



Conférence Européenne DMI –PARIS avril 2008

Design the Linking Force

Co-organisée avec Philippe Picaud (Decathlon) et Yo Kaminagai (RATP). Ouverture des débats, par une intervention de Yo Kaminagai : « la culture française a toujours été tournée vers l'art et le technologie, alors que le design a toujours du mal à émerger. Chaque designer doit trouver comment être transversal dans son environnement, dans son entreprise. » Puis Philippe Picaud complète sur l'importance du design dans l'organisation des entreprises : « c'est une question de survie. La fertilisation croisée est fondamentale. »



> ISABELLE CAPRON CEO FAUCHON

Paris sur vos lèvres...

L'entreprise Fauchon a traversé une période très difficile : une vieille dame à régénérer (comme l'ont déjà fait Hermès ou Dior). Le nouveau positionnement a orienté le travail des designers internes et externes : "Food French Contemporary". La marque a été redéfinie comme une marque fashion avec des gammes allant du luxe au prêt à porter haut de gamme. Historiquement, Fauchon est une marque installée sur la Place de la Madeleine (luxury food) et a introduit en France des produits nouveaux (fruits exotiques, thés parfumés...). Avec 80% des ventes à l'international, une nouvelle identité a été développée, autour d'un nouvel aménagement des 50 magasins dans le monde, des 400 corners et du flag store de la Place de la Madeleine : la grande Maison des Luxes alimentaires. Les produits sont valorisés par un dialogue produit/architecture : par exemple le golden concept (pièce dorée pour les produits dorés au four : croissants, viennoiseries...).

Le concept d'un comptoir de madeleines (de la place éponyme), où elles sont mises en valeur comme des bijoux, le développement de collections d'éclairs (sucrés, salés...) tous marqués du logo Fauchon, le développement de nouvelles gammes orientées vers la santé : pâtisseries sans sucre, ou au thé vert (Fauchon Beauté), dans un emballage totalement retravaillé. Puis des produits événementiels tels que le thé mai 68 (bientôt commercialisé).

Ce travail été réalisé avec une petite équipe constituée d'un graphiste et d'un architecte. L'entreprise a aussi fait appel à des compétences externes en design et architecture. Résultat : CA et trafic doublé dans les magasins, et + 30% de ventes avec les nouveaux packagings.



> ANNE STENOS VP DESIGN KONE

Le design pour donner du sens à l'immatériel du futur

L'ascenseur n'est pas un élément isolé, mais intégré dans un système global. L'architecture évolue vers des bâtiments plus hauts, plus expressifs «uniques». Les plus récents sont si hauts qu'il est techniquement impossible de concevoir des ascenseurs d'un seul tenant, le câble serait trop lourd ! Pour apporter de nouvelles réponses à des nouvelles questions, Koné a recherché un concept global qui propose une identité de la marque et s'intègre dans les différents contextes. À partir d'une définition des tendances

(technologie/urbanisme, style de vie/people power, Éco/urban sustainability.), 4 styles ont été définis correspondant aux 4 saisons. Le concept a été décliné par rapport aux pays dans lesquels, les ascenseurs sont commercialisés. Par exemple, pour certaines régions du monde, on ne parle pas de saisons (en Asie, il n'y a que deux saisons) mais par exemples de fêtes traditionnelles importantes. Des scénarios ont été travaillés à partir d'expériences utilisateurs, et d'un travail de co-création. Ces scénarios doivent croiser ces données.

- Concept + Art = Expérience
- Fashion + Art = Phénomène
- Fashion + Design = Trend
- Art + Design = Installation
- Art + techno = Marque
- Mind + Matter = Immatériel

La lumière est la nouvelle dimension du design !

En conclusion, les design sont trop conventionnels, pas assez avant-gardistes. Ils doivent mieux mixer les cultures et les personnes pour innover.



**> PATRICK LE QUEMANT VP DESIGN RENAULT
TECHNOCENTRE
DESIGN TOTAL & GLOBAL**

Le design chez Renault trouve ses sources dans le lien entre qualité de vie et mobilité. L'utilisateur a une expérience multi facettes. Avant, le design avait pour rôle d'habiller la mariée. Mais depuis une vingtaine d'années, cela a changé. Le design a été rapproché de la qualité pour jouer sur 3 piliers : qualité, coûts, service apporté. Depuis 1991, le service design a développé des concepts cars (Z o, Racocon, Laguna Roadster, Argos, Fiftie, Initiale, Koleos, Talisman, Be Pop, Fluence, Ellypse, ...) qui ont nettement

influencé l'évolution de l'automobile, au-delà même des produits Renault. Un concept car est à la fois un moyen de faire réagir, de construire un champ commun pour animer une équipe design et pluridisciplinaire internationale, aide à faire évoluer la vision commune, et enfin permet d'avoir un feedback immédiat. Les valeurs du design : humain, fiable, enthousiasme. Il arrive qu'un produit soit créé pour une cible spécifique et qu'elle en rencontre une autre. Ce fut le cas de la Twingo, conçue pour les jeunes et achetée par les quadras ! Saint-Exupéry a écrit le « Petit Prince » pour des adultes qui veulent se rappeler leur enfance...

La vision du designer dépasse l'expérience que le marketing peut interroger. Récemment, l'action « Trends mission » a réuni des groupes de designers pour aller rencontrer des clients dans tous les coins de la planète et rencontrer des designers leaders (Ron Arad, Dyson...).

Le design peut être artistique ou industriel. Entre des chaises inconfortables destinées à être exposées dans les musées et le design industriel destiné à être produit et acheté. Le choix est clair chez Renault.



**CHRIS BEDFORD, PRESIDENT, KARO
GROUP INC. (CANADA)
Le design et l'art de raconter
une histoire.**

Une question en guise d'introduction : Que veut-on dire par DESIGN et qu'essayons nous de relier ?

Dans une entreprise, le plus souvent, la stratégie de marque n'est pas liée à la stratégie de l'entreprise à cause d'une organisation trop rigide et sans lien entre les départements – la marque doit être le lien entre tous les

départements de l'entreprise, et le client doit être au centre.

La narration (storytelling) peut être une manière de créer des liens dans une entreprise – et avec ses clients. Une histoire motive, convainc, amuse, informe et inspire aussi bien en interne qu'en externe. Le rôle du design est d'aider à imaginer et de raconter l'histoire. Mais il n'est pas toujours simple de faire collaborer les différentes fonctions dans une entreprise et encore moins de trouver consensus à 100% dans l'élaboration de l'histoire. L'entreprise est jugée sur l'authenticité de son histoire et sur sa manière de parler à ses clients :

Grande valeur 100%

Authentique- cohérent, partagé, mesuré par ce que l'on peut apprendre

Valeur modérée 50%

Justesse – des faits séparés à partir de d'opinions, pas de jugements

Sincérité – engagement franc, un jet d'information sans corrections

Valeur basse 0%

Prétexte – rétention d'information, proche de dissimulation

La meilleure manière de créer une histoire est de comprendre le client.

Par exemple :

- La création de l'histoire pour une société d'organisation de rodéos pour relancer l'entreprise et rendre les activités plus cohérentes ;
- La création de l'histoire d'une chaîne de concessionnaires de voitures pour relancer l'activité – refonte complète de l'image
- Laisser les clients raconter l'histoire de l'entreprise aux autres clients.



MARC GIGET, PROFESSOR AND CHAIR OF TECHNOLOGY AND INNOVATION, CNAM-CONSERVATOIRE NATIONAL DES ARTS ET METIERS (FRANCE)

Innovation par le Design : la Synthèse créative

Certaines périodes de l'humanité ont été plus favorables à l'innovation, c'est la théorie des vagues de l'innovation (En Chine plusieurs siècles avant JC, en Grèce...). Par exemple, au XVI^{ème} siècle Venise, ville ouverte aux personnes et idées du monde entier, établit les quatre composants modernes de l'innovation : l'humanisme, les prémices du brevet, le capital risque, et le design (Le « disegno » est alors décrit par Léonard de Vinci comme la période de réflexion avant la création : la recherche). L'Italie est vue comme le berceau de la vision moderne et humaniste de l'innovation et du design au temps de la Renaissance.

Innover c'est transformer un rêve en réalité. Le désir et les rêves sont les principales forces créatrices. Depuis 1550 et l'origine du mot design, il y a eu 6 vagues qui partent du design pour arriver au design thinking.

On est passé d'un contexte de design de continuité (l'harmonisation des formes, des couleurs, travail du style et de la différenciation) vers un contexte de design d'innovation de ruptures (breakthrough), dans lequel le design a un champ d'actions plus large : design de produits et services nouveaux, qui combinent des nouvelles technologies et savoir) et proposent des concepts et paradigmes nouveaux. Les innovations de ruptures sont nécessaire pour continuer à créer de la richesse. On constate aujourd'hui une poussée technologique sans précédent, les investissements explosent : plus de 10 millions de personnes de la R&D publient 15000 articles scientifiques par an et déposent 800 000 brevets par

an. La technologie évolue de plus en plus rapidement, par exemple le 45 tours, la K7 audio ou le CD (3 technologies Philips) peuvent stocker en moyenne 12 titres. Soudainement l'iPod propose 12 000 titres ! Chaque nouvelle technologie tue la précédente. La technologie ne s'est jamais substituée aux rêves, les entreprises doivent se positionner au-delà. Le design a pour vocation de ré-enchanter le monde en apportant les dimensions psychologiques et sociologiques pour compléter les aspects technologiques. L'organisation linéaire tend à être remplacé par une organisation en puzzle, avec le design comme pièce centrale. Dans ce contexte, le design doit relever 5 challenges :

- Intégrer les nouvelles technologies,
- Développer les services,
- Personnaliser l'offre, Intégrer des hauts niveaux de connaissance et des réseaux ouverts.



RACHEL COOPER, DIRECTOR, LANCASTER INSTITUTE FOR CONTEMPORARY ARTS (LICA), PROFESSEUR DE DESIGN MANAGEMENT LANCASTER UNIVERSITY (UK)

Faire le lien entre la recherche en design et la pratique du design : résumé de la Conférence DMI Educative.

Plus de 80 papiers ont été présentés par des chercheurs et des professeurs du monde entier, ainsi que par des professionnels du design qui prennent du temps pour approfondir la réflexion sur leur métier.

Rachel Cooper a brièvement présenté les contributions les plus intéressantes sur les quatre axes traités :

- Comment les designers pensent : le rôle du Design Thinking dans la société

- Design Thinking et changement : innovation et design dans les industries de service
- Design Thinking et l'organisation postmoderne
- Design Thinking et les modèles d'innovation

TIM SELDERS, DIRECTEUR, PARK (PAYS-BAS) Breakout - Atelier : le pouvoir de lien du design ? Quel pouvoir du lien ?

Malheureusement, cet atelier était organisé dans la très grande salle de conférence, ce qui a rendu les échanges un peu difficiles ; ils n'en furent pas moins vifs. Plus de cinquante personnes ont d'abord écouté une courte présentation de Tim Selders de PARK sur la grande question de cet atelier : le design est-il une force de lien ? Tim a montré que cela n'était pas si évident que plusieurs intervenants de la conférence avaient l'air de penser. En premier, Tim pense, que les designers ne sont pas forcément reconnus pour leur pouvoir de liaison, mais les design managers le sont un peu plus. Il pense qu'il s'agit de relier, de combiner, d'aligner et de créer de la synergie et que le designer n'est pas responsable pour tout ça tout seul, au contraire, il faut qu'il sorte un peu du complexe de superman dont beaucoup de designers souffrent. Il est temps d'arrêter de voir le design comme le centre du monde et commencer à avancer. Pour Tim, il y a plusieurs liens : Les liens avec les autres fonctions : design & business ; design & ingénierie, design & ressources humaines ; design & informatique ; design & marketing ; design & ventes Lier plusieurs fonctions par le design : par exemple ingénierie, branding, marketing, achats, relations clients ... Lier les clients avec l'entreprise Lier l'entreprise avec le monde : l'entreprise et la culture, l'entreprise et des questions sociales

Les débats ont concerné la question : comment convaincre son PDG des liaisons que le design et le designer peuvent créer dans une entreprise. Conclusion : le design est un lien – parmi d'autres dans une entreprise. Et la force, c'est le mouvement.



ANDREAS WLASAK, FAURECIA VP DESIGN (FRA) La «Premium Attitude» : Définition de la prochaine génération du Luxe.

Faurecia est un excellent exemple pour illustrer la manière dont les équipementiers automobiles peuvent répondre au plus juste au cahier des charges des constructeurs. Les équipementiers ont de plus en plus de responsabilités et des opportunités dans la construction d'une voiture car 20% du poids d'une voiture vient des équipementiers comme Faurecia. En effet, la réduction du poids de la voiture est un grand défi pour Faurecia et le rôle du design y est important (par exemple de travailler sur une architecture innovatrice des produits pour l'intérieur des voitures). Une autre question importante touche le secteur automobile : le pouvoir d'achat en baisse, d'où le succès de voitures low cost telles que la Tata Nano ou la Dacia Logan. Ces voitures soulignent le besoin de design (et pas seulement de styling). Pour montrer ce que le design est capable de proposer, Faurecia a développé un concept car, comme une proposition business. Il s'agit du design avancé qui prend possession de grandes questions stratégiques. L'idée de la Premium Attitude est de montrer du design produit et de l'interaction désirable, distinctive et intelligente. L'objectif est de fournir des nouveaux entrant dans le segment Premium, qui se trouve dans chaque segment.



MIGUEL-ANGEL MUNAR, MANAGING DIRECTOR, ROCA (ESPAGNE)

Imaginer le futur par la vision design

Miguel-Àngel Munar n'est pas designer mais avocat. Il est entré chez Roca depuis de nombreuses années au département administratif et juridique. Il y a ensuite été nommé directeur général senior. Lors de la conférence du DMI à Amsterdam en 2005 il prend conscience des possibilités du design. Roca Sanitario est leader sur les marchés de la salle de bain (la quasi totalité des produits de la salle de bain : des toilettes aux éviers, douches et baignoires; 43 millions de pièces vendu par an ; 23 000 personnes, CA de 1,7 milliards €). Mais est-ce un vrai leadership ? Pour M-A Munar un vrai leader imagine et crée l'avenir, la grande question est comment ? Le secteur de Roca est très concurrentiel : de nombreux fabricants low-cost, des distributeurs puissants, et des consommateurs exigeants. L'entreprise a durement travaillé pour diminuer les coûts et atteindre une taille critique et il est maintenant temps d'accroître la différenciation en ajoutant de la valeur aux produits par le design ? L'entreprise se pose alors deux questions : comment prolonger le temps que les gens passent dans leur salle de bain? Comment le transformer en un moment de partage agréable ? Ces questions trouveront leurs réponses à travers le design et l'innovation. Le design est beaucoup plus que des formes et des couleurs, il s'agit de créer des expériences, et pas uniquement pour les designers. Il faut que toute l'entreprise y participe. Roca a développé son programme Vision Stratégique 2020 afin d'imaginer et de créer son avenir. Le

plan comprend plusieurs champs d'action : le comportement humain; le corps, santé et relaxation; les tendances et style; les technologies; L'architecture et le développement durable.

Ce programme soutenu par le PDG et le conseil d'administration se traduit par un objectif stratégique : devenir le leader mondial dans la définition des expériences de la salle de bain ! Ce programme 2006 – 2012 bénéficie de la mise en place d'une organisation spécifique avec des chefs de projet, des champions, des mentors, du soutien externe (consultants en design leadership...) et même un site Internet dédié pour suivre les projets pour toute l'entreprise.

Parmi les démarches mises en place est la création à Barcelone d'un laboratoire d'innovation avec 6 designers de nationalités et de compétences différentes. Ils travaillent uniquement sur des concepts pour développer les visions pour l'avenir et les traduire dans 5 projets réalisables par an. Pour alimenter les réflexions, Roca mène des projets de recherche ethnographique avec des designers, des ingénieurs et des consultants externes, par exemple en Amazonie autour de la signification de l'eau dans une communauté d'eau (la rivière Amazone). Les résultats sont traduits dans des visions de produit. Pour Roca l'échec n'est pas une option ! Il y a beaucoup de défis, une pression quotidienne, et la nécessité de mais aussi de faire adhérer tous les salariés l'entreprise au programme et les motiver à être créatifs même s'ils voient que les ventes sont déjà bonnes. Cette vision du futur doit encourager un mouvement vers l'avant.



CLIVE GRINYER, DIRECTOR OF PRODUCT DESIGN, ORANGE FRANCE TELECOM, LONDON (UNITED KINGDOM) Le

silence du Design

Clive s'est livré à l'exercice d'identifier les problèmes des personnes de son entourage par rapport aux produits dont ils se servent tous les jours et se poser la question de comment le design aura pu mieux faire. Il donne l'exemple de son père et les aéroports : les toilettes sont le seul endroit où il est possible de bien entendre les annonces. Les gens qui conçoivent les aéroports ne se sont jamais posé la question de savoir pourquoi il y a tant de personnes dans les toilettes. Un autre exemple, sa femme n'arrive plus à se retrouver dans la multitude de télécommandes qu'ils ont à la maison. Pourquoi le design ne peut pas intervenir et faciliter la vie des utilisateurs des appareils électroniques à télécommande. De nombreux autres problèmes auraient pu être résolus si les ingénieurs qui ont conçu les produits avaient pensé aux utilisateurs, et fait appel au design en amont du projet. Le design est beaucoup trop discret et il y a beaucoup trop de technologies dans le monde et pas assez de design pour rendre les technologies accessibles.

Clive était récemment encore directeur du Design chez Orange, mais bien que la marque soit très puissante, le design n'est pas considéré. Son PDG ne sait ni qui il est, ni ce qu'il fait. La technologie vient en premier et le design vient en dernier. Le problème est qu'on ne peut rien changer si on est le dernier maillon de la chaîne : cela correspond à mettre du rouge à lèvres sur un cochon « to put lipstick on a pig ». Il a lui-même fait l'expérience du manque de design et d'ergonomie sur les téléphones, quand il est arrivé chez Orange, on lui a donné un téléphone. Il a mis 2 semaines à comprendre comment il marchait. C'est

la même chose pour tous les téléphones, pour tous les consommateurs ! La technologie prime sur le design comme sur l'ergonomie et personne n'arrive à comprendre facilement comment utiliser un téléphone.

Le design qui (simplement) rend beau, cela ne suffit plus, il faut se poser bien plus de questions comme designer : comment ça marche ? Est-ce que ça marche ? Et si je veux personnaliser ? Et il faut que le design arrête de se prendre pour le centre du monde : il est juste une petite cabane dans la grande rue. Il est suffisant, immature (comme business), il est cher et il attend d'être invité ! Il faut que cela change !

Le designer a plusieurs idées et il les rend tangibles. Il implique les utilisateurs qui vont se servir de son produit. Il est fort pour les détails. Il intègre l'émotion. Et il sait regarder l'avenir... Mais le design est beaucoup trop silencieux, il devrait être proactif, visionnaire et libre !



MAUREEN THURSTON, DESIGN LEVERAGE CONSULTANT, SECOND ROAD (AUSTRALIA)

Comment les designers sont les seuls qualifiés pour être le lien définitif entre innovation et transformation du management

Au travers de son expérience de consultante Maureen Thurston a montré que le design est important dans beaucoup de situations, notamment dans des situations de changement dans une entreprise. Elle donne en particulier l'exemple des Douanes Australiennes : son nouveau PDG voulait utiliser le design et l'innovation pour avancer, mais il était seul à croire dans la puissance du design, le reste de l'organisation était ancré dans un schéma de management

très traditionnel et un tsunami était nécessaire pour changer les choses. Le design thinking peut dans ce cas être une menace pour beaucoup de fonctions traditionnelles dans l'entreprise et le défi était de convaincre le management et le personnel de l'utilité du design pour moderniser l'organisation.

Il peut notamment intervenir dans le design et la communication d'une nouvelle stratégie, des nouveaux services, des processus organisationnels et les voies d'interaction. Le design est aussi pertinent dans l'interprétation visuelle et conceptuelle d'un problème et des solutions proposées. Une de ses forces est la visualisation qui peut créer des liens dans l'entreprise autour de la solution d'un problème.

Le design peut aussi intervenir pour illustrer les discussions dans l'entreprise autour des changements : il s'agit de créer la voix des intentions, la voix de l'expérience et la voix du design.

Le problème est que le design est souvent exclu de la réflexion stratégique de l'entreprise. Le défi des designers est d'établir et de pérenniser des relations collaboratives dans l'entreprise. Il faut créer des arguments pour le changement.



SURYA VANKA, SENIOR MANAGER, USER EXPERIENCE, MICROSOFT CORPORATION (US)

L'évolution du Design

L'équipe design de Microsoft compte 600 designers, 1 pour 42 ingénieurs. Le rôle du design est de faciliter les changements de culture, de veiller ce qui se passe dans le monde. Il est difficile de voir des changements dans son environnement. Lorsque notre regard est concentré ailleurs, on

devient aveugle ! Il est capital d'apprendre à voir. En 20 ans, les valeurs du design ont changé. Ce qui était considéré comme un luxe est maintenant compris une question de survie. Les produits deviennent plus complexes. Microsoft a évolué de l'interface utilisateur vers la notion d'expérience intégrée (end-to-end experience).

Le design évolue dans un contexte de plus en plus complexe :

- Pression pour sortir le produit à temps
- Vitesse : de plus en plus de produits
- Échelle des projets
- Diversité
- Impact des partenariats et des collaborations.

Quelques exemples : dans les années 80, le système MS-Dos proposait 49 fonctions à l'utilisateur, Word 2003 en propose 273..., Vista devrait toucher plus d'un milliard d'utilisateurs avec 130 langues, plus de 650 000 applications seront développées sur Vista, plus de 300 équipes de développement y ont collaboré. Les technologies apportent de la complexité (seulement 4% des innovations réussissent), le design est challengé sur la simplicité. Il faut voir le monde avec les yeux de l'utilisateur.

Microsoft utilise de nombreuses méthodes de recherche qui sont combinées pour se mettre à la place de l'utilisateur :

- Créer des modèles d'utilisateur riche
 - Construire des boucles de feedback qui invite l'utilisateur d'interagir
 - Créer des réseaux ouverts de feedback
 - Co-crée, inviter l'utilisateur à participer dans la création (notamment pour les jeux)
 - Prototyper avec l'utilisateur
 - Inventer des nouveaux paradigmes
 - Ne pas sacrifier la clarté pour la profondeur
 - Mesurer l'expérience des utilisateurs
- Chez Microsoft, le designer est l'avocat des utilisateurs mais l'expérience appartient à tout le monde.

Design thinking : les hommes d'affaires n'ont pas seulement besoin de mieux comprendre le designer, mais de devenir designers ! 1\$ investi dans la communication, donne un retour sur investissement de 7,21 \$

Quand 1\$ investi dans le design, donne un retour sur investissement de 415 \$ (l'effet OH – AH - WOW)



PIERRE-YVES PANIS, DESIGN MANAGER, LEGRAND (FRANCE)

La Belle et la Bête corporate : comment le design peut couvrir le gap entre les produits et les décideurs ?

Pierre-Yves est à la tête d'une équipe de design de 18 personnes chez Legrand, société multinationale fabriquant des systèmes électriques pour la maison, notamment des interrupteurs.

Le design est-il vraiment la solution de tout et quel est son réel pouvoir ? Le design ne promet-il pas trop sans se montrer à la hauteur ? (overpromising and underdelivering)

Lors du remplacement de la gamme d'interrupteurs Sagane par la gamme Celiane, l'équipe design a voulu ajouter plus de valeur, plus de fonctionnalités, plus de finitions et de couleurs, dans l'objectif d'arriver à mieux toucher l'utilisateur final. Jusqu'alors, le client de Legrand était l'installateur et pas l'utilisateur final.

Le projet a été un pari pour Legrand et notamment pour le design, car même si les tests de marché étaient positifs, personne ne croyait vraiment aux nouveaux produits très colorés et fantaisistes. D'autant plus que les interrupteurs blancs représentaient 80% des ventes !

Le design a alors conçu un système de présentation de la gamme dans les linéaires, spécialement adapté magasins de bricolage. Les ventes des

nouveaux interrupteurs (colorés) ont explosé et représentent 80% des ventes, 6 mois après leur arrivée sur le marché.

Les enseignements de ce projet :

- Le design doit être interrogé quand la stratégie d'une société est changée.
- Le PDG de Legrand : le design doit être l'affaire de tous !