

■ LES AMIS DE ■
l'École de Paris

<http://www.ecole.org>

Séminaire Confidences

*organisé grâce aux parrains
de l'École de Paris :*

Accenture
Air Liquide*
Algoe**
ANRT
AtoFina
Caisse Nationale des Caisses
d'Épargne et de Prévoyance
CEA
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNRS
Cogema
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Centre de Recherche en gestion
de l'École polytechnique
Danone
Deloitte & Touche
DiGITIP
École des mines de Paris
EDF & GDF
Entreprise et Personnel
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
FVA Management
Hermès
IDRH
IdVectoR
Lafarge
Lagardère
Mathématiques Appliquées
PSA Peugeot Citroën
Renault
Saint-Gobain
SNCF
Socomine*
THALES
TotalFina Elf
Usinor

*Uniquement pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
** Uniquement pour le séminaire
Vie des Affaires

(liste au 1^{er} mars 2001)

LE DESIGN :
**pour une offre efficace de l'entreprise
à ses consommateurs**

par

Manfred HUBERT
Directeur du Corporate Design
Groupe SEB

Séance du 2 février 1999
Compte rendu rédigé par Sylvie Chevrier

Bref aperçu de la réunion

L'entreprise, accaparée par les jeux de fonctionnement internes et la lutte contre les concurrents, n'accorde pas assez d'importance à la constitution de son offre. Dans un marché où les consommateurs sont déjà équipés, les succès retentissants appartiennent à des produits qui offrent en plus des fonctionnalités de base, des "contacts sensibles justes" (symbolique, apparence, toucher, bruit). Le rôle du design consiste justement à travailler tous les aspects de la relation homme-produit et donc à placer les évolutions du consommateur au centre de ses préoccupations. S'il est impliqué du début à la fin du processus de création et en égalité de poids avec les autres métiers de l'entreprise, le design contribue à la création d'une offre cohérente et efficace. Du chemin reste pourtant à parcourir pour que le potentiel propre à cette fonction soit pleinement valorisé dans les entreprises... Un chemin difficile mais passionnant.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

© École de Paris du management - 94 bd du Montparnasse - 75014 Paris
tel : 01 42 79 40 80 - fax : 01 43 21 56 84 - email : ecopar@paris.ensmp.fr - <http://www.ecole.org>

Ont participé : J.-L. Azizollah (Carré Noir), P.-J. Benghozi (CRG de l'École polytechnique), M. Berry (École de Paris du management), P. Bivas (IdVectoR), A.-M. Boutin (APCI), A. Bucaille (Hermès International), S. Chevrier, D. Gatti (RATP), O. Hirt (Renault), F. Loubeyre (Carré Noir), R. René-Bazin (RATP), C. Riveline (École des mines de Paris), W. Santagata (Université de Turin), F. Stoeckel (Anvie), F. Weill (CGPC).

PRÉSENTATION de Manfred HUBERT

Les entreprises souffrent de plusieurs faiblesses en matière d'élaboration de l'offre de produits ou services. Centrées sur leur fonctionnement interne et à l'affût de ce que fait la concurrence, elles consacrent trop peu d'énergie à mieux connaître leurs clients et à créer une offre réellement adaptée. Dans un premier temps, nous dresserons un état des lieux - comment se déroule aujourd'hui le processus de création de produits ? - et dans un deuxième temps, nous identifierons quelques pistes pour optimiser ce processus.

État des lieux : le processus de création de produits

Soulignons d'abord que la nature des succès commerciaux a évolué avec les ères économiques.

Le succès des produits

Dans l'économie de production, les succès commerciaux souvent basés sur des exclusivités technologiques pouvaient se maintenir sur de longues durées. Ainsi, la cocotte-minute, le produit qui a permis au groupe SEB de se développer, fête ses quarante ans même s'il représente aujourd'hui moins de 5 % du chiffre d'affaires. Le pneu Radial de Michelin ou le verre Pyrex ont connu des succès semblables.

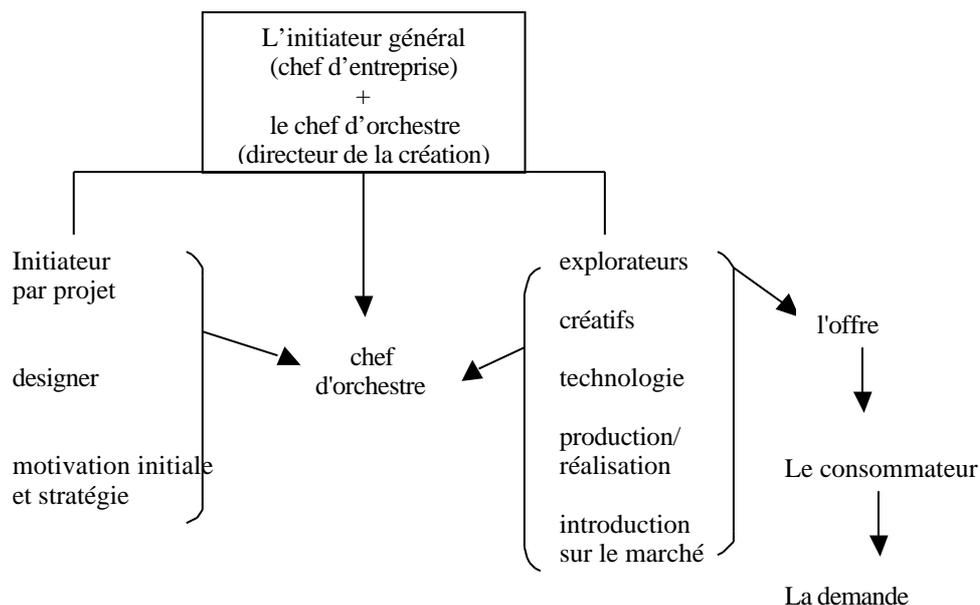
Dans l'économie de marché, les produits touchent un public plus large, mais la concurrence se durcit. Les entreprises, à la recherche d'économies d'échelle pour diminuer leurs coûts de production, standardisent. Mais cette standardisation, symbolisée par des pages de catalogue entièrement recouvertes de télévisions cinquante-trois centimètres, de machines à laver aux dimensions identiques ou plus généralement de produits "blancs", "gris", etc., correspond aux besoins de l'industriel, beaucoup moins à ceux des consommateurs.

Nous abordons un nouvel âge de la consommation dans lequel une majorité d'acheteurs potentiels déjà équipés sont en situation de ré-achat. Dans la grisaille de la standardisation, le succès appartient aux produits qui allieront à la technicité indispensable des dimensions sensibles nouvelles. Le i-Mac, la New Beetle de Volkswagen ou le mixeur plongeant Billy de Philips en témoignent. Désormais, les succès commerciaux internationaux connaissent une ampleur considérable. Ils permettent d'atteindre des rendements très élevés pour les investissements en produits nouveaux. Les industriels qui ont coutume de travailler au millimètre et au centime près pour améliorer le rendement négligent trop souvent le travail sur le succès commercial qui représente pourtant la première source de productivité pour l'entreprise.

Le système de création : un processus homogène et transversal à l'entreprise

Les grandes entreprises, très structurées voire compartimentées par nature, éprouvent des difficultés à gérer correctement la création de leur offre. Celle-ci implique la mise en place d'une structure transversale comme le montre le schéma suivant. Cette chaîne fonctionnelle anime l'ensemble des projets, et chacun en particulier, afin de ne pas diluer la motivation et la stratégie initiale et de rendre l'ensemble des créations cohérent pour le consommateur.

Chaîne fonctionnelle d'un système de création



Intégrer le consommateur à la conception

In fine, c'est le consommateur qui fait le produit par le succès qu'il lui accorde et l'usage fréquent qu'il en fait. Il faut postuler que les consommateurs sont intelligents, qu'ils sont les experts de leur propre besoin. Dès lors, les concepteurs doivent s'intéresser en priorité à leurs évolutions pour anticiper les déterminants de leur conduite future, de même qu'aux évolutions collectives, sociétales, démographiques et économiques. C'est en principe la vocation du marketing, mais celui-ci ne collecte pas suffisamment ces données dans le sens de l'anticipation.

Dans un grand nombre de pays et pour beaucoup de produits, les consommateurs ont déjà consommé, sont équipés ; leurs besoins dépassent la performance technique pure et incluent désormais de nouveaux besoins essentiellement d'ordre immatériel.

À l'âge de l'économie de la production, la technologie était "poussée" sur le marché et souvent imposée au consommateur qui n'en avait pas toujours l'utilité. Les entreprises entrent dans l'ère d'une nouvelle consommation où un marketing d'évolution permettra de "tirer" les technologies pertinentes.

Les entraves à la création

Jusqu'à une époque récente, les entreprises pratiquaient un marketing d'observation du jeu des concurrents qui privilégiait le "marquage" ou le "contre" pour utiliser une analogie tirée du football. Il en résultait une offre standardisée, interchangeable d'un concurrent à l'autre, et qui perdait de vue le client.

Dans ce jeu, la tentation était forte d'accroître par un "effet de dopage" comme la publicité ou les pseudo-innovations (innovations sans intérêt pour le consommateur) l'impact du produit sur le consommateur en situation d'achat. Les aspects spectaculaires du produit comme les multiples fonctionnalités des premiers magnétoscopes déclenchent l'achat, mais ne s'avèrent pas utiles à l'usage.

La division des tâches, les énergies tournées vers l'intérieur et les jeux de pouvoir contribuent également à détourner les entreprises de leurs marchés et les rendre moins attentives aux évolutions de la consommation.

Enfin, la capacité de l'entreprise à créer des produits pertinents est directement liée à sa vision stratégique qui doit être déclinée dans toutes les fonctions. Trop souvent, la conception des composants de l'offre dans différentes unités, et le manque d'orchestration lié à la taille de l'organisation aboutissent à des offres confuses ou incohérentes pour le consommateur.

La mise en forme de l'offre par le design

Sans le design, le produit industriel est un assemblage de pièces détachées plus ou moins homogènes. Le design utilise l'esthétique, principalement la plastique, pour synthétiser de manière symbolique les complexités fonctionnelles d'un produit. Le fer à repasser Ultragliss de Calor/Tefal avec sa forme aérodynamique est l'exemple type de la symbolisation de la fonction de l'objet à travers le design ; sa ligne est la résultante de l'effort vertical de pression et de celui de poussée vers l'avant.

Le design est un langage qui interagit entre les fonctions techniques et l'utilisateur. Il organise les signes émis par les produits et donne cohérence à une gamme et à l'offre complète, c'est-à-dire à la marque. Il doit concourir à une meilleure appropriation du produit par le consommateur au moment de l'achat mais aussi lors de l'usage quotidien en multipliant les contacts sensibles justes entre le produit et l'utilisateur. La Renault Kangoo semble un bon exemple des effets de cohérence produit / design / communication.

Les pistes à suivre

Comment optimiser le cycle créatif ?

L'entreprise doit d'abord mettre au point un système d'acquisition de connaissances sur les consommateurs ainsi que sur les déterminants de leurs conduites d'achat. À cet effet, elle doit s'intéresser aux nouvelles approches, aux outils et, de manière générale, aux sciences de l'homme qui ouvrent la voie vers ces connaissances.

L'entreprise doit se fixer des ambitions stratégiques concrètes, cohérentes avec sa ou ses marques pour impulser la création. Elle doit également s'ouvrir sur l'extérieur, prendre du recul par rapport à elle-même et rompre avec les logiques classiques d'investissement pour tout ce qui concerne les produits nouveaux.

Dans le cycle créatif, elle doit privilégier les approches pluridisciplinaires et simultanées, inclure les "créatifs-designers" dès le début, ne pas arrêter le cycle trop tôt et maintenir la cohérence de l'offre jusqu'à l'introduction du produit sur les marchés et la publicité.

L'entreprise doit chercher à battre la concurrence en offrant de véritables alternatives aux produits existants. Des offres presque identiques ne dynamisent pas un marché sur le long terme. Au contraire, des propositions plus variées pour le consommateur sont source de croissance pour le secteur dans son ensemble. Par un effet d'offres complémentaires, les concurrents peuvent être les alliés de cette croissance.

Enfin, le cycle créatif de l'entreprise doit être orchestré par une "direction artistique" proche de la direction générale. Parmi ses rôles, le chef d'orchestre doit aider l'organisation à s'imprégner des dimensions sensibles de l'élaboration du produit pour assurer la cohérence d'une marque et la justesse d'une prestation.

La contribution du design

Au contraire de l'organisation traditionnelle qui ne prend en compte que ce qui est rationalisable, le design aborde le consommateur et ses attentes de manière sensible. Il est familier des

processus simultanés qui mettent en présence et confrontent toutes les dimensions du produit. Il est synthétique par nature tandis que l'organisation tend à être compartimentée. Les designers, qu'ils soient intégrés ou non à l'entreprise, doivent lui permettre de prendre du recul par rapport à ses projets.

Ce qui reste à améliorer

Une approche design peut contribuer à créer des produits pertinents pour le consommateur et qui connaîtront de grands succès. Il reste néanmoins plusieurs freins à lever pour rendre la création de produits encore plus efficace.

Il s'agit d'abord d'améliorer la connaissance du consommateur en poursuivant des recherches sur les perceptions humaines en psychologie, sociologie, ergonomie, etc. Une meilleure lecture des comportements humains permettrait en effet de créer des produits plus "anthropocentrés".

Ensuite, la formation des dirigeants met davantage l'accent sur la gestion que sur la création. Par conséquent, les entreprises ne sont pas organisées autour de la constitution de l'offre qui est pourtant une de leurs fonctions essentielles.

Enfin, la formation des designers eux-mêmes est aujourd'hui trop courte et trop superficielle pour les préparer à la complexité de leur approche créative et à la variété des disciplines avec lesquelles ils devront interagir.

L'avenir de l'entreprise est de se mettre en scène à travers ses produits et leur design, ses marques et sa publicité dans une prestation cohérente. En proposant de nouvelles fonctionnalités liées à une palette d'émotions plus profondes, les créations sont appropriées par le consommateur et conduisent finalement au succès qui est la source de productivité la plus efficace que l'entreprise puisse mettre en œuvre.

DÉBAT

Le design en quête de légitimité

Un intervenant : *Qui pourrait être en désaccord avec votre exposé ?*

Manfred Hubert : Une telle présentation peut sembler aller de soi, mais beaucoup de managers émettraient des objections majeures s'ils étaient dans la salle. Les designers sont aujourd'hui présents dans les entreprises mais la part de la création dans la constitution de l'offre est encore faible. On s'oppose au designer car la création, c'est le pouvoir. L'intégration des designers au processus n'est pas acquise dans le fonctionnement quotidien et la promotion d'un designer à la direction générale ne se fait jamais sans difficultés.

Int. : *Je collabore avec Manfred Hubert sur des projets et je sais d'expérience que dès que l'on approche de certains services techniques, le projet va capoter. Les projets qui en sortent sont des hybrides qui n'ont plus grand-chose à voir avec la création initiale et qui sont souvent chers ! Les designers sont pris pour des pourvoyeurs de dessin mais pas comme des fournisseurs de matière grise. La pluridisciplinarité que Manfred Hubert appelle de ses vœux, reste pour partie à conquérir.*

Int. : *La création fait peur car elle fait prendre des risques. On est obligé de faire confiance au designer car rien ne peut prouver qu'il a raison.*

Int. : *Il y a deux façons de gérer le design. Faire du design intégré à l'entreprise ou le confier à une agence. Mais le designer externe a de toute façon besoin de relais en interne. On évolue vers de plus en plus de designers intégrés et des apports de designers extérieurs.*

M. H. : Au début des années 1980, j'étais un fervent partisan du design intégré. Cela me semblait la meilleure manière d'aller vite. Aujourd'hui, j'ai une position inverse. L'organisation souffre de trop d'inerties et les designers au bout d'une dizaine d'années se font phagocyter par l'entreprise. Ils n'apportent plus les dimensions qu'ils sont censés apporter. Je prône une fonction de "Design Management" interne et un travail de design mixte, réalisé à l'extérieur avec un accompagnement interne. Les succès aujourd'hui peuvent être colossaux mais cela se prémédite avec le recul indispensable des interactions externes/internes.

Approche design et gestion par projet

Int. : *L'aspect nouveau du design ne réside-t-il pas dans l'articulation entre le design et l'organisation ? Dans votre schéma, la case la plus importante est celle où figurent tous les métiers. Quelle est la nature des passerelles entre ces éléments ? Y a-t-il une différence entre une approche design telle que vous la décrivez et la gestion par projet ?*

M. H. : Dans un projet "produit", tous les acteurs doivent être présents au même moment. C'est effectivement la même chose que l'ingénierie simultanée mais nous n'y sommes pas encore. Les designers n'interviennent pas dès le début et ne sont plus toujours conviés à la fin du projet.

Le design : une question de cohérence

M. H. : L'ensemble du schéma est important. La marque et tous ses produits doivent être cohérents pour le consommateur. Nous étudions la vie des marques sur des décennies et nous constatons qu'une marque peut décliner bien qu'elle lance de nouveaux produits et dépense d'importants budgets de publicité. Les investissements en publicité sont souvent plus importants que les investissements industriels. Pour ne pas dépenser à perte, il faut veiller à la cohérence entre la stratégie de l'entreprise, la marque, les produits et la communication.

Int. : *Il y a des produits pour lesquels le design du magasin compte autant que le produit. Le magasin opère la séduction car le premier contact se fait avec le magasin.*

M. H. : La cohérence des produits va en effet jusqu'à la mise en scène de vente en situation idéale. Il doit y avoir une intégration création-distribution, voyez l'industrie du luxe.

Int. : *Un produit peut avoir une belle image, mais qui ne correspond pas à l'identité de l'entreprise, à sa culture. La difficulté est de construire la cohérence. Une entreprise comme Laguiole a réussi à créer une image contemporaine à partir de son savoir-faire traditionnel. Il faut savoir, dites-vous, faire émerger les signes du produit. Cela signifie que la première qualité d'un designer est l'écoute, avant même la créativité et l'approche globale. Lorsque nous avons organisé l'exposition sur les objets au Grand Palais en 1993, les jeunes exprimaient la nostalgie des objets. Ils revenaient visiter, avec leurs grands-parents, l'exposition qu'ils avaient vue avec leur classe : leurs grands-parents avaient une forte relation aux objets tandis que leurs parents jettent...*

Sensibilité et contact juste

Int. : *Vous utilisez beaucoup les termes de "sensibles", "contacts justes". Que mettez-vous derrière ces termes et ces vocables ne sont-ils pas une mode ?*

M. H. : L'objet-outil est le prolongement de la main en remplissant une fonction que la main ne peut pas remplir seule. Mais une fois que l'on dispose de la fonction minimum, on compare les suppléments qui ne relèvent pas du registre fonctionnel. Le "sensible" est tout ce qui est au-delà du fonctionnel. Par exemple, la New Beetle joue sur la nostalgie, le souvenir qui est l'un des stimulants de l'esprit humain. L'intérêt pour le sensible n'est pas une mode, il découle de la maturité du marché.

Int. : *On voit le design à travers la couleur et la forme extérieure mais il y a d'autres raisons au succès de l'i-Mac. La forme et la couleur sont les deux seules choses que l'on n'utilise pas ! L'intérieur de l'ordinateur et les contacts sensibles comme le toucher font le succès à long terme.*

M. H. : Les images que j'ai montrées (New Beetle, i-Mac, Billy) ont largement influencé votre perception de ma présentation, ce qui prouve leur impact, mais ce qu'il faut créer n'est pas que l'enveloppe extérieure, l'apparence. Au quotidien, le contact juste concerne le toucher lié au bouton, le bruit, etc. Il y a des bruits qui sonnent plus juste que d'autres. Tous les contacts visuels, auditifs, sensitifs, y compris les contacts fonctionnels, doivent être travaillés.

Int. : *Le designer a une approche globale : on "designe" des services et pas seulement un graphisme. Par exemple, des gens cherchent des designers pour le graphisme de leur page internet alors qu'il leur faut un designer pour concevoir le site.*

Dialogue ou... monologues

Int. : *J'ai été fasciné par votre langage : biens symboliques, porteurs de signes, contacts sensibles et justes, etc. Mais je me demande dans quelle mesure le vocabulaire propre à votre domaine ne vous pose pas de problème pour dialoguer avec les autres. Comment, par exemple, discuter avec le chef d'entreprise qui parle "budget", "résultats" ?*

M. H. : Il est exact qu'il est difficile de communiquer avec les autres métiers. L'industriel et le designer ne se comprennent pas, même s'ils peuvent se trouver réciproquement sympathiques. L'incompréhension est d'autant plus grande que nous nous préoccupons de design pour les prochaines générations de consommateurs. Le manager de cinquante ans doit faire l'effort de comprendre non seulement un autre univers-métier mais aussi des approches dont il est séparé par deux générations. C'est un gouffre d'incompréhension. La traduction simultanée entre designers et managers fait partie de mes rôles.

Rajeunir la vieille cocotte ?

Int. : *La cocotte-minute, votre produit symbole, représente aujourd'hui moins de 5 % du chiffre d'affaires. Pourquoi ne pas investir dans un nouveau design ?*

M. H. : Quand on a un produit mythique comme la cocotte, la Coccinelle ou la Deux Chevaux, il ne faut pas attendre trop longtemps pour la renouveler sinon, on est condamné à attendre encore plus longtemps. Il est impossible de renouveler ce produit après quarante ans. L'image est devenue une référence. On pourrait l'arrêter dix ans et reprendre après, mais c'est difficile quand un produit marche... Par ailleurs, nous avons bien sûr lancé d'autres modèles d'autocuiseurs au design plus moderne.

Science et design

Int. : *Selon vous, dans l'économie actuelle, le produit qui réussit est celui qui fait rêver. Il semble donc difficile de le trouver à l'aide de la science !*

M. H. : Celui qui conçoit un objet pour l'homme doit s'intéresser à l'homme ; se pencher sur la manière dont les hommes vivent, travaillent, utilisent les objets. Des disciplines comme la sémiologie ou l'ethnologie donnent accès à une connaissance utile à celui qui élabore des produits. Mais si on s'intéresse à la science pour comprendre l'homme, le processus de création n'a rien de scientifique. Les sciences permettent de dégager des mouvements, de comprendre ce qui sous-tend les évolutions humaines, de trouver des signes pertinents. Elles permettent une approche plus dynamique que la photo instantanée du marché.

Int. : *Les personnes qui sont en charge de la création ont étudié les choses de manière personnelle, bricoleuse. Nous avons chez Hermès des responsables du prêt-à-porter qui ont un parcours de créatifs, un parcours expérimental. Ce sont des explorateurs du toucher qui ne disposent pas d'études formelles sur le toucher. Nous lançons aujourd'hui une gamme de produits de luxe pour jardin (gants, sacs, sécateurs...). Nous ne savons pas si cela aura du succès et nous n'avons pas fait d'études pour savoir s'il y a un marché.*

M. H. : Je n'ai pas employé le mot étude, en particulier dans le sens "études de marché". Je crois à l'intuition créative des designers et des artistes qui savent anticiper. Mais je sais aussi qu'ils sont ravis de disposer d'études de comportements des consommateurs pour comprendre les tendances au-delà de ce qu'ils perçoivent. Les études permettent de se centrer sur l'homme à qui est destiné l'objet plutôt que sur l'entreprise. La création n'est pas seulement une affaire de subjectivité.

Int. : *La science est la recherche de choses semblables dans des objets apparemment uniques. Or, le design vise à fabriquer des objets uniques. Le designer ne trouvera donc jamais rien dans la science !*

La passion du design

Int. : *Votre présentation me perturbe par sa sérénité. On y trouve de la volonté, des méthodes, des savoirs, de l'organisation. Pourtant, si l'on en croit Thierry Gaudin, le créateur écoute les silences et produit du rêve. Or, ces concepts relèvent de la passion plus que de la tranquillité. Pour résumer, il y a deux approches des relations hommes-femmes. L'amour dans le registre de la passion et la sexualité qui est un objet résolument scientifique. Vous ne nous avez parlé que de sexualité !*

M. H. : Il est vrai que ce métier est au quotidien beaucoup plus passionné et déchiré que cet exposé. Je travaille souvent dans le bruit et la fureur. J'ai essayé à travers cet exposé de tirer la synthèse, de prendre du recul par rapport aux luttes quotidiennes. D'abord, derrière les affrontements, on peut repérer une direction ; ce n'est pas pur chaos. Ensuite, la réflexion qui donne à lire ce qui sous-tend la surface agitée permet de survivre dans ce contexte pour aller plus loin.

Int. : *Vous semblez dire que la lucidité froide est un progrès par rapport à la passion. Ce n'est pas certain. La comptabilité sera plus intéressante le jour où elle introduira la passion !*

M. H. : La création n'oppose pas passion et réflexion, elle résulte d'une navette continue entre les deux.

Int. : *Le design n'est pas une discipline qui s'ajouterait aux autres ; il est et doit rester une indiscipline !*

Présentation de l'orateur :

Manfred Hubert : directeur corporate design du Groupe SEB. Il a été directeur de la création chez Socar St-Gobain ainsi que dans le Groupe Sommer Allibert. Il a également été directeur d'unités stratégiques chez Allibert et SEB. Ce parcours situé entre design et management lui a permis de construire une solide expérience sur la stratégie d'entreprise et la création industrielle de produits "grand public".

Diffusion mai 1999