctions sémiotiques donnant une signification au produit, et les fonctions esthétiques. Dans ce schéma, l'esthétique peut être comparée à la grammaire du langage, car ce n'est pas elle qui lui apporte du sens.

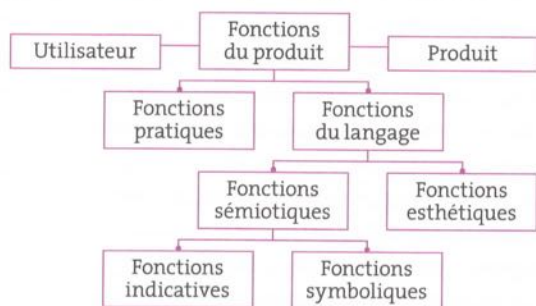


Figure 1: Le langage du produit (Bürdek, 1996; Steffen, 2000)

L'analyse approfondie de l'aspect spécifiquement symbolique permet d'apprécier les informations qu'un produit divulgue sur lui-même, sur son utilisateur ou sur l'image de marque du fabricant (Gotzsch, 2003). Des formes arrondies, féminines, par exemple, dotent un produit d'une « identité » spécifique. Un objet peut aussi être le reflet de la personnalité de l'utilisateur, de son âge, de son sexe, de sa catégorie socioprofessionnelle ou de ses aspirations.

## LE CONTEXTE DE L'ÉTUDE

L'étude a été menée auprès de quatre cent cinquante étudiants de toutes nationalités assistant au cours consacré au design à l'École de Management de Grenoble. Chacun d'entre eux a sélectionné un produit de consommation (*de la simple brosse à dents à la voiture de luxe*) pour lequel il avait une affection ou

une répulsion particulières. Deux questionnaires à questions ouvertes ont été élaborés. L'un portait sur les raisons d'« aimer » un produit, l'autre sur celles de le « détester ». Les questionnaires ont été testés par six étudiants. Dans leur version définitive, les étudiants devaient expliquer les raisons de leur choix et faire des associations d'idées, étudier la fonctionnalité, l'innovation, la performance, l'esthétique et d'autres paramètres « communicants » des produits.

La présentation d'une partie des études s'est faite pendant le cours. Certaines se sont avérées très personnelles, faisant souvent référence à l'enfance.

## LES FACTEURS CLÉS DE L'ATTRACTIVITÉ DES PRODUITS

La synthèse de ces études permet d'élaborer un schéma des éléments qui rendent un produit attrayant ou rebutant. Ce schéma est fondé sur la distinction entre les caractéristiques fonctionnelles et les caractéristiques communicantes des produits (fig. 2).

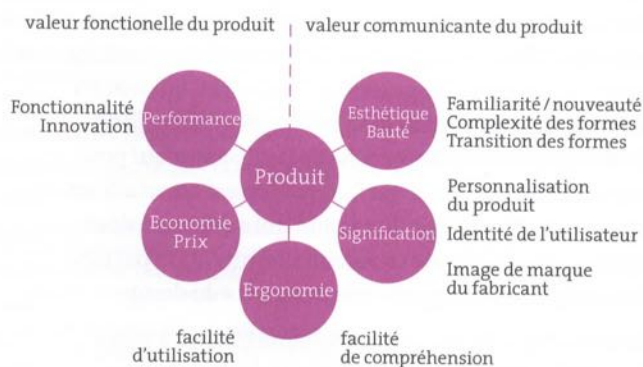


Figure 2: Les facteurs clés de l'attractivité des produits.

Dans ce schéma, les deux éléments purement communicants sont l'esthétique et la signification. L'esthétique, c'est-à-dire la beauté du design, procède de la simplicité d'une forme ou de sa complexité, des détails, des couleurs. Elle peut être influencée par une allure familière ou au contraire novatrice. La signification représente les associations personnelles ou culturelles que l'on peut établir à partir d'un objet, qui acquiert ainsi une personnalité propre. De plus, le design peut révéler le caractère de l'utilisateur ou exprimer l'identité d'une marque.

L'ergonomie se situe à la jonction des caractéristiques communicantes et fonctionnelles du produit. Intégrer l'ergonomie dans le design d'un objet permet de rendre son mode d'utilisation plus compréhensible. Par ailleurs, en privilégiant le confort physique de l'utilisateur, l'ergonomie s'avère une qualité fonctionnelle.

La performance correspond aux qualités techniques et au degré d'innovation du produit. L'importance de ce facteur clé est assujettie aux attentes de l'utilisateur et à la performance des produits concurrents. La valeur économique est capitale car l'attrait d'un produit est fortement influencé par son prix. Cette valeur dépend cependant des autres facteurs clés décrits dans le schéma car les choix du fabricant concernant l'esthétique, la fonctionnalité, la signification et l'ergonomie se répercutent sur le prix de revient.



## EXEMPLES

À la question « *quels sont les attraits de cette chaîne hi-fi portable?* » (fig. 3), les étudiants du cours de design ont apporté deux réponses. La première est la forte personnalité du produit. La seconde est le fait que son utilisateur cherche certainement à être vu avec. Pour les étudiants, cependant, l'esthétique de ce produit n'est pas le signe d'une excellente qualité technique.



Figure 3: La personnalité du produit comme facteur clé d'attractivité.

La comparaison de ces réactions avec le schéma des facteurs clés d'attractivité révèle le côté signifiant du produit. Celui-ci possède une image forte et contribue aussi à établir celle de son utilisateur.

Les produits comestibles sont parmi ceux qui présentent le plus d'attraits. La pâte à tartiner chocolat-noisette (fig. 4) est particulièrement appréciée. Pour l'étudiante qui l'a sélectionné, ce produit est un retour à l'enfance, et elle en apprécie toujours autant le goût. Le facteur signification, fondé sur les souvenirs, et le facteur performance (*bon goût*) sont mis en œuvre.



Figure 4: Souvenirs d'enfance et goût comme facteurs clés d'attractivité.

Le design de cette voiture (fig. 5) ne laisse pas indifférent. De nombreux étudiants n'apprécient pas particulièrement son esthétique, mais ils lui trouvent d'autres qualités. Ce véhicule est décrit comme convivial, apte à transporter de nombreuses personnes, notamment des enfants, vers leurs différentes activités. Il est performant du point de vue pratique et ergonomique. Les facteurs clés sont la signification (*convivialité*) et la fonctionnalité.



Figure 5: Convivialité et fonctionnalité comme facteurs clés d'attractivité.



Enfin, le baladeur MP3 (fig. 6) possède de multiples attraits, notamment par sa technologie, son caractère innovant et son design. L'utilisateur est doté d'une image moderne du fait de sa relation avec une technologie de pointe. Cet objet contribue ainsi à construire l'identité de l'utilisateur, mais il est aussi séduisant du point de vue esthétique et de la performance technique.

Figure 6: Les facteurs clés d'attractivité sont la performance, l'innovation, l'esthétique et l'identification.

## CONCLUSION

L'élaboration d'un produit séduisant le consommateur est un processus complexe, dans lequel interviennent de nombreux et subtils paramètres. Concevoir des produits qui plaisent à la cible de consommateurs est cependant vital sur un marché concurrentiel. La supériorité d'un produit s'avère être le premier gage de succès. Il est donc nécessaire aujourd'hui d'analyser ce qui crée cette supériorité en déterminant les éléments générateurs de l'attractivité dans le design d'un produit, et en le comparant aux produits concurrents.

Si de nombreux outils permettent de concevoir un design qui se démarque, le schéma proposé dans cet article vise particulièrement à faciliter l'analyse des éléments clés de l'attractivité d'un produit. Il permet de structurer les échanges sur ce sujet entre les différents acteurs du processus de développement, avec pour objectif la création d'un produit désirable qui rencontre un large succès commercial.



## BIBLIOGRAPHIE

- BELK (R.), « *Possessions and the Extended Self* », *Journal of Consumer Research*, n° 15, 1988.
- BIH (H.-D.), « *The Meaning of Objects in Environmental Transitions: Experiences of Chinese Students in the United States* », *Journal of Environmental Psychology*, n° 12, 1992.
- BÜRDEK (B.), « *Design: Geschiedenis, theorie en praktijk van de produktontwikkeling* », Uitgeverij ten Hagen & Stam, Pays-Bas, 1996.
- COOPER (R.G.) et KLEINSCHMIDT (E.), « *Benchmarking the Firm's Critical Success Factors in new Product Development* », *Journal of Product Innovation Management*, n° 12, 1995.
- COOPER (R.G.), « *Overhauling the New Product Process* », *Industrial Marketing Management*, n° 6, 1996.
- CSIKSZENTMIHALYI (M.) et ROCHBERG-HALTON (E.), « *The Meaning of Things: Domestic Objects and the Self* », Cambridge, Cambridge University Press, 1981.
- DESMET (P.), « *A Multilayered Model of Product Emotions* », *The Design Journal*, volume 6, 2003.
- DICKSON (P.), SCHNEIER (W.), LAWRENCE (P.) et HYTRY (R.), « *Managing Design in Small High-Growth Companies* », *Journal of Product Innovation Management*, n° 12, 1995.
- DITTMAR (H.), « *Meanings of Material Possessions as Reflections of Identity: Gender and Socio-material Position in Society* », *Journal of Social Behaviour and Personality*, n° 6, 1991.
- GOTZSCH (J.), « *Designed to be Loved: the Art of Product Charisma* », *European Business Forum*, n° 13, printemps 2003.
- JORDAN (P.), dans GREEN (W.) et Jordan (P.), « *Human Factors in Product Design* », Taylor and Francis, Londres, 1999.
- KLEINE (S.) et BAKER (S.), « *An Integrated Review of Material Possession Attachment* », *Academy of Marketing Science Review*, volume 1, 2004.
- LORENTZ (C.), « *Harnessing Design as Strategic Resource* », *Long Range Planning*, volume 27, n° 5, p. 73-84, 1994.
- MÖNO (R.), « *Design for Product Understanding* », Liber, Sverige, 1997.
- STEFFEN (D.), « *Design als Produktsprache* », Verlag form GmbH, Frankfurt, 2000.



# COMMENT LES DESIGNERS SONT-ILS PERÇUS ?

Le statut des designers

*Cette traduction du Design Journal est la première partie des résultats d'une étude menée en Australie sur la perception du design et des designers.*

*Par son approche large et originale, l'intérêt d'une étude comme celle-ci est de battre en brèche des idées reçues et largement répandues comme de mettre en avant, professionnellement mais surtout scientifiquement, les réelles pierres d'achoppement pour un développement des métiers du design, de leur formation et de leur intégration dans les entreprises.*

*À cet égard, introduire la perception du grand public est particulièrement pertinent car cela démontre que faute d'une approche holistique qui prenne en compte l'aspect sociétal ou culturel, les actions pour une clarification ou une valorisation de ces métiers n'ont que peu de chance de pénétrer durablement.*

**GILLIAN SMITH** s'est spécialisée dans la recherche sociale depuis plus de 15 ans, couvrant des domaines aussi variés que la santé, la gestion de l'information et le design. Elle prépare actuellement un doctorat de philosophie à la Swinburne University of Technology, Melbourne.

**ALLAN WHITFIELD** (PhD) est chargé de recherche et directeur du National Institute for Design Research, Swinburne University of Technology, Melbourne. Il a publié de nombreux articles dans plusieurs revues de philosophie et de design, dont *British Journal of Psychology*, *Perception and Psychophysics*, *Vision Research*, *Design Issues* et *Design Studies*.

De plus en plus de professions nouvelles se font jour, en quête perpétuelle d'un véritable statut professionnel. Tel est le cas des métiers du design. Cette étude se penche sur six métiers du secteur du design (*créateur de mode, designer de mobilier, graphiste, designer industriel, designer d'intérieur et designer produit*) afin d'examiner le degré de connaissance qu'en ont trois groupes de répondants (*designers, formateurs en design et grand public*) et la manière dont ils perçoivent la réputation professionnelle associée à chacun de ces métiers, en Australie. L'étude a été conduite selon le paradigme scientifique de l'évaluation du prestige professionnel. Concernant la familiarité avec les différents métiers, il a été observé que le grand public en savait moins sur ces six métiers du design

que sur la quasi-totalité des professions incluses dans l'étude, le design industriel étant de tous le moins connu. En ce qui concerne le niveau de professionnalisme perçu, les designers et les formateurs en design ont naturellement

perçu le caractère professionnel tous les métiers du design, alors que le grand public a tendance à considérer différents designers comme des semi-spécialistes, voire comme des ouvriers qualifiés. Afin de sonder les causes

**Les hautes instances du design devraient donc s'inquiéter de la méconnaissance que montre à leur égard le grand public, ne serait-ce que pour améliorer leur réputation professionnelle.**

possibles de cet état de fait, le design en Australie a été évalué par comparaison avec des caractéristiques communément admises de professionnalisme. Il a ainsi été constaté que le design était dépourvu de structure de carrière adéquate, entravé par de médiocres pratiques de recrutement, de formation et d'initiation. Outre le bas niveau des salaires de départ et le caractère occasionnel de la main d'œuvre, les perspectives de carrière des jeunes designers sont communément jugées plus mauvaises que dans d'autres groupes professionnels. De plus, l'absence d'un organisme professionnel ayant un pouvoir de réglementation sur la profession et sur les normes professionnelles constitue une grave lacune. Les hautes instances du design devraient donc s'inquiéter de la méconnaissance que montre à leur égard le grand public, mise en évidence par cette étude, ne serait-ce que pour améliorer leur réputation professionnelle.

## INTRODUCTION

L'étude des professions constitue un vaste domaine de recherche au sein des sciences sociales. En effet, de nombreux corps professionnels ont d'ores et déjà été étudiés, parmi lesquels la médecine, le droit, l'architecture, l'enseignement, l'ingénierie, l'emploi de bureau et le commerce.

Différentes perspectives ont en outre été abordées : le professionnalisme (*Rothman, 1987; Probert, 1989*), le statut et le prestige (*Caplow, 1964; Daniel, 1983*) et les rela-

tions entre le travail et, d'une part, la structure sociale (*Krause, 1971; Zollars et Cantor, 1993*) et, d'autre part, nos identités personnelles (*Forgas, 1985; Royse et Rompf, 1991*). De même, diverses orientations théoriques ont été adoptées,

notamment sous le jour des théories de Marx, de Durkheim et de Weber ou, plus récemment, sous le jour du fonctionnalisme structurel et du néo-marxisme ou interactionnisme. Certaines études se sont également

Gillian Smith  
& T.W. Allan Whitfield  
Swinburne University  
of Technology



appuyées sur le féminisme, le post-modernisme, la phénoménologie et l'ethnométhodologie. Néanmoins, la profession de designer a toujours été largement oubliée.

Cet article décrit une partie de la première grande étude conduite en vue de déterminer la perception qu'a la population des métiers du design. Cette étude a été motivée par le peu d'importance accordé jusque là aux designers dans le domaine des sciences sociales et par le poids économique et culturel de cette nouvelle profession. Elle a tenté d'apporter des réponses à diverses questions portant à la fois sur les designers et sur les formateurs en design et, ce faisant, de contribuer à la définition d'une politique future. Dans le cadre de son orientation théorique, l'étude a adopté une perspective interactionniste à tendance phénoménologique, c'est-à-dire qu'elle s'est surtout intéressée aux représentations, aux connaissances et aux perceptions des personnes interrogées. L'étude a été déployée en trois étapes : une première enquête sur le prestige professionnel, suivie d'une série de groupes de discussion, puis d'un questionnaire ciblé distribué dans toute l'Australie. Trois groupes ont complété ce questionnaire : des designers membres du Design Institute of Australia, des formateurs en design auprès d'universités et d'écoles supérieures et des membres du grand public. Au total, 1 600 personnes ont participé à cette étude. Bien que celle-ci ait été conduite dans un pays seulement, il est peu probable que ses résultats ne puissent pas être généralisés à d'autres cultures occidentales analogues. L'une des caractéristiques propre aux recherches scientifiques menées dans ce domaine est en effet le haut degré de concordance interculturelle occidentale.

Cet article traite spécifiquement de deux aspects de l'étude, à savoir la connaissance des métiers du design et les perceptions quant à leur réputation professionnelle. Il va de soi que les designers et les formateurs en design sont tout à fait familiarisés avec les métiers du design. En outre, il a été démontré de longue date que les membres d'un groupe professionnel avaient tendance à rehausser la réputation de leur propre profession (ex. : Gerstl et Cohen, 1964) ; il apparaît que les designers ne sont pas à l'abri de cette tendance, comme l'a démontré une autre étude (Chung et Whitfield, 1999). Dans ces deux aspects, le groupe clé est donc le grand public.

## RÉPUTATION PROFESSIONNELLE

Dans les sociétés occidentales contemporaines, nos identités individuelles sont liées à un facteur non négligeable : la réputation professionnelle. À mesure que nous délaissons l'identité sociale fondée sur le droit du sang ou l'ascendance, l'identification professionnelle devient un facteur important pour la catégorisation des individus. Broom et Lancaster-Jones (1976) ont ainsi avancé l'argument suivant : « Dans les sociétés industrielles, le type de travail que fait une personne constitue un critère d'évaluation immédiat de ses revenus, de son prestige et de son pouvoir ». Diverses études ont en effet démontré que le travail avait plus d'influence que l'appartenance religieuse ou politique, le caractère personnel ou l'ascendance dans la

détermination de la réputation professionnelle. Le caractère d'une personne, son niveau d'intelligence, ses capacités et son acceptabilité personnelle sont régulièrement évalués d'après son étiquette professionnelle (Caplow, 1964).

Certains métiers sont perçus comme étant assortis d'un statut et d'un prestige supérieurs à d'autres. Ces métiers à statut élevé sont susceptibles de se voir attribuer un statut « professionnel », en ce sens que les personnes qui les exercent jouissent d'une réputation personnelle plus grande au sein de la communauté,

Cet article traite spécifiquement de deux aspects de l'étude, la connaissance des métiers du design et les perceptions quant à leur réputation professionnelle.

ce qui implique des pouvoirs et des privilèges accrus. Les récompenses seront souvent intrinsèques, notamment pécuniaires, mais entraîneront également les récompenses intrinsèques d'un sens accru de sa propre valeur. Il est donc dans l'intérêt des personnes qui travaillent

dans un groupe professionnel déterminé d'aspirer à ce que leur métier acquière un véritable statut professionnel.

Esland (1980) a suggéré que le développement des professions est un phénomène d'industrialisation et traduit l'expansion de la rationalisation technologique. Le passage de la structure de la société de l'ère pré-industrielle à l'ère industrielle a généré une pléthore de métiers « col blanc » de haut niveau technique. Or, ce sont justement ces métiers qui ont acquis un statut professionnel, ou qui y aspirent. En Australie, cette bataille rangée pour l'accession au statut professionnel s'est récemment illustrée dans les secteurs de l'enseignement, de l'infirmier et du travail social (*Senate Employment, Education and Training References Committee, 1998*). De plus en plus de professions nouvelles voient le jour, cherchant à s'établir un véritable statut professionnel, notamment dans les secteurs de l'informatique, de la communication et du design.

L'échelonnement du prestige professionnel est appliqué depuis 1925 pour classer et hiérarchiser les métiers (Counts, 1925). L'échelonnement emploie des jugements subjectifs, procédant de la moyenne générale établie à partir d'évaluations individuelles de la réputation des professions. Dunkerley (1975) a prétendu que ce classement est une forme de « hiérarchie sociale » qui « dépend du degré de conformation du rôle du membre professionnel aux valeurs dominantes de la société dans laquelle est exercé le travail ». Le fondement de cet échelonnement du prestige professionnel est que les personnes vivant dans une société déterminée sont amenées à partager des « représentations collectives » avec les autres membres. De ce fait, il existe un haut degré de concordance quant à la structure et à l'ordre de cette société. Plusieurs études ont démontré que les métiers avaient tendance à être évalués pareillement dans la plupart des sociétés et que les revenus, la formation et le service vis-à-vis de la communauté constituaient les facteurs clés du prestige professionnel (MacKinnon et Langford, 1994).

Daniel (1983) a défini le prestige comme étant le fait de détenir du pouvoir et un statut au sein d'une société, ajoutant qu'il n'avait pas grand-chose à voir avec la popularité. Par exemple, un acteur ou un chanteur peut jouir d'une très grande popularité mais, en règle générale, les métiers d'acteur et de musicien



sont classés relativement bas dans l'échelle et ces artistes ont souvent au sein de la société un statut bien inférieur à celui dont peut jouir, par exemple, un médecin. Les métiers à statut élevé exigent habituellement de longues études et présentent pour la société un haut degré de valeur sociale ou morale (cf. *médecine et droit*).

Dans la culture australienne, la science impose plus de respect que l'art. Sur la base de son étude, Daniel (1983) a affirmé que les répondants classent toujours les métiers associés aux médias et aux loisirs vers le milieu de l'échelle, bien que ces professionnels aient souvent une forte image publique, voire des revenus élevés. Bien que Daniel fasse exclusivement référence à des métiers dans les domaines culturels des arts, des médias et des loisirs, il semble que le design se prête tout à fait à ce cadre.

Une récente étude conduite par l'Australian Bureau of Statistics (1997) a révélé que 35% de la population considèrent le design comme faisant partie des arts.

Pour atteindre un statut professionnel, un travail doit d'abord être perçu comme professionnel. Ainsi, c'est surtout la manière dont une population perçoit un travail qui importe et cela vaut tout autant pour les personnes qui exercent ce travail que pour celles qui travaillent dans un autre domaine.

Dans cette perspective, nous pouvons poser le postulat suivant : pour que le design acquière un statut professionnel, il faut avant tout que suffisamment de personnes soient d'avis que le design mérite effectivement un tel statut. Toutefois, le groupe clé est celui des personnes qui travaillent dans d'autres secteurs que le design.

Comme nous l'avons indiqué, il est démontré que les individus ont tendance à amplifier la réputation de leur propre profession (Gerstl et Cohen, 1964). C'est pourquoi les membres d'un groupe professionnel ne sont pas les mieux placés pour juger de leur réputation sociale telle qu'elle est perçue. L'insertion d'un groupe « grand public » était donc primordiale à notre étude.

## CONNAISSANCE DES MÉTIERS

Une partie de l'étude a visé à déterminer ce que les gens savaient de certains métiers spécifiques. L'accent a été mis ici sur le groupe grand public, puisque l'on pouvait supposer, après tout, que les designers et les formateurs en design seraient familiarisés avec les métiers du design. Des questions ont été posées aux répondants sur 25 professions, dont les six métiers du design faisant l'objet de cette étude :

- créateur de mode
- designer de mobilier
- graphiste
- designer industriel
- designer d'intérieur
- designer produit

Les 25 professions ont été sélectionnées dans toutes les catégories professionnelles établies par l'Australian Bureau of Statistics.

Trois questions ont été posées aux répondants dans le but de déterminer leur degré de familiarité avec chacun des métiers. Premièrement, il leur a été demandé s'ils avaient entendu parler de cette profession ; deuxièmement, s'ils savaient ce qu'étaient les fonctions principales de cette profession (et s'ils pouvaient décrire en détail ce que font les gens dans cette profession) ; enfin, s'ils connaissaient quelqu'un qui exerçait cette profession. Un score moyen a ainsi été établi pour chaque profession et pour chaque groupe de répondants, à la suite de quoi tous les scores ont été classés (voir le Tableau 1).

Les résultats démontrent, sans surprise, que les designers et les formateurs en design sont les plus familiarisés avec les métiers du design, ainsi qu'avec deux métiers proches : architecte et artiste. En revanche, le groupe grand public est le moins familiarisé avec les métiers du design. Tous les métiers du design, à l'exception du métier de designer d'intérieur, figurent dans le dernier tiers du classement. Le groupe grand public s'est révélé être le plus familier avec le métier de pharmacien. Étant donné que les répondants grand public avaient dans leur famille ou parmi leurs amis des enfants diabétiques (base de sondage pour cette étude), ce résultat n'est guère surprenant.

Premièrement : avaient-ils entendu parler de cette profession ;  
deuxièmement : savaient-ils ce qu'étaient les fonctions principales de cette profession ;  
troisièmement : connaissaient-ils quelqu'un qui exerçait cette profession ?

	Grand public		Designers		Formateurs	
	Rang	Moyenne	Rang	Moyenne	Rang	Moyenne
Pharmacien	1	5,32	11	4,96	12	5,04
Juriste	2	5,11	7	5,42	5	5,38
Programmeur informaticien	3	5,08	10	5,18	7	5,25
Ébéniste	4	5,07	4	5,56	6	5,32
Travailleur social	5	4,98	16	4,65	11	5,08
Architecte	6	4,96	1	5,82	1	5,70
Optométriste	7	4,88	14	4,70	14	4,75
Artiste	8	4,83	6	5,53	2	5,60
Avocat	9	4,45	12	4,93	13	4,92
Designer d'intérieur	10	4,32	2	5,78	3	5,46
Rédacteur en chef	11	4,16	17	4,65	9	5,14
Opérateur de machine	12	3,90	22	3,56	19	4,04
Ingénieur civil	13	3,83	13	4,82	16	4,46
Agent de recouvrement	14	3,82	20	3,91	22	3,91
Ajusteur-monteur	15	3,75	21	3,73	20	4,03
Ingénieur électricien	16	3,66	15	4,65	17	4,30
Graphiste	17	3,66	3	5,68	4	5,46
Designer de mobilier	18	3,58	5	5,54	10	5,12
Créateur de mode	19	3,56	8	5,27	8	5,14
Ingénieur mécanicien	20	3,50	19	4,42	21	3,98
Économiste	21	3,16	23	3,48	23	3,70
Greffier de tribunal	22	2,74	24	2,72	25	2,98
Sociologue	23	2,28	25	2,52	24	3,33
Designer produit	24	1,96	18	4,61	10	4,13
Designer industriel	25	1,73	9	5,22	15	4,52

Tableau 1. Degré de familiarité avec une série de professions chez le grand public, les designers et les formateurs en design.

Une analyse multidimensionnelle a également été exécutée sur la base de ces données afin de « cartographier » les similitudes perçues d'une profession à l'autre. Quoique les détails de cette analyse ne soient pas fournis ici, certaines de ses caractéristiques présentent un intérêt informatif.



Par exemple, le groupe grand public se divise nettement en quatre sous-groupes, avec une forte articulation autour des professions d'ingénierie. Le designer industriel et le créateur de produit sont étroitement imbriqués et sont positionnés avec les professions, moins connues, de sociologue et de greffier de tribunal. Le créateur de mode et le graphiste sont considérés de façon similaire en termes de connaissance perçue de la profession, le designer de mobilier et le designer d'intérieur étant associés au grand groupe des professions raisonnablement bien connues. Les designers ont tendance à associer bien plus étroitement le design industriel avec le génie électrique et le génie civil. Le design produit, pour sa part, est plus étroitement associée avec le génie mécanique.

## NIVEAU DE PROFESSIONNALISME

Dans le cadre de cette étude, les répondants ont également été invités à désigner la catégorie professionnelle à laquelle, selon eux, appartiennent les différents métiers énoncés. Les catégories retenues sont celles établies par l'Australian Bureau of Statistics (*spécialiste, semi-spécialiste, dirigeant, ouvrier qualifié, ouvrier spécialisé, ouvrier non-qualifié et manœuvre*). Elles sont réputées pour constituer une échelle ordinale relativement aux niveaux de formation, aux revenus et au prestige professionnel, étant entendu que les spécialistes occupent le haut de l'échelle et les manœuvres le bas. Le but de la question était d'établir une comparaison des trois groupes autour du degré de professionnalisme perçu pour chacun des métiers du design.

Le Tableau 2 montre que les designers et les formateurs en design ont été les plus enclins à classer le métier de graphiste au rang des spécialistes (80% et 64%, respectivement). Le grand public, en revanche, est partagé à parts égales entre un classement du métier de graphiste au rang des spécialistes (43,5%) et à celui des semi-spécialistes (39%) et, dans 16,5% des cas, l'a même rangé parmi les ouvriers qualifiés.

De même, concernant le designer industriel, le groupe des designers est celui qui a eu le plus tendance à percevoir celui-ci comme un spécialiste, par opposition aux formateurs en design et au grand public (89%, 72% et 55%, respectivement). Parmi le grand public, 32,5% ont assimilé les designers industriels à des semi-spécialistes et 10% à des ouvriers spécialisés.

Considérant que le design produit est, à tous égards, identique au design industriel, il est intéressant de noter que le grand public a plus eu tendance à percevoir le designer produit comme un semi-spécialiste (42,5%) que comme un spécialiste (34,5%). Bizarrement, le grand public confère au dessin industriel une valeur professionnelle plus importante qu'au design produit. La raison de ce choix est obscure, surtout si l'on se penche sur

la deuxième question, de laquelle il ressort que ces deux professions présentent le degré de familiarité le plus bas de toutes les professions retenues dans l'étude. Cela laisse supposer que le nom même de la profession constitue un facteur dans la détermination de sa réputation, d'autant plus si ladite profession est peu connue.

À l'inverse, les designers et les formateurs en design considèrent nettement le designer produit comme un spécialiste (77,5% et 61,5%, respectivement). Seuls 34,5% du grand public le perçoivent comme un spécialiste et, une fois encore, une forte proportion (15,5%) le place au rang d'ouvrier qualifié. Les trois groupes ont concédé au design industriel le degré de professionnalisme le plus élevé, peut-être sous l'effet d'une association avec les centres de formation et les organisations professionnelles lorsque cette profession est citée.

De grandes variations ont été constatées concernant la perception du métier de designer d'intérieur. Les designers sont bien plus enclins à le considérer comme un spécialiste (86%) que les formateurs en design (61,5%) et le grand public (31,5%). Pour sa part, le grand public a bien plus tendance à considérer le designer d'intérieur comme un semi-spécialiste (45,5%) ou un ouvrier qualifié (18,5%), autrement dit comme un décorateur.

Parmi les six groupes professionnels, le designer de mobilier est perçu comme étant le moins spécialisé par tous les répondants, toutes catégories confondues. Les deux groupes de design, en revanche, l'assimilent surtout à un spécialiste (63,5% des designers, 57% des formateurs en design). Le grand public a une toute autre perception du designer de mobilier et les résultats indiquent que celui-ci est largement perçu comme un semi-spécialiste (37,5%) ou un ouvrier qualifié (38%), plus que comme un spécialiste (22%). De fait, la perception qu'a le grand public de la réputation du designer de mobilier a de quoi inquiéter les personnes qui travaillent dans ce domaine.

Enfin, l'analyse du créateur de mode révèle que les designers ont plus tendance à considérer celui-ci comme un spécialiste (72%) que les formateurs en design (59,5%) ou le grand public (28,5%). Le grand public perçoit surtout le créateur de mode comme un semi-spécialiste, à l'instar du designer de mobilier, tandis qu'une forte proportion le range parmi les ouvriers qualifiés (25%).

Dans l'ensemble, d'importantes différences ont été observées dans la perception du degré de professionnalisme. Les deux groupes design, les designers en particulier, classent essentiellement les métiers du design au rang des spécialistes. Les formateurs en design les considèrent aussi comme des spécialistes, mais un plus grand nombre d'entre eux les

	Graphisme (%)			Design industriel (%)			Design produit (%)			Design d'intérieur (%)			Design de mobilier (%)			Création de mode (%)			
	Form.	Des.	Pub.	Form.	Des.	Pub.	Form.	Des.	Pub.	Form.	Des.	Pub.	Form.	Des.	Pub.	Form.	Des.	Pub.	
Spécialiste	64,0	80,0	43,5	72,0	89,0	55,0	61,5	77,5	34,5	61,5	86,0	31,5	57,0	63,5	22,0	59,5	72,0	28,5	
Semi-spécial.	23,0	17,0	39,0	18,5	10,5	32,5	27,5	19,5	42,5	29,5	13,0	45,5	30,5	30,5	37,5	30,0	23,0	42,0	
Dirigeant			0,5	2,0		2,0	2,5	0,5	6,0			2,5		1,5			0,5	0,5	
Ouv. qualifié	10,5	2,5	16,5				7,5	2,0	15,5	8,5	1,0	18,5	11,0	5,0	38,0	10,0	5,5	25,0	
Ouv. spécialisé	0,5	0,5		7,0	0,5	10,0	1,5		1,0			0,5	1,5		1,5	0,5		2,5	
Non qualifié				1,0										0,5	0,5			1,0	
Manœuvre	0,5		0,5	1,0	0,5				0,5				0,5					0,5	0,5

Tableau 2. Les métiers du design : degré de professionnalisme perçu par les trois groupes participants. [Form. = formateurs en design; Des. = designers; Pub. = grand public]



perçoivent comme des semi-spécialistes. Cette distinction peut très bien illustrer un conflit de statuts, les formateurs en design étant partagés entre leur profession première qu'est la formation et leur profession secondaire qu'est le design. Le grand public a le plus tendance à assimiler les métiers du design à des semi-spécialistes ou à des ouvriers qualifiés, le graphiste et le designer industriel étant les seuls largement perçus comme des spécialistes.

Dans tous les groupes se sont détachées uniformément les catégories auxquelles les designers ne sont pas assimilés. Ainsi, seule une poignée de répondants considère les designers comme des ouvriers non-qualifiés ou des manœuvres et une faible proportion du grand public seulement les classe parmi les dirigeants.

De toute évidence, même si de nombreux designers travaillent en free-lance, leur fonction dirigeante au sein de l'organisation est jugée accessoire. Concernant le degré de professionnalisme, les divergences de vues entre les designers et le grand public sont multiples et, sans aucun doute, illustrent la méconnaissance du public à l'égard du design.

## DESIGN ET PROFESSIONNALISME

En 1921, dans une définition précoce et quelque peu originale, le Commonwealth Statistician of Australia a décrit les spécialistes comme étant des personnes essentiellement engagées dans le gouvernement et la défense du pays, satisfaisant les volontés morales, intellectuelles et sociales de ses habitants (Borcham, Pemberton et Wilson, 1976). Cette définition a certes été élargie, ces dernières années, aux personnes travaillant dans le secteur privé, mais les éléments éducatifs et moraux subsistent. Afin d'identifier les professions, les chercheurs ont, au fil du temps, conçu un ensemble de critères, lesquels sont désormais considérés comme fondamentaux pour le statut professionnel.

Ces critères sont fondés sur l'analyse de professions prototypes, la médecine et le droit, et il est généralement convenu que les caractéristiques les plus courantes des professions sont les suivantes :

- Autonomie dans la détermination de codes de déontologie, de normes pédagogiques et éthiques.
- Restriction de l'accès ou de l'appartenance à la profession (organe d'agrément ou de certification).
- Éthique du service, sur la base de caractéristiques telles que l'altruisme et la confidentialité.
- Savoir spécialisé, dont la profession se fait le gardien.
- Études et formation professionnelle de longue durée.

Il est intéressant d'examiner le design à la lumière des critères ci-dessus, ainsi que de quelques autres facteurs connexes ayant une influence sur le statut professionnel.

Organe d'agrément ou de certification. En Australie, comme en Europe et aux États-Unis, plusieurs organismes de design représentent les différentes spécialités de cette profession (ex. : *Design Institute of Australia [DIA]*, *Australian Graphic Design Association [AGDA]*). Toutefois, bien que ces organismes

aient droit à des financements et à un support de la part des gouvernements et qu'ils constituent de précieuses sources d'informations et d'importants gisements de ressources, ils n'ont aucun pouvoir réglementaire en matière de pédagogie et de déontologie. L'adhésion à ces différents organismes n'a aucun caractère obligatoire et, en outre, ne se limite pas aux personnes dûment accréditées. Ceci explique peut-être que le titre des professionnels du design ne soit pas suffisamment protégé, toute personne pouvant se présenter comme designer. Il n'existe pratiquement aucun contrôle formel régissant les activités de ce groupe professionnel. Aussi est-il possible pour quiconque de se présenter comme de se présenter comme designer, mais également de proposer des prestations vaguement esthétisantes relevant prétendument du design. En Australie, si l'adhésion à une association professionnelle est obligatoire pour les designers d'intérieur, cette obligation ne couvre pas les autres métiers du design, laissant ainsi la possibilité à toute personne non qualifiée de déployer ses activités dans le domaine du design (à cet égard, même les métiers de l'enseignement et des soins infirmiers bénéficient d'une protection du titre).

Cette situation ne se limite pas à l'Australie. Frayling (1996), par exemple, soutient que les métiers du design en Grande-Bretagne ne sont pas reconnus à leur juste valeur en raison de l'absence de normes professionnelles et d'instances de représentation chargées de les définir et de veiller à leur application. Il soulignant également que les instances régissant les métiers du design relèvent davantage de l'enseignement et du lobbying que de l'association professionnelle.

Dans une récente interview, Frayling poursuit ses critiques à l'encontre des métiers du design en mettant en exergue un « manque de leadership », et remet en

cause le design en tant que profession en raison de l'absence de « normes minima, de benchmarks et de titres officiels » (Editor, 2000). C'est un point de vue qu'il n'est pas le seul à défendre (Shapiro, 1993; Poggenpohl, 1997 et Behrens, 1998).

L'une des exigences communément identifiée comme le fondement même du concept de professionnalisme est l'existence d'un corpus de connaissance spécialisé (Esland, 1980) couvrant l'histoire collective de la profession, ainsi que les méthodologies, outils de recherche et d'analyse critique partagés par tous. Des professions dans le domaine de la médecine, du droit ou encore de l'architecture bénéficient, en raison de leur caractère à la fois académique et professionnel, de corpus de connaissance bien établis et reconnus. Par opposition, les métiers du design fourmillent de techniciens et de praticiens, mais ne comptent que très peu de chercheurs, historiens et critiques (de Forest 1990). Dans son analyse des métiers du graphisme aux États-Unis, Poynor (1994) considère « l'émergence progressive d'une nouvelle approche critique et analytique » comme l'une des évolutions récentes les plus révélatrices.

Dans le domaine du design de mobilier, un des métiers du design le moins reconnu, peu de place est laissée au débat ou à l'analyse critique. Les rares approches analytiques mettent l'accent sur l'histoire du design et se limitent généralement à l'évolution des styles et des modes. S'il est possible de trouver

les designers ont généralement moins de possibilités d'évolution de carrière que les comptables ou les ingénieurs



quelques articles sur le rôle des praticiens (Gloag, 1969; Kirkham, 1987), le design de mobilier en tant que profession n'est que très rarement abordé. En effet, cette activité est souvent considérée comme une sous-discipline du design industriel. En outre, ce constat vient renforcer l'idée que les designers de mobilier sont des ouvriers qualifiés (et non des professionnels) et, qu'à ce titre, ne sont pas soumis aux exigences professionnelles de critique et de recherche académiques.

## DES STRUCTURES PROFESSIONNELLES INADAPTÉES.

Les structures professionnelles sont extrêmement restrictives pour la carrière des designers. Les entreprises de design sont généralement des PME, peu propices à de véritables plans de carrière (Australian Graduate School of Management, 1996). Un grand nombre de designers créent leurs propres studios ou évoluent au sein de petites structures. Dans une étude ciblant les grandes entreprises britanniques dans les secteurs de la fabrication et des services, Dumas et Whitfield (1989) révèlent que les designers ont généralement moins de possibilités d'évolution de carrière que les comptables ou les ingénieurs, et que l'activité de design n'est que rarement intégrée à l'organisation de l'entreprise. Le design est soumis à un régime particulier, qu'il s'agisse de formation, de valorisation de l'expérience ou de responsabilités. A l'inverse, il ressort de cette étude que les designers eux-mêmes n'avaient pas de réelle connaissance de l'organisation de l'entreprise et, n'y participant pas pleinement, restaient en marge des fonctions et du management de ces sociétés.

Ce constat témoigne indéniablement du manque de connaissance des designers de ce que l'on appelle communément le design management, mais également du fait que, contrairement aux professions médicales ou juridiques au sein desquelles les praticiens peuvent faire évoluer leurs compétences et qualifications (par exemple un avocat des instances inférieures devenant avocat des instances supérieures, puis conseiller de la reine, puis juge), les métiers du design ne bénéficient pas d'une telle structure professionnelle.

Des pratiques de recrutement, de formation et d'initiations inadaptées. Une fois diplômé d'une université ou d'une école, un designer n'a que peu de possibilités formalisées d'évolution professionnelle continue. Le processus de recrutement est souvent accessoire, voire improvisé et la formation se limite généralement à un apprentissage sur le terrain. L'absence de stages de perfectionnement formalisés peut expliquer ce problème de statut, notamment à la lumière de l'importance croissante que revêtent la formation continue, la validation des acquis et l'évolution professionnelle.

Le travail occasionnel, une tendance qui s'accélère au sein de la profession. D'une manière générale, le travail occasionnel est souvent associé à un faible statut, un bas salaire et une forte précarité. Cette perception risque également de ternir l'image des groupes professionnels faisant largement appel aux travailleurs occasionnels. Nombreux sont les designers travaillant en tant qu'indépendants ou entrepreneurs, un statut qui ne contribue guère à améliorer la perception de la profession.

Bas salaires. En 1999, le salaire de départ moyen en Australie dans le domaine du design s'élevait à environ 16 000 € (Graduate Careers Council, 1999). Les diplômés d'écoles de design étaient moins bien payés que les diplômés en architecture, en sciences humaines et en sciences sociales (17 500 €). En revanche, les jeunes ingénieurs (22 000 €), informaticiens (22 000 €) et enseignants (20 500 €) bénéficiaient de salaires de départ moyens bien plus élevés. Parmi les professions mentionnées, seuls les jeunes pharmaciens étaient encore moins bien lotis que les designers (15 000 €). Aussi il semble que pour les professions perçues comme apportant des services importants à la population (par ex. les pharmaciens), le revenu et la formation aient un impact plus limité. Dans ce cas précis, la dimension morale associée à la profession se traduit par un meilleur statut social.

Malheureusement, les métiers du design pâtissent non seulement de faibles revenus, mais également du sentiment que les services apportés à la population ne sont pas essentiels (Whitfield and Smith, 2003).

Dans le cadre de la présente étude, les designers étaient invités à indiquer leur niveau de qualification et leur salaire. L'analyse des questionnaires a révélé qu'à qualifications égales, les femmes étaient moins bien payées que les hommes. La mise en place d'une instance d'enregistrement et d'accréditation pourrait bien redresser ce tort.

## CONCLUSION

L'intérêt d'une étude comme la nôtre est la possibilité de battre en brèche certaines idées reçues à la lumière d'observations empiriques. Ces dernières démontrent clairement que si les designers aspirent à un statut professionnel, ce statut est encore loin d'être matérialisé. En outre, il apparaît que les métiers du design ne sont pas perçus de manière homogène et que les designers ne sont pas tous logés à la même enseigne. Il existe un clivage entre, d'une part, le graphisme et le design industriel qui s'apparentent le plus à un statut professionnel et, d'autre part, le design de mobilier, considéré comme un parent pauvre. Cette différenciation ne se fonde guère sur une connaissance exacte des activités des designers, mais relève davantage de l'intuition. En effet, comment expliquer que le design industriel soit tant valorisé par le public, alors que les résultats de l'étude démontrent clairement qu'il s'agit d'une des occupations les moins bien appréhendées? Il ressort des données recueillies que le public n'associe pas toujours le design à une activité professionnelle, ce qui n'est guère avantageux pour la profession. L'absence d'associations professionnelles régissant l'accréditation et la normalisation vient renforcer cette perception. De fait, les designers sont confrontés à un double dilemme : améliorer leur statut professionnel et, de ce fait, accepter les contraintes inhérentes à une instance de gouvernance, ou conserver la liberté dont ils jouissent actuellement, au prix d'un statut moins glorieux.

Cet article a été auparavant publié dans :  
The Design Journal - volume 8 - numéro 1 (p. 52 à 60)  
ISSN 1460-6925 / Ashgate Publishing Limited,  
www.ashgate.com.



# OÙ EN EST LA PENSÉE FRANÇAISE

face à la montée en puissance du modèle du « design augmenté » par la recherche

Deux conférences de recherche design ont eu lieu en Europe en 2005. Dans chacune de ces conférences nous avons été la seule française à participer. Cette absence de la France est un signe que notre pays semble s'accrocher à une vision d'une démarche design artistique et intuitive basée sur la seule compétence de créativité alors que le modèle en émergence est celui d'un « design augmenté » par la recherche.

La recherche design montre que la compétence design a changé de nature. Le design devient une aptitude à la pensée complexe et se structure en deux métiers : les métiers des études design et les métiers de la création design. Enfin, la montée en puissance de l'éducation du designer au niveau doctorat est une réalité désormais incontournable. Qui posera la question de la création de contextes favorables à la recherche design et aux thèses en France : la Cité du Design ?

Le doctorat en design existe depuis les années 1980 en Finlande, depuis 10 ans à Milan et maintenant aussi en Grande Bretagne. La rareté des lieux ouverts aux doctorants designers et l'absence en France de doctorat en design est une barrière dans la carrière des enseignants d'école design et probablement la raison des difficultés du design à se faire entendre au niveau stratégique des entreprises et des institutions nationales.

## LES DEUX CONFÉRENCES :

**6TH INTERNATIONAL CONFERENCE OF THE EUROPEAN ACADEMY OF DESIGN, UNIVERSITY OF THE ARTS/BREMEN (29-31 MARCH 2005)**  
Thème: Design System evolution: the application of systemic and evolutionary approaches to design theory, design practice, design research and design education.

**Organisateur:** European Academy of Design (réseau européen des chercheurs en design)

**Président:** Professeur Wolfgang Jonas

Le réseau européen de la recherche en design organise une conférence tous les deux ans et édite la revue de recherche *Design Journal* (Ashgate).

**JOINING FORCES : DESIGN RESEARCH, INDUSTRIES AND A NEW INTERFACE FOR COMPETITIVENESS, PRE CONFERENCE OF WORLD DESIGN CONGRESS ERAO5. UNIVERSITY OF ART AND DESIGN/HELSINKI (22 - 24 SEPT. 2005)**

**Président:** Professeur Pekka Korvenmaa

**Organisateur:** Designium Innovation Centre IUAH  
Cette conférence va au delà de la présentation des travaux de recherche pour se poser la question de la valorisation de la recherche design dans les industries et de la synergie entre industrie et recherche.

Nota: Nous nous tenons à disposition des écoles design, des agences de design et des entreprises pour leur présenter plus en détail le contenu de ces conférences ainsi que les modèles les plus pertinents pour les professionnels et les enseignants.

## ANALYSE COMPARATIVE STATISTIQUE

Comme tout congrès de recherche, les présentations avaient été lues, critiquées et améliorées par le travail en amont avec le comité scientifique du colloque. Ces deux conférences ont réuni au total 300 personnes. Bien qu'organisées en Europe, elles ont attiré une grande variété de nationalités et une proportion importante de participants non-européens.

	EAD 6 Bremen	Joining Forces Helsinki
Nombre de présents	120	180
Nombre de nationalités	24	31
Hors Europe	8	15
Thèmes:		
Design & innovation: design une compétence pour rechercher des opportunités de marché	3	5
Design Management	2	4
Design & protection du design		3
Méthodes de recherche pour projet design	6	3
Modèle « Design Orienté Utilisateur »	11	6
Méthodes de recherche marketing en design	6	9
Design responsable	3	2
Design et compétitivité nationale		4
Doctorat en design. Théories du design, design & complexité.	8	5

Un colloque de recherche n'est pas un lieu de discours sur le design comme les congrès ICSID ou autre, mais un lieu de partage de savoirs nouveaux validés par une recherche théorique et de terrain en amont. C'est ainsi un lieu de création de consensus sur ces savoirs nouveaux. Et un lieu de veille ou de recherche fondamentale.

Nous avons analysé les 80 papiers de recherche (voir tableau) et remarquons que 50% des papiers présentés peuvent se regrouper sur trois thèmes les plus porteurs :

1. Le modèle du « Design orienté utilisateur » et ses méthodes
2. Transposition des outils de recherche marketing dans le projet design
3. Les modèles théoriques du design et du doctorat design

Deux axes ont aussi fédéré plusieurs chercheurs :

- le design dans la stratégie d'innovation et
- les méthodes spécifiques de recherche appliquées au projet design.

Ces axes montrent le futur de la profession de designer et les innovations de méthodes, de théories et de pratiques éducatives.



Brigitte Borja de Mozota  
Université Paris X Nanterre



# PANORAMA DE PRESSE

Tous les articles mentionnés dans cette bibliographie sont consultables au centre de documentation et de veille du Centre du Design Rhône-Alpes. Contactez-nous pour prendre rendez-vous.

## LES ÉCHOS-L'ART DU MANAGEMENT SUR LE THÈME DE L'INNOVATION

### LE BUSINESS MODEL AU SERVICE DE LA PERFORMANCE

Laurence Lehman-Ortega est professeur de management stratégique au sein du Groupe Sup de co Montpellier et Bertrand Moingeon est professeur de management stratégique au Groupe HEC - Jeudi 13 Octobre pages 8 et 9.

Le business model outil stratégique au service de la performance, regroupe trois composantes : la proposition de valeur pour le client (au travers d'une offre ciblée et attractive), l'architecture de valeur (comment l'entreprise s'organise pour délivrer la proposition de valeur) et l'équation de profits (qui explique l'origine de la rentabilité).

Article illustré d'exemples (Zara, les «low costs»)

«Longtemps réservé aux entreprises en création ou au secteur des nouvelles technologies, ce concept se révèle comme un excellent outil de réflexion stratégique pour tout type d'entreprise.»

### LA VALORISATION DU TALENT, UN ACTE DE GESTION PRIMORDIAL

Laurent Maruani - Professeur HEC département Marketing - Jeudi 20 Octobre pages 2 à 4.

Gérer les talents, c'est gérer les égoïsmes utiles à la collectivité. C'est laisser s'exprimer la créativité des plus imaginatifs tout en les conduisant à se sentir à l'aise dans un réseau. Un réseau qu'il peut être intelligent de les laisser construire à leur guise, même si cela contrarie l'ordre habituel de l'organisation. Le talent est subversif. La qualité d'une direction générale se mesure à sa capacité à faire cohabiter la norme et le hors-norme.

## AUTRES THÈMES DE L'ÉDITION DU 20 OCTOBRE

### MOTIVATION DU PERSONNEL ET AVANTAGE COMPÉTITIF

Enseignement de la gestion : apport de la Recherche

L'ère de « Knowledge workers », pour une meilleure utilisation des compétences collectives.

### CONCURRENCE DES MARQUES OU DE BUSINESS-MODELS

Jean Noël Kapferer - professeur à HEC - Expert en matière de marques - Jeudi 27 Octobre.

Quelle performance attendre de la Brand Equity? Le marketing est passé du B to B ou B to C, au B to B to CÔ!

La marque ne peut rien faire toute seule, elle doit pouvoir s'appuyer sur un business model lui aussi différencié.

La distribution doit y être intégrée. Enfin « tous les groupes le savent désormais, les marques de demain auront besoin de modèles alternatifs de développement »!

L'article bien illustré par des exemples est suivi d'un entretien.

### UNE APPROCHE ÉLARGIE DE L'INNOVATION : COMBLER LES VIDES

Juan Ramis-Pujol - directeur du service direction des opérations et innovation de l'ESADE - Barcelone - Jeudi 27 Octobre.

La préparation et l'introduction d'une innovation sur le marché obéissent à un processus complexe. À la difficulté d'apprécier son contenu, s'ajoute la difficulté de son adaptation à un contexte public ou privé. Comment concilier innovation et fonctionnement sans heurt de l'organisation ?

« Le défi réel pour chaque organisation est d'équilibrer les activités d'innovation et d'exploitation » suivent 10 leçons pour argumenter que « ce n'est pas celui qui utilise en premier une technologie mais celui qui l'implémente le mieux qui génère une valeur ajoutée novatrice ».

### EXTRAIRE ET S'APPROPRIER LA VALEUR D'UNE INNOVATION

Santi-Reboud-Duhamel du groupe HEC et ESC Dijon - Jeudi 27 Octobre.

Cet article, qui intègre certains concepts précédemment développés dans l'art du management 2004, présente les résultats novateurs d'une recherche sur la valorisation des innovations co-financée par l'INPI et réalisée par une équipe incluant les trois co-auteurs. Outre les caractéristiques propres des innovations, la prise en compte des forces de l'environnement, de l'état concurrentiel du secteur d'application, de la situation compétitive du porteur de l'innovation, ainsi que l'évaluation qualitative et quantitative des ressources à mobiliser, sont les ingrédients à intégrer pour déterminer comment extraire et s'approprier le maximum de valeur d'une innovation et sélectionner la stratégie la plus adaptée à chaque cycle de vie de l'innovation.



# 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.

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

Conditions spécifiques aux adhérents : nous consulter.

- 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](http://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.



**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](mailto: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

**DRIRE**

MINISTÈRE  
DE LA  
RECHERCHE

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

9, rue Robert  
69006 Lyon

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

[info@centredudesign.fr](mailto:info@centredudesign.fr)

[www.centredudesign.fr](http://www.centredudesign.fr)

**CENTRE DU DESIGN RHÔNE-ALPES**