

Jean-Charles Gaté

Le design de (A) à (Z)

Publié par la DGCIS

Ce dictionnaire a été réalisé sous la responsabilité de Jean-Charles Gaté

Sommaire

(A)	6	Image de marque	38
Agence de design	6	Integre (design).....	39
Analyse de la valeur.....	7	(L)	40
Architecture commerciale.....	8	Logotype	40
Art	9	(M)	42
Artisanat.....	10	Marketing.....	42
(B)	11	Marketing et design.....	43
Boite noire	11	Marque	44
Bruit	12	Marque (comment faire evoluer une).....	44
(C)	13	Materiaux	45
Cahier des charges	13	Methode	46
Choisir un designer	15	Metiers du design	47
Codes.....	16	(N)	49
Concept.....	17	Nom de domaine	49
Consultation.....	18	Numerique (design).....	50
Contrat	19	(P)	51
Couleur.....	20	Packaging événementiel.....	51
(D)	22	Plv.....	52
Design	22	Prediagnostic design.....	53
Design de service	23	Produit d’image	53
Designer.....	24	Produit.....	54
Droit d’auteur	25	Propriete intellectuelle	55
(E)	26	Publicite	55
Ecoles (comment travailler avec les).....	26	(Q)	57
Emballage	27	Qualite.....	57
Ergonomie	28	Qualite perçue.....	58
Esthetique	28	(R)	59
(F)	30	Retour sur investissement	59
Facturation.....	30	Revolutionnaire	60
(G)	32	(S)	61
Graphisme.....	32	Seduction	61
Groupe de pilotage.....	33	Semiologie	62
(H)	34	Strategie	63
Histoire du design	34	Territoire de la marque.....	65
(I)	36	Verbal (design)	67
Identite sonore.....	36	(Z)	68
Identite visuelle	37	Zero design	68



Agence de design

Les agences de design fournissent des solutions concrètes et adaptées à chaque type de projet et d'entreprise. Leur profil varie selon leur taille (entre une et rarement plus d'une centaine de personnes) et leur activité (généralistes ou spécialisées). Elles sont composées de créatifs et de consultants.

Certaines agences sont polyvalentes et compétentes dans les divers métiers du design : *produit, Packaging, identité, architecture commerciale*. D'autres sont spécialisées dans quelques-unes de ces activités ou travaillent régulièrement dans des secteurs précis (matériel de transport ou médical, cosmétiques, distribution, agro-alimentaire ...).

Les agences, dès lors qu'elles comprennent plusieurs membres, sont structurées comme n'importe quelle entreprise, avec des gestionnaires, des commerciaux (directeurs de clientèle, consultants) et des créatifs (les designers). Dans les grosses structures, le directeur de création supervise les équipes et la politique de création de l'agence. Le directeur artistique, responsable de la réalisation des projets, anime une équipe composée de maquettistes, graphistes, roughmen. Les agences incluent parfois des spécialistes dans des disciplines annexes ou connexes : étude *marketing*, *planning* stratégique, *sémiologie*, sociologie, *ergonomie*, relations publiques ...

Les agences les plus importantes en taille sont celles qui interviennent dans ce qu'il est convenu d'appeler le design de communication (packaging, identité visuelle, architecture commerciale). En revanche, les agences ne pratiquant que le

design produit ont un effectif réduit. Beaucoup de ces structures ne comprennent qu'un ou deux designers. Plusieurs grandes agences parisiennes (en packaging, identité visuelle) appartiennent à des groupes de communication internationaux.

Le nombre des agences de design en France reste difficile à appréhender. Selon une estimation de l'APCI (Agence pour la promotion de la création industrielle) publiée en 2002, il y aurait 4 500 à 4 750 structures employant un effectif de 20 000 à 25 000 personnes. L'ADC (Association Design Conseil réunissant principalement de grandes agences parisiennes) a comptabilisé 450 agences de design en France employant 5700 salariés en 2008. L'étude de l'ADC ne prend en compte que les structures employant au moins 5 personnes. Or, selon l'APCI, deux tiers des structures emploient seulement une à cinq personnes.

Près de la moitié des designers sont situés en Ile-de-France. Autres régions à forte concentration de designers : Rhône-Alpes et Nord Pas-de-Calais.

Analyse de la valeur

L'analyse de la valeur permet de traquer les coûts superflus liés à chacune des fonctions d'un produit ou d'un service. Comme elle aboutit souvent à opérer des compromis, elle gagne à être utilisée de pair avec le design afin de sauvegarder les éléments attractifs du produit ou du service.

L'analyse de la valeur a pour objectif d'abaisser le **coût** de production total en recherchant les économies réalisables sur chacun des postes de dépense sans réduire la qualité ou les performances techniques du **produit** ou du service. Cette méthode a été inventée dans les années 50 aux Etats-Unis. Elle a d'abord été utilisée dans l'industrie de la défense. Ses modalités d'application peuvent varier selon les intervenants.

Elle consiste à analyser les différentes fonctions d'un produit. Le but est de vérifier, pour chacune, si elle correspond à un réel besoin, quel est son coût et comment il peut être réduit. L'analyse peut également porter sur la valeur ajoutée à chacune des étapes de la fabrication. L'analyse de la valeur s'adapte aussi bien à la conception d'un nouveau produit qu'à un produit existant. Elle nécessite de bien identifier les différentes fonctions. Celles-ci se décomposent notamment en fonctions d'usage ou de service et en fonctions d'estime.

Les principales fonctions d'un tournevis sont de visser et dévisser. Mais il peut aussi remplir d'autres fonctions : être agréable à utiliser, à manipuler ou à regarder, donner une impression de robustesse et/ou de légèreté, s'intégrer dans une gamme, donner une image valorisante de l'entreprise et de la marque. Ces fonctions figurent en principe dans le **cahier des charges**, le document servant de base de travail pour la conception d'un produit.

L'intérêt de l'analyse de la valeur est de permettre de repérer toutes les sources potentielles d'économie en faisant la chasse aux coûts excessifs, superflus ou qui ne sont pas justifiés par un service réel ou utile. Certains designers recourent à l'analyse de la valeur pour conforter leur démarche créative. Mais cette méthode ne remplacera jamais l'intuition et le bon sens d'un designer. Et elle gagnera toujours à être utilisée en liaison avec le design. Celui-ci est le garant de la personnalité et de la **qualité perçue** du produit. Surtout, le design offre une meilleure visibilité dans la gestion des économies et le tri des fonctions.

Des fonctions apparemment accessoires, qui risqueraient donc d'être sacrifiées par le biais de l'analyse de la valeur, peuvent en réalité constituer des critères déterminants de choix pour le consommateur. A l'inverse, des fonctions jugées importantes par l'industriel peuvent ne pas être primordiales aux yeux du consommateur.

Architecture commerciale

Faire vendre et servir la marque, tels sont les objectifs de l'architecture commerciale. Les boutiques doivent donner aux clients le plaisir et l'envie d'acheter tout en assurant la notoriété du distributeur.

Un magasin est à la fois un média et un générateur de chiffre d'affaires. L'architecture commerciale doit donc mettre en valeur l'enseigne et stimuler les ventes. Des ventes qui sont loin d'être acquises d'avance car le consommateur a désormais l'embarras du choix.

Une formule résume d'ailleurs la nouvelle approche en vigueur dans la **distribution** : un magasin n'est plus un point de vente, c'est devenu un lieu d'achat. Autrement dit, au lieu d'obéir seulement à la logique du distributeur, le magasin doit aussi être conçu du point de vue du consommateur. Et, comme c'est le cas pour tous les domaines d'intervention du design, en architecture commerciale, les choix sont d'abord stratégiques avant d'être décoratifs. Dans ces conditions, la conception d'une boutique respecte des règles précises.

- **Cohérence.** Le magasin doit créer un univers cohérent avec l'image que la **marque** entend donner d'elle-même, avec la nature des **produits** et leur assortiment et avec le profil des consommateurs visés. La prise en compte de ces différents éléments détermine le mode de présentation des produits, le choix des matériaux et des couleurs, l'ambiance sonore et l'éclairage voire les odeurs qui sont désormais diffusées dans certains points de vente. Ainsi le positionnement **marketing** de l'enseigne engendre un style particulier de boutique.
- **Ambiance.** Elle définit la personnalité de la boutique. L'ambiance peut être feutrée ou délibérément provocatrice, calme ou bruyante. Elle peut faire référence à l'histoire de la marque ou à un style de vie, elle peut stimuler le décor dans lequel les produits seront utilisés par le consommateur, mettre l'accent sur le prix, le service ou le conseil, la qualité, la disponibilité ...
- **Lisibilité.** Le magasin est un média : il doit transmettre un message et ce message doit être lisible et immédiatement compréhensible. Dès la vitrine et l'entrée, le magasin doit exprimer clairement son offre et son positionnement. A l'intérieur, le client doit pouvoir repérer les offres prioritaires (celles que la marque peut privilégier) et il doit aussi pouvoir s'orienter facilement. La conception d'une boutique nécessite donc le respect d'une hiérarchie dans la disposition et la mise en valeur des produits et dans la signalétique.
Un magasin est assimilable à un journal. Le lecteur (client) regarde le nom du journal (l'enseigne), son attention est ensuite attirée par les titres et photos (la vitrine, la **PLV**, les objets en promotion) et il parcourt enfin l'ensemble de la page (l'espace du magasin) pour lire les articles (choisir les produits sur les gondoles, étagères et autres présentoirs).
- **Circulation.** L'aménagement de l'espace doit satisfaire deux objectifs a priori contradictoires : permettre au client de trouver sans difficulté le produit qu'il est venu acheter et l'inciter à musarder autour des autres produits. Le client doit avoir l'impression, d'une part, de gagner du temps et, d'autre part, de décider de lui-même de consacrer un peu de son temps à se faire plaisir. Certaines grandes surfaces (du type Ikea) imposent un circuit quasi unique et obligent le client à passer devant tous les produits avant d'atteindre les caisses. Le <<taux de transformation>> (le volume d'achats) est alors élevé. D'autres enseignes reconnaissent qu'il est préférable de ménager des raccourcis pour éviter de lasser le client.
Les flux de circulation sont générés par l'emplacement des gondoles, la forme des meubles, le marquage au sol ou sur les parois ... L'éclairage joue aussi un grand rôle : il peut, par exemple, associer une longue rampe lumineuse au plafond qui définit l'axe principal et plusieurs îlots de lumière sur les côtés qui distinguent les différentes composantes de l'offre.
- **Flexibilité.** Les magasins sont contraints de s'adapter au comportement <<zappeur>> et infidèle du consommateur. Ils doivent surprendre et se renouveler en permanence. Les designers prévoient souvent des éléments mobiles (exemple : des meubles sur roulettes) qui permettent de modifier régulièrement la mise en scène du magasin.
- **Duplication.** Le développement du commerce en franchise impose une standardisation. Toutes les boutiques d'une même enseigne sont conçues sur un modèle identique, véhiculant la même image. Les éléments distinctifs (façade, mobilier, signalétique) doivent pouvoir être reproduits en série et adaptables à des espaces et des bâtiments différents.
- **L'aménagement type.** Indépendamment des particularités propres à chaque enseigne, la plupart des magasins créés récemment sont plus ou moins construits selon les mêmes principes.

En premier lieu, le magasin interpelle le chaland : le nom de la boutique est identifiable à distance et la façade est conçue pour inciter le client à entrer, grâce à une inclinaison de la vitrine ou, c'est le cas dans les centres commerciaux, en supprimant une partie de la vitrine pour ménager une large ouverture sur l'extérieur. L'espace juste après l'entrée est laissé libre. Il fait office de sas : il donne au visiteur le temps de s'habituer et de découvrir le contenu du magasin. Le regard du client va d'abord être attiré par les promotions, mises en évidence à proximité de l'entrée. Le fond du magasin est généralement bien éclairé et doté d'une décoration, d'un équipement ou d'une animation qui ont, eux aussi, un pouvoir d'attraction sur le client. Celui-ci glisse alors dans le piège. Il suit, sans être vraiment conscient, le sens de circulation, commençant par la droite, formé par le mobilier, l'éclairage et divers signaux visuels.

Art

Le design se distingue de l'art : il est au service des marques, répond à des impératifs commerciaux et vise, en général, une production en série. Il appartient pleinement à l'univers de l'entreprise. Sa finalité est économique alors que l'art poursuit avant tout une quête spirituelle, intellectuelle ou émotionnelle.

Le designer est souvent, à tort, assimilé à un artiste et le design à une discipline artistique. En fait, le design est essentiellement une activité économique au service des entreprises. Le design est né avec et pour l'industrie. Son histoire est relativement récente. Il est apparu lors de la révolution industrielle du siècle dernier. Il a pris son essor en même temps que l'industrie et la distribution et il se développe désormais dans les services.

Pour parler crûment, le design a pour objectif de faire gagner de l'argent à l'entreprise. Le designer conçoit des **produits** destinés à être fabriqués (et vendus) en grande série. Il crée des signes (**logotypes**) ou des aménagements (**architecture commerciale**) destinés à être dupliqués et à véhiculer les valeurs de l'entreprise. Son rôle est de valoriser l'entreprise et la **marque**, de séduire et fidéliser des consommateurs.

La démarche de l'artiste est différente. Celui-ci crée d'abord pour lui-même. Il mène une quête personnelle et cherche à s'exprimer et s'épanouir par le biais de ses créations. En général, il réalise des œuvres uniques qui ne sont pas destinées à être reproduites. Dans la plupart des cas, il est à la fois le concepteur et le producteur de ses œuvres. Il a un style, une source d'inspiration qui se retrouvent dans chacune de ses créations et portent sa griffe. Beaucoup de designers sont issus d'écoles de Beaux-Arts ou d'arts décoratifs. Et ils possèdent nécessairement une sensibilité et des talents artistiques. Mais ils les mettent au service d'une entreprise pour l'aider à développer ses produits ou services et conquérir un marché. Pour les designers, l'art n'est pas une fin en soi, mais ce peut être un moyen.

En définitive, le design introduit la logique du sensible au sein des autres logiques, industrielle et **marketing**. Il replace le consommateur au cœur des préoccupations et de la stratégie de l'entreprise.

Artisanat

Le design s'est développé au fur et à mesure que l'industrie a pris le pas sur l'artisanat. Le design pourrait donc apparaître comme une activité contradictoire avec l'artisanat. En fait, il peut aussi être un moyen de redynamiser la création artisanale et de renforcer son identité.

La révolution industrielle a introduit la fabrication en série et donc la possibilité de reproduire en grand nombre le même objet. Cela a entraîné de profondes modifications par rapport au processus artisanal dans lequel il y a un seul intervenant qui conçoit, fabrique et parfois s'occupe même de vendre. L'artisan est l'auteur de sa production.

Le processus industriel distingue les différentes tâches (celui qui conçoit n'est pas celui qui fabrique) et en introduit de nouvelles. Autre nouveauté engendrée par l'industrialisation : la « prévisibilité » de la forme et de l'objet lui-même. C'est la différence majeure par rapport à l'artisanat. Elle provient des techniques et des **matériaux** employés. L'artisan peut toujours modifier l'objet en cours de fabrication et il est tributaire des matériaux qu'il utilise, surtout si ce sont des matériaux naturels.

Quel que soit le talent de l'artisan, le résultat contient inévitablement une part d'imprévu. Celle-ci n'existe pas dans le processus industriel. D'une part, les propriétés physiques des matériaux sont connues et elles sont prises en compte dès l'origine du projet pour établir le processus de fabrication et définir le **produit**. D'autre part, l'industrie suppose, avant la mise en fabrication, de lourds investissements qui interdisent le droit à l'erreur. Par exemple, il n'est pas question de modifier un moule, une fois qu'il est réalisé.

L'industrie présente ainsi deux caractéristiques : une phase préalable de conception et une programmation qui relèvent toutes deux du domaine du design (qui concerne à la fois le dessin et le dessein).

Le designer conçoit un produit en prenant en considération les aspects liés à sa fabrication et à sa commercialisation. Il s'efforce de concevoir un produit nécessitant un nombre limité de moules et d'opérations d'assemblage et pouvant être (grâce à sa forme ou son **emballage**) transporté ou placé en magasin à moindre **coût**.

L'artisanat peut tirer profit du design. Bien qu'issu de l'industrie, le design ne se cantonne pas à la seule maîtrise (et optimisation) des procédés techniques. C'est avant tout une démarche créative visant, de surcroît, à satisfaire les attentes des consommateurs. Le design peut apporter à l'artisanat sa **méthode** : audit, **analyse de la valeur**, investigation créative, définition d'axes de développement, concrétisation de nouveaux produits aptes à répondre aux besoins du marché, communication...

Le design peut aider une entreprise artisanale à mieux exploiter son potentiel et à se doter d'une véritable stratégie produit. Le design lui permet de valoriser sa technicité et d'améliorer la **qualité perçue** de ses produits en leur donnant un pouvoir de **séduction** plus fort.



Boîte noire

La boîte noire, c'est le produit hyper intelligent conçu avant tout pour ses performances techniques mais qui oublie de « parler » au consommateur.

Plusieurs chefs d'entreprises l'avouent eux-mêmes : « sans le designer, j'aurais fait une boîte noire ». C'est souvent le risque lorsque le chef d'entreprise est d'abord un technicien. Il se préoccupe avant tout des fonctions de la machine ou du *produit* dont il a eu l'idée. Obnubilé par les contraintes de fabrication et les performances techniques de son produit, il oublie le destinataire de celui-ci, autrement dit le client et l'utilisateur.

Le danger de la boîte noire devient de plus en plus fréquent avec la tendance à la miniaturisation et le recours croissant à des composants électroniques. Ceux-ci rendent certaines fonctions invisibles et font disparaître les gestes qu'impliquait l'univers mécanique. Prenons un exemple de la vie de tous les jours. Autrefois, pour faire du café, il fallait d'abord mouliner les grains en tournant un moulin puis verser de l'eau préalablement chauffée sur le café moulu. Plusieurs objets clairement identifiés étaient nécessaires et il y avait toute une succession de gestes. Chaque étape nécessitait une intervention humaine. Elle produisait aussi du *bruit* et des odeurs reconnaissables qui préparaient au plaisir de la dégustation.

Aujourd'hui, il suffit d'appuyer sur un bouton, d'effleurer une touche, de programmer un robot. L'utilisateur n'est plus maître des opérations, il ne sait pas comment opère la machine et celle-ci pourrait d'ailleurs sortir n'importe quel liquide.

Le consommateur n'a même plus de contact physique et visuel avec le café, moulu ou en grain, lorsque celui-ci est enfermé dans une capsule. La cafetière fonctionne comme un lecteur DVD qui fonctionne comme une machine à laver... Un même geste (appuyer sur un bouton) permet d'obtenir une multitude de fonctions et de services. Un expert en *sémiologie* vous dirait qu'il y a ainsi « appauvrissement du sensible. Et plus on appauvrit le sensible, moins le produit est intelligible ».

C'est le handicap de cette nouvelle génération de produits, issus des technologies liées à l'électronique et l'informatique. Ce sont des concentrés de puissance et d'intelligence. Des forts en thème qui ont réponse à tout mais sont sans expression. Ces produits risquent de devenir des énigmes pour le consommateur... qui peut alors s'en détourner.

Aboutir à une boîte noire, c'est oublier qu'un produit doit répondre à un besoin, à un style de vie ou à un état d'esprit. C'est oublier qu'un produit existe aussi par ses formes et que celles-ci jouent un rôle de communication. Les formes ne résultent plus seulement, comme dans le passé, des fonctions d'ordre technique. Elles remplissent aussi des fonctions de nature culturelle, sociale ou affective.

Elles doivent faire comprendre le produit (dire ce qu'il est, à quoi il sert, à qui il s'adresse), lui donner une personnalité, elles doivent jouer sur un processus de *séduction* pour créer une relation de complicité entre le produit et le consommateur. D'où la nécessité de recourir à un designer. Lui seul pourra donner une forme « parlante », évocatrice de valeurs à des objets qui ne sont pas contraints à une forme particulière et peuvent prendre n'importe laquelle.

Bruit

Le « clac » d'un interrupteur ou d'un couvercle donne au consommateur une idée des qualités d'un produit. Le bruit, loin d'être une nuisance, devient un facteur important pour renforcer l'attractivité du produit.

Le son, au même titre que la forme ou les *couleurs*, fait partie intégrante de la personnalité d'un *produit* ou de l'ambiance d'un magasin. Le bruit peut être une nuisance s'il est trop fort (une donnée objective facile à évaluer) ou s'il est désagréable (une donnée subjective plus difficile à déterminer). Mais le bruit peut être aussi un élément valorisant pour un produit ou pour un point de vente.

Les constructeurs automobiles l'ont compris depuis longtemps. Les joints des portières, par exemple, sont conçus pour émettre, lors de la fermeture, un claquement sourd, mat. Ce bruit, qui a longtemps été l'apanage des voitures allemandes ou de grand luxe, est perçu par l'automobiliste comme une garantie de solidité. Les commandes de la planche de bord font également l'objet d'études techniques afin de donner un « clic » sympathique. Le bruit devient donc un atout commercial, un avantage concurrentiel. Voilà pourquoi chez Renault 300 personnes travaillent sur le bruit dont près d'une centaine au service synthèse acoustique et vibrations et une trentaine dans les métiers de conception.

Le bruit est même un élément constitutif de *l'image de marque*. Souvenons-nous du slogan publicitaire « clic clac, merci Kodak » qui permettait au fabricant de communiquer sur la facilité d'utilisation de ses appareils photo. Les amateurs de voitures italiennes reconnaissent un Ferrari au bruit du moteur. Le « clac » du briquet Zippo fait partie des caractéristiques de la *marque*. Harley Davidson a déposé un brevet pour protéger le son de ses motos.

Un bruit peut devenir une marque comme le « crunch » d'un chocolat. D'ailleurs, les industriels de l'agro-alimentaire cuisinent parfois avec autant d'attention le bruit que la saveur de leurs produits. Tous les secteurs admettent désormais la nécessité de travailler le bruit de leurs produits : le bruit de l'eau dans une cafetière, celui de la porte d'un lave-vaisselle, le « clic » d'un poudrier ou d'un bouchon de shampoing, tous ces bruits ne relèvent plus du hasard mais de recherches précises. Car le bruit transmet un message définissant une qualité : robustesse, fraîcheur, légèreté, simplicité, dynamisme... Ce design sonore agit sur la *qualité perçue*.



Cahier des charges

Le cahier des charges est le tableau de bord qui définit le projet et les conditions dans lesquelles il sera conduit. Il fournit des renseignements sur l'entreprise et les aspects techniques et commerciaux. Le designer s'appuiera sur ce document de référence pour proposer des solutions.

Le cahier des charges design fixe les objectifs et les contraintes du projet. Il détaille tous les éléments à prendre en compte pour le mener à bien. Il permet à l'entreprise d'y voir clair sur ses possibilités et ses intentions. Il fournit au designer les renseignements nécessaires pour réaliser le projet. C'est à la fois un document de référence (pour tous les responsables impliqués dans le projet) et de dialogue entre l'entreprise et le designer.

Un tel document est indispensable : chaque acteur a ainsi connaissance des règles du jeu qui s'imposent à tous et il peut agir en conséquence. Cela permet de gagner du temps et d'éviter de s'engager dans de mauvaises directions. C'est une bonne base de travail. Mais ce document ne doit pas être figé. Il peut être modifié et complété en cours de route. Le designer apporte souvent des solutions auxquelles l'entreprise n'avait pas pensé : de nouveaux *matériaux*, un autre mécanisme, un système différent *d'emballage* voire un autre type de *produit* exploitant mieux les capacités de l'entreprise ou du marché. C'est pourquoi l'entreprise, tout en restant maîtresse de ses choix, peut avoir intérêt à associer le designer à

la rédaction, ou du moins à la finalisation du cahier des charges. En laissant certaines hypothèses ouvertes, elle profitera pleinement des capacités créatives et de la force de proposition du designer.

Voici les principales informations devant figurer dans le cahier des charges. Les différents chapitres sont valables quel que soit le projet : création d'un produit, d'une *identité* d'entreprise, d'un *emballage* ou d'une *architecture commerciale*. Dans un souci de cohérence, nous indiquons à l'intérieur de chaque chapitre les éléments qui concernent plus particulièrement la conception d'un produit. Bien évidemment, un projet de packaging, d'identité ou d'architecture fait appel à certaines données propres.

Informations sur l'entreprise

- Histoire et activité de la société : quel était son métier d'origine et comment elle s'est développée ou diversifiée à partir de celui-ci. Ces éléments, parmi d'autres, constituent la culture de l'entreprise.
- Son organisation : les décisionnaires et les interlocuteurs du designer ; l'existence ou non d'un service *marketing* et/ou d'un bureau d'études.
- Son *image de marque* : l'entreprise n'en a souvent qu'une vision incomplète et statique, telle qu'elle la vit de l'intérieur. Elle connaît mal son image perçue (par la *distribution*, par les consommateurs, la presse, les internautes). Or, c'est à partir de son *territoire de marque* qu'elle peut envisager ses développements futurs.
- Son outil de production : les moyens techniques comprennent les machines, les technologies disponibles pour réaliser le projet. Ils constituent des contraintes mais celles-ci ne sont nullement vécues par le designer comme des obstacles à sa créativité. Au contraire.
- Son marché : il est unique ou varié, grand public ou professionnel, national ou international, en croissance, à maturité, déclinant ou émergent. La part de l'entreprise sur son marché, comment évoluent l'une et l'autre. L'analyse des facteurs économiques, sociaux, culturels, techniques ou, plus généralement, liés aux tendances qui peuvent faire évoluer le marché.
- La concurrence : l'univers concurrentiel de l'entreprise dans les produits, dans les procédés techniques, dans la distribution, en matière de communication ... Une entreprise existe face à la concurrence au travers d'un ou plusieurs facteurs (prix, qualité, performance, publicité ...) la différenciant des autres. Bien connaître la concurrence permet de mieux se situer et aussi, par un phénomène de miroir, de mieux se connaître soi-même.

Informations sur le produit (ou sur la gamme)

- Son concept : ses fonctions, ses performances, son prix de vente, sa place par rapport aux gammes existantes et vis-à-vis de la stratégie de l'entreprise. A-t-il pour objectif de compléter ou de renouveler une gamme, d'exploiter un nouveau marché, de faire évoluer l'image de l'entreprise ? Comment veut-il se positionner par rapport aux produits concurrents ?
- La cible : le consommateur visé appartient à une tranche d'âge, une catégorie socio-professionnelle, il a un style de vie, des habitudes, des préférences, des aspirations, il utilise tel produit concurrent, il conduit telle voiture, écoute telle musique, s'habille de telle façon, pratique tel loisir, fréquente tel type de magasin ... Le designer pourra d'autant mieux concevoir le produit adapté au consommateur visé que celui-ci sera défini avec précision et dans sa diversité.
- Les codifications : le cahier des charges doit fournir au designer l'ensemble des éléments de codification en vigueur dans l'entreprise : le *code couleur*, la charte graphique, la charte du design produit et les normes à respecter.

Informations techniques

Composants et mécanismes inclus dans le produit, *matériaux*, moyens de production, normes, contraintes liées au stockage, au transport, à la *distribution*, à la maintenance et au recyclage, rôle de la sous-traitance, études en *ergonomie*, *analyse de la valeur*, montant de l'investissement ...

Informations commerciales

- La distribution : quelles sont les caractéristiques des circuits et des méthodes de distribution de l'entreprise ? D'autres circuits seront-ils nécessaires ? Dans bien des cas, le distributeur est le premier acheteur du produit :

pour avoir ses chances de séduire le consommateur final, le produit devra d'abord convaincre le distributeur. Par ailleurs, lorsque l'entreprise cherche à se diversifier et à s'implanter sur d'autres marchés, elle doit se familiariser avec d'autres circuits de distribution.

- Le conditionnement : *l'emballage* sert, à la fois, à protéger et à communiquer les valeurs du produit. Son efficacité commerciale sera renforcée s'il est conçu en même temps que le produit. L'ensemble gagnera alors en cohérence et en impact.
- La promotion et la publicité : ayant conçu lui-même le produit, le designer est bien placé pour imaginer ou guider les actions de communication. Il peut suggérer le thème à mettre en valeur et conseiller sur la charte graphique, proposer une *PLV* (publicité sur le lieu de vente) en harmonie avec le produit, créer les brochures, le mode d'emploi et apporter des conseils pour tout ce qui concerne l'environnement du produit.

Planning, méthode et contrôles

Durée des différentes phases de développement, éventuelle constitution d'un *groupe de pilotage* et définition du rôle des membres du groupe, recours possible à des consultants extérieurs, à des tests... Une distinction est parfois effectuée entre trois catégories de cahiers des charges. Ces trois types sont plus spécialisés que ce qu'il est convenu d'appeler le cahier des charges design. Ils peuvent prendre la forme de trois documents rédigés successivement. Ils peuvent aussi être regroupés dans un seul document, enrichi au fur et à mesure de la réflexion et de l'avancement du projet :

- Le cahier des charges conceptuel correspond à la phase initiale d'analyse du problème et d'identification du besoin. C'est souvent le « brief » émanant de l'entreprise : de sa direction générale, de sa direction du développement, du marketing ou de la communication.
- Le cahier des charges fonctionnel s'attache aux fonctions : il définit les services, les performances et les qualités que le produit devra assurer. Il s'agit des fonctions d'usage (à quoi servira le produit), des fonctions techniques (les capacités physiques du produit) et d'estime (l'image véhiculée par le produit).
- Le cahier des charges technique concerne les solutions techniques pour la mise en œuvre du projet.

Choisir un designer

Une entreprise ne choisit pas un designer seulement en fonction de critères techniques et ou de coût. Des critères plus subjectifs doivent aussi entrer en ligne de compte. La collaboration entre l'entreprise et le designer sera d'autant plus fructueuse qu'une relation de confiance se sera instaurée entre elle et lui.

Choisir un designer peut être une décision délicate. L'opération ressemble un peu à un mariage. L'entreprise doit choisir le partenaire avec lequel elle a envie de se développer. Celui-ci partagera ses bons et ses mauvais moments. Il sera étroitement associé à la vie de l'entreprise, à ses espoirs et à ses désillusions, aux éventuelles rivalités entre personnes et entre services, aux difficultés rencontrées avec les fournisseurs ou les distributeurs.

Tout dépendra donc de la complicité qui règnera entre lui et l'entreprise, du rapport de confiance qui s'instaurera. Cette collaboration pourra connaître des phases de tension. Elles seront surmontées et transformées en étapes constructives si les deux interlocuteurs s'estiment mutuellement et partagent les mêmes convictions. Les deux partenaires doivent prendre le temps de faire connaissance. L'entreprise doit accueillir dans ses murs les designers sollicités et leur faire rencontrer les différents responsables. L'entreprise peut aussi avoir intérêt à rendre visite aux designers. Bien sûr, l'entreprise choisira aussi le designer en fonction de l'expérience de celui-ci : ses précédents clients, les secteurs dans lesquels il a travaillé. Là encore, ces critères sont à manier avec souplesse : un designer n'ayant aucune expérience du

domaine d'activité de l'entreprise apportera un regard neuf et pourra proposer des solutions plus innovantes. Le designer fera partager à l'entreprise ses connaissances acquises dans d'autres secteurs, d'autres *matériaux* et sur d'autres marchés.

Pour éviter des déconvenues ultérieures, l'entreprise a tout intérêt à jouer la transparence, à ne pas dissimuler ses faiblesses et ses objectifs. Le designer les prendra en considération et pourra ainsi mieux proposer des solutions adaptées. Evidemment, l'entreprise n'est pas liée définitivement avec le même designer. Elle peut changer si la collaboration est infructueuse. Elle pourra aussi, à mesure qu'elle évoluera ou se diversifiera, être amenée à rechercher d'autres designers dont le profil correspondra mieux à ses nouvelles attentes. De même, avant de se lancer sur un projet à long terme avec un designer, elle peut lui confier un projet plus limité afin d'évaluer si « le courant passe » bien entre elle et lui.

Codes

Un code peut être une couleur, une forme, un geste voire un bruit. C'est un signe qui permet à une marque ou un produit d'être identifiés par les consommateurs. Il donne à l'entreprise les moyens de s'imposer sur le marché.

Les codes sont des signes qui identifient un *produit*. Ils peuvent être de nature variée : il existe des codes formels, *couleur*, graphiques, fonctionnels, gestuels, culturels, sonores ... Ils sont imposés par la technique, les conditions de stockage, de livraison ou de vente. Ce sont les codes en vigueur sur le marché. Mais ils peuvent aussi relever d'un choix délibéré de l'entreprise : celle-ci décide alors d'aller à l'encontre des habitudes, d'en susciter de nouvelles et donc d'imposer ses propres codes ou marché. L'entreprise choisit ainsi d'avoir une stratégie de leader. Elle élargit son espace de liberté. Contrairement à ce que l'on pourrait penser, cette stratégie n'est pas réservée aux grands groupes. Elle est parfaitement adaptée aux PME. C'est un moyen pour elles d'exister et de s'affirmer sur le marché. La stratégie de codification est particulièrement développée dans le packaging des produits alimentaires ou d'entretien. C'est normal : dans ces domaines, le consommateur choisit un produit en quelques secondes. Il sélectionne donc celui qui se distingue ou qui exprime immédiatement ce qu'il est.

Certains codes finissent ainsi par s'imposer à toutes les marques. Le consommateur y est habitué : il n'aurait pas le réflexe d'acheter du décaféiné dans un paquet noir. En fait, les codes vont se nicher partout. Le briquet Zippo ou le couteau Opinel ont imposé leurs propres codes gestuels. Le moteur de l'Alfa Romeo ou des motos Harley Davidson tout comme les portières des berlines allemandes possèdent leurs codes sonores. Les codes sont des outils efficaces permettant d'identifier un produit et une marque ou d'associer un produit à une marque, donc de fidéliser les consommateurs.

Chaque entreprise se trouve face à un choix. Soit, en pensant ainsi limiter les risques, elle se plie aux codes institués par le leader ou pratiqués par le marché. C'est très souvent la démarche adoptée par les marques de distributeurs. Soit elle décide de créer ses propres codes. Dans les deux cas, il s'agit d'un choix stratégique qui ne doit rien au hasard. Il dépend des moyens, des ambitions et du positionnement de l'entreprise.

Une chose est sûre : la décodification est le moyen de relancer ou de créer un marché. Le progrès technique a longtemps été la voie naturelle de cette décodification. L'emploi du plastique, par exemple, a permis la naissance d'une multitude de nouveaux produits. Cependant, l'innovation technique n'est pas suffisamment employée pour créer de nouveaux codes. Elle s'inscrit trop souvent dans la continuité. Dès lors, elle obéit plus à une logique de perfectionnement que de transformation. Ainsi, le plastique a d'abord été un *matériau* de substitution. Ce phénomène est peut-être dû à la trop grande spécialisation des techniciens, cantonnés dans leur domaine de compétence et leur secteur d'activité.

Le designer intervient dans des secteurs variés et il conduit sa réflexion en partant du consommateur autant que de la technique. Il a donc un large angle de vision et il apporte un point de vue différent. Cela lui permet de suggérer des transferts de technologie d'un secteur à un autre. Et de proposer des nouveaux codes qui auront vraiment une signification aux yeux des consommateurs. Car cela ne sert à rien de décodifier pour décodifier. Vendre le vin dans des briques va décodifier le conditionnement traditionnel du vin. Cela facilitera, peut-être, la tâche du transporteur et du distributeur. Mais quelle sera la valeur ajoutée pour le consommateur ? Celui-ci trouvera-t-il plus de plaisir à acheter et à

boire du vin ? Quelle image en aura-t-il ? Et quelle image transmettra l'entreprise ? Ces questions doivent être posées avant de chercher à introduire un nouveau code. Autrement dit, la décodification doit correspondre à des fonctions nouvelles, à un mode de vie. Elle doit s'appuyer sur des valeurs. Bref, elle doit donner un sens au produit.

Concept

Le concept est l'idée à partir de laquelle est conduit un projet. Il correspond à une philosophie, un positionnement marketing, un « plus » du produit.

Un concept peut être général et applicable à plusieurs types de produits. Cette catégorie, souvent influencée par les tendances, l'évolution des styles de vie, des modes de fabrication et de *distribution*, s'est largement développée au cours de la période récente. Parmi les concepts en vogue : concept du *produit* nomade, du prêt-à-utiliser (prêt-à-cuire, prêt-à-consommer, prêt-à-ouvrir ...), du recyclable, du rechargeable, du deux en un ...

Un concept peut être spécifique à une marque. Dans ce cas, il constitue la ligne directrice autour de laquelle sont développés tous les produits ou tous les services de cette *marque*. Exemple : le concept des « voitures à vivre » utilisé pendant quinze ans, jusqu'en l'an 2000, par Renault. C'était un concept publicitaire qui reflétait l'esprit des voitures de la marque.

Un concept peut être particulier à un produit. Il en est alors l'élément caractéristique et distinctif par rapport aux produits concurrents. Ce concept réside dans le prix (le moins cher), l'*ergonomie* ou la commodité d'usage (le bec verseur ou le système d'ouverture d'un *emballage*, les commandes d'un appareil), la performance technique ou le service rendu, les *matériaux* utilisés, l'innovation technologique, la simplicité ou la sophistication du produit, la cible visée (brosse à dents ou téléviseur pour enfants, voiture pour femmes urbaines), etc.

Le concept tient en un mot ou en une phrase. Il sera la référence pour tous les intervenants tout au long de la chaîne de mise en œuvre du projet : concepteurs, développeurs, sous-traitants, fabricants, vendeurs, distributeurs, publicitaires.

La définition du concept est nécessairement la première phase d'un projet. Elle figure en bonne place dans le *cahier des charges*. Lorsque le designer y est associé, il procède à un « balayage créatif » des différentes possibilités tenant compte des contraintes et des objectifs de l'entreprise. Le designer propose ainsi plusieurs concepts parmi lesquels l'entreprise effectue son choix. Ensuite, le rôle du designer est de concrétiser le concept, de donner une forme en adéquation avec cette idée de base.

Consultation

Le choix d'une agence s'effectue souvent par le biais d'une consultation. Concrètement, il s'agit pour l'entreprise de mettre plusieurs agences en compétition. L'Association Design Conseil énumère huit règles du jeu pour une compétition équitable. En voici les grandes lignes.

1. **Du fair play pour commencer.** Cela consiste à dire à chaque *agence de design* contre qui elle est en compétition et à ne mettre en concurrence qu'un nombre limité d'agences (pas plus de trois) car une consultation nécessite l'implication de l'entreprise : elle doit prendre le temps de rencontrer les agences, de les briefer... Le fair-play suppose aussi d'indiquer les enjeux du projet (image, *stratégie*, business...). Ces données sont décisives pour l'orientation qui sera donnée au projet.
2. **Mode d'emploi obligatoire.** La qualité et la pertinence de la réflexion et des recommandations de l'agence dépendent en grande partie de la qualité du brief qui est formulé. Un brief de qualité est un brief validé par la direction. En effet, un projet de design est intimement lié aux orientations stratégiques et financières de l'entreprise. Le brief doit être présenté oralement à l'agence (afin qu'il y ait rencontre et échange), remis ensuite sous forme écrite. Le brief doit être précis : nature du projet, données clés du contexte, problématique et objectifs concrets, liste détaillée des livrables, contraintes à prendre en compte, planning de la compétition et planning du projet, liste des agences consultées, grille d'évaluation.
3. **Une compétition représente un investissement lourd.** La direction de l'agence, la direction de création, la direction conseil et stratégie et l'ensemble des équipes (planning stratégique, partenaires internationaux, bureau d'étude, cellule opérationnelle, matériauthèque...) s'engagent pleinement. L'entreprise apporte la preuve de son engagement en participant à l'investissement fourni par l'agence. Sa participation peut couvrir au premier tour 50% du temps passé par l'agence et 100% des frais techniques, au second tour 100% du temps passé et des frais. Ces montants peuvent servir de base pour l'indemnisation des agences non retenues.
4. **Connaître les critères de choix.** Les critères varient selon les entreprises et les projets. Si ces critères sont communiqués à l'agence, celle-ci pourra mieux répondre à la demande.
5. **Parole aux décisionnaires.** Une compétition est un acte engageant pour l'entreprise et pour l'agence. Et un projet de design implique l'entreprise dans son ensemble. C'est pourquoi il est nécessaire qu'il y ait un contact direct entre l'agence et la direction ou les décisionnaires de l'entreprise.
6. **Aller jusqu'au test ?** Selon les professionnels du design, il ne faut pas considérer un test comme un outil de choix rationnel d'une création, mais comme une aide à la perception d'une piste créative. Il est judicieux d'associer l'agence de design au test afin de le conduire plus efficacement et d'en tirer des enseignements pour affiner la création.
7. **Un timing maîtrisé.** Entre trois et six semaines complètes après la remise du brief (selon les enjeux et le périmètre de la mission). C'est le temps nécessaire à l'agence pour comprendre le marché, la *marque*, la problématique et apporter des éléments de réponse pertinents. Il est aussi essentiel de rester concentré sur un laps de temps limité. Pour la phase de retravail (si elle est nécessaire) : trois semaines maximum.
8. **A l'issue de la consultation,** l'entreprise doit expliquer aux agences non retenues pourquoi elles ne l'ont pas été.

Contrat

Le contrat conclu entre l'entreprise et le designer définit le projet et les différentes phases de sa mise en œuvre. Il précise les conditions de la collaboration et impose éventuellement des clauses de confidentialité ou d'exclusivité au designer.

Les deux parties ont intérêt à conclure un contrat écrit précisant le cadre de l'intervention du designer. Il pourra parfois être précédé d'une convention préliminaire précisant les premiers éléments du projet, avant la rédaction définitive du cahier des charges. Le contrat aborde plusieurs chapitres.

- **L'identité des parties et leur domiciliation.**
- **L'objet du contrat :** la définition du projet à réaliser ainsi que les obligations respectives de l'entreprise cliente et de l'agence de design ou du designer.
L'entreprise s'engage à fournir un minimum de renseignements correspondant au cahier des charges (informations techniques, *marketing* ...) et prévoit les conditions de collaboration de ses services avec le designer.
L'agence définit les différentes étapes de sa prestation. Celle-ci peut intervenir très en amont de la conception du projet et jusqu'après sa réalisation.
Plusieurs prestations sont ainsi envisageables : études, audit, recherches, participation à l'élaboration du cahier des charges, recherche de sous-traitants, conception des supports de promotion, opérations de relations publiques.
La durée et la *facturation* respectives de chaque phase sont précisées. Le designer pourra indiquer les moyens techniques et humains qu'il compte mettre en œuvre lui-même et ceux qu'il estime devoir être mis en œuvre par l'entreprise. Le designer détaille les éléments qu'il s'engage à remettre à l'entreprise : dessins, plans, maquettes (conceptuelles et/ou fonctionnelles), prototypes, plans de fabrication ... Le recours à des spécialistes extérieurs peut être mentionné.
- **Les droits immatériels.** Les créations du designer génèrent des droits qui font l'objet de protections de diverses natures. Elles relèvent de la *propriété intellectuelle* (littéraire et artistique) et de la propriété industrielle. En France, le créateur reste propriétaire de ses créations. Il ne cède que les droits d'exploitation ou de reproduction et le droit de dépôt de modèle ou *marque*.
Ces droits peuvent être limités à un certain nombre de *produits*, de pays et pour une durée déterminée. La reproduction ou l'exploitation en dehors des cas prévus dans le contrat devront faire l'objet d'un nouvel accord avec le designer. La protection de ces droits (dépôt de modèles, de marques, brevets) appartient généralement à l'entreprise. Le contrat stipule que le transfert des droits n'est effectif qu'après paiement.
- **La facturation.** Plusieurs modes de facturation sont possibles et ils peuvent se combiner entre eux. Ils s'articulent soit autour d'un paiement forfaitaire soit autour d'un paiement dont le montant est fonction du succès commercial du produit conçu par le designer (royalties).
- **Les responsabilités et obligations.** Le designer doit se comporter en « bon professionnel ». Il ne doit pas plagier un design (produit, *logotype*, *emballage*, aménagement commercial) dont il aurait connaissance. Cependant, le designer, aussi compétent et informé soit-il, ne peut connaître toutes les créations existant dans le monde. Or, au cas où l'entreprise serait poursuivie pour contrefaçon, elle sera tentée de se retourner contre l'agence par la voie de l'appel en garantie. Le designer est donc amené à introduire une clause limitant sa responsabilité en cas de contrefaçon involontaire.
Il appartient à l'entreprise d'effectuer les démarches pour se prémunir contre tout risque résultant d'une antériorité. L'agence, pour preuve de sa bonne volonté, peut s'engager à proposer gratuitement une autre solution au cas où celle prévue initialement se révélerait inexploitable.
- **Les clauses particulières**
 - **Secret.** L'entreprise peut exiger que la collaboration entre elle et le designer demeure confidentielle. Le designer s'engage alors à ne pas en faire état (parmi ses références) auprès de ses autres clients ou de la presse. Cette obligation de confidentialité peut être permanente ou limitée dans le temps : elle s'applique, en général, durant la période de développement du projet et prend fin lors du lancement commercial du produit.

- **Exclusivité.** Dans certains cas, l'entreprise demande au designer de lui réserver l'exclusivité et de ne pas travailler avec des entreprises du même secteur directement concurrentes. Cette clause d'exclusivité ne peut être limitée qu'à la durée du projet. Son étendue doit être strictement définie : durée, pays concernés. Souvent, le designer s'oblige de lui-même à ne pas collaborer en même temps avec des sociétés concurrentes. Toutefois, dans l'intérêt des ses clients actuels et futurs, le designer se doit de multiplier les collaborations avec diverses entreprises. Il n'en sera que plus performant. Quelle confiance aurait-on envers un médecin qui n'aurait qu'un seul patient ?
- **Echantillons.** Lorsque les circonstances s'y prêtent, le contrat pourra prévoir que l'entreprise fournira au designer un certain nombre d'échantillons gratuits (ou des reproductions photographiques) du produit qu'il aura conçu afin qu'il les utilise pour sa promotion.
- **Signature.** Une clause indique dans quelles conditions l'entreprise pourra faire référence au nom du designer. Inversement, une clause indiquera si le designer peut mentionner cette réalisation dans ses documents commerciaux.

Couleur

Le consommateur perçoit la couleur en premier, avant la forme. Et chaque couleur possède un pouvoir d'évocation qui va faire aimer ou détester un produit ou une marque. Sélectionner les couleurs mérite une grande attention : c'est un véritable choix stratégique.

La couleur est un élément primordial. Sur un *emballage*, c'est même le premier élément visuel qui est mémorisé. Le consommateur retient d'abord les couleurs, puis les formes et ensuite les mots et les chiffres. La couleur n'est donc pas un artifice secondaire relevant de la simple décoration. Elle permet de caractériser un *produit*, un point de vente ou une *marque*. Car chaque couleur a sa signification, une influence et un statut social. Choisir une couleur plutôt qu'une autre aura toujours des conséquences importantes : cela va influencer sur l'image que le public se fera du produit ou de l'entreprise. Autrement dit, cela va augmenter les ventes ou les freiner. Tous les architectes d'intérieur et concepteurs en *architecture commerciale* le savent : un espace paraît plus petit s'il est peint avec des couleurs sombres et il apparaît plus vaste si les parois sont recouvertes de couleurs claires. De même, la température dans une salle semblera plus ou moins élevée selon que les murs seront couverts de couleurs chaudes ou froides.

Au-delà de ses caractéristiques physiques, chaque couleur possède sa propre signification qui varie selon les civilisations ou les religions. Ainsi, le blanc (et non le noir) est la couleur du deuil au Japon. En général, le rouge exprime la vitalité et la puissance. Cette couleur est la plus rapidement perceptible, en quelques centièmes de seconde. Voilà pourquoi elle est fréquemment utilisée pour les *logotypes* et sur les packagings. C'est une couleur d'appel. Autres couleurs chaudes et stimulantes : le jaune qui évoque l'énergie solaire tout comme l'orange qui lui ajoute des vertus bienfaitrices pour la santé. Le bleu rassure. C'est l'une des couleurs préférées des Occidentaux : elle évoque la planète terre, se veut universelle et elle a conquis l'univers de la haute technologie. Le vert apaise et accompagne désormais les croisades en faveur de l'écologie.

En fait, chaque couleur possède une double signification. Elle exprime une notion et son contraire. Ainsi, le vert, qui a longtemps été la couleur des fous, exprime à la fois l'équilibre naturel et les déséquilibres psychiques. Le noir évoque à la fois la mort, le mal ou le démon et la recherche d'un ultime raffinement.

Les couleurs obéissent aussi à des modes. L'orange a marqué les années 70 avant d'être supplanté par le noir et des couleurs plus pastel, lesquelles ont fait place ensuite à des couleurs plus vitaminées et toniques. Le violet, longtemps inimaginable, est devenu à la mode ces dernières années et a été utilisé dans de nombreuses *identités visuelles*.

Europcar a viré de l'orange au vert et le TGV sud-est de couleur orange a pris un coup de vieux par rapport au TGV Atlantique aux couleurs de l'océan. Les couleurs se retrouvent également prisonnières des codes qu'elles imposent. Les

produits laitiers évoluent dans un univers de teintes claires et bleutées. A noter que les codes peuvent toujours être transgressés. D'où la couleur verte introduite pour lancer les yaourts au bifidus ou, plus surprenant encore, le noir pour certaines glaces. La couleur détermine aussi un marché. Il suffit parfois de changer la couleur d'un produit pour qu'il séduise un public plus jeune ou plus âgé, plutôt masculin ou plutôt féminin, le grand public ou les catégories socio-professionnelles privilégiées, les consommateurs sud-Européens ou ceux du Nord.

La couleur peut exprimer la qualité d'un produit, son positionnement dans une gamme ou son parti pris ludique. Par exemple, l'impression de solidité et *l'image de marque* haut de gamme des produits Braun tiennent autant à la couleur sombre de ceux-ci qu'à leur qualité intrinsèque.

Bien sûr, la couleur n'est pas le seul élément à engendrer de tels effets. Associée aux matériaux, elle est cependant l'un des principaux facteurs déterminant la *qualité perçue*.



Design

Le design est une activité de création à vocation industrielle et commerciale. Il assiste l'entreprise pour la formulation de son offre. Il l'éclaire dans ses choix tout en défrichant de nouvelles voies de développement. Plus généralement, le design est l'activité permettant à un produit, un service ou une marque de faire le lien avec ses consommateurs (les actuels et ceux qu'ils ciblent), à une entité (administration, ville, région...) de se rapprocher de ses administrés, ses utilisateurs, ses habitants.

- **Le design donne forme et sens.** Contrairement à une croyance répandue, design n'est pas un mot anglais. Il vient du latin *designare* : marquer d'un signe distinctif. Il est apparu dans la langue française pour signifier à la fois dessin et dessin. Il associe donc deux éléments : l'idée et sa représentation. L'implication du design dans le fonctionnement de l'entreprise s'opère ainsi à travers ces deux facettes complémentaires. D'une part, il intervient sur la forme et le *graphisme*, autrement dit l'apparence à laquelle il donne un sens. Il participe à la *qualité perçue*. D'autre part, il obéit à une volonté, il sert les objectifs de l'entreprise, c'est-à-dire sa *stratégie*.
- **Le design est une activité de création.** Selon ses métiers, le design participe à la création de *produits, d'emballages*, à la conception de points de vente (*architecture commerciale*) ou de signes constituant *l'identité visuelle* de l'entreprise. Le design est un métier comme un autre : comme chaque profession, il met en œuvre des compétences qui lui sont propres. Le fait qu'il intervienne dans le domaine de la création l'assimile parfois, et à tort, à *l'art* ou à une activité qui serait éloignée du monde de l'entreprise. Comme si la création n'était pas le moteur de l'économie. D'ailleurs, en

créant des formes, des magasins ou des univers visuels, en générant de nouveaux *concepts* puis en les concrétisant, le design apporte de la valeur ajoutée. Il est aussi un créateur d'actifs. De la sorte, il consolide l'entreprise et ses *marques*.

- **Le design est une démarche d'investigation.** La démarche créative est assimilable à une enquête. Elle recherche la solution la plus appropriée à l'entreprise et à son marché à un moment donné. Elle commence par rassembler un maximum d'informations : sur l'entreprise, son histoire, son savoir-faire, ses capacités techniques, financières, commerciales, son secteur, les autres domaines pouvant l'influencer ou l'inspirer... Elle croise toutes ces données. Puis elle émet diverses hypothèses en montrant ce que chacune d'entre elles représente pour l'avenir de l'entreprise. Le design est un apporteur de solutions concrètes. Il agit aussi comme un révélateur d'opportunités. Il aide l'entreprise à prendre conscience de son potentiel et à mieux l'exploiter, à se déployer sur son *territoire de marque*, à se doter d'une offre de produits et de signes qui forgeront sa différence et son identité.
- **Le design est une aide à la décision.** Toute entreprise est confrontée pour chaque projet à une multitude de choix et de contraintes. De nombreux paramètres doivent être pris en considération. Ils relèvent de disciplines pas toujours habituées à travailler en commun. Or, le design est, par nature, une activité transversale. Il se charge d'assembler les éléments du puzzle et il permet d'y voir plus clair.
- **Le design est complémentaire des autres activités.** Il ne se substitue à aucune autre activité. Il ne dispense ni ne décharge les dirigeants de l'entreprise de leurs responsabilités. Il n'agit pas en remplaçant mais en renfort. Il s'efforce d'enrichir la réflexion et de démultiplier les capacités de la technique et du *marketing* dont il est le partenaire créatif.
- **Le design est une action en continu.** Il donne la pleine mesure de son efficacité s'il s'inscrit dans la durée. Il en va de même pour l'entreprise : elle n'existe pas à temps partiel ou au coup par coup. Elle vit, produit, réfléchit, décide, vend, se confronte au marché en permanence. Sa vie est faite d'un enchaînement perpétuel de décisions : celles-ci se complètent les unes avec les autres.
- **Le design est un état d'esprit.** Au-delà de la *méthode* facilitant le processus de création, au-delà des règles régissant *l'ergonomie*, *l'analyse de la valeur*, l'emploi de la *couleur*, des *matériaux*... le design est avant tout un état d'esprit. C'est une attitude. La volonté de l'entreprise de s'affirmer de se différencier, de se remettre régulièrement en question pour mieux progresser.
C'est une évidence : les entreprises les plus dynamiques et les plus performantes, les *marques* les plus attractives et ayant la plus forte notoriété sont aussi celles qui intègrent le mieux le design. Cependant, le design n'est pas la seule raison de leur succès.
Ces entreprises réussissent d'abord parce qu'elles ont, elles-mêmes, une attitude ouverte et créative. Le design vient les conforter dans leur démarche. Il les nourrit de la créativité dont elles sont avides. Et il les aide à canaliser et orienter cette créativité pour la mettre au service de leurs ambitions.

Design de service

Le design de service est une démarche de conception qui aborde un sujet sous l'angle global d'un service à rendre sans préjuger du support de ce service. A ne pas confondre avec le design des services.

Le design de service est une méthodologie de conception holistique qui consiste à aborder un sujet sous l'angle global d'un service à rendre sans préjuger du support final de ce service.

Celui-ci sera rendu dans le temps, au travers d'un ou plusieurs supports matériels (un produit, un point de vente, une facture) et/ou immatériels (une interface, un site Internet, un environnement sonore, une hotline...) et de manière

adaptée au contexte (à la maison, au travail, en mobilité...). Cette démarche consiste donc à analyser et à traiter de manière cohérente tous les points de contact du service proposé par la *marque* et ainsi rendre l'expérience plus globale et plus forte.

Le design de service a longtemps séduit les chercheurs avant de commencer, dans une période récente, à intéresser les entreprises.

L'observation du comportement du client/utilisateur est une composante essentielle du design de service. Il s'agit d'étudier dans le détail le « parcours » ou le « cheminement » (termes souvent employés) du consommateur en l'analysant séquence par séquence. Le décryptage de chacune de ces séquences doit fournir l'opportunité d'améliorer un produit ou une fonction ou de créer un autre point de contact (en comblant un manque). Cette méthode de conception est particulièrement adaptée à la création de services rendus sur plusieurs points. Elle est également efficace pour reconsidérer les produits à l'intérieur de l'habitat ou pour redynamiser des centres commerciaux ou un réseau bancaire. Elle fait largement appel aux sciences humaines et à l'expérimentation.

La conception et l'évaluation des nouveaux produits et services s'opèrent au travers de scénarios d'usage. Ceux-ci s'inspirent des idées émises lors des phases d'échange (interaction) avec le client et ils les mettent en jeu en proposant de nouvelles séquences de vie. Dans la phase suivante, ces nouveaux concepts de produits et services peuvent faire l'objet de prototypes afin d'être testés dans les conditions de la « vraie vie ».

Designer

Le designer est un professionnel de la création au service de l'entreprise et de la marque. Ce généraliste aux spécialités multiples allie intuition et expérience pour innover et formuler des solutions concrètes.

- **Le designer est un professionnel.** Il a reçu une *formation* longue et diversifiée (Bac + 5 dans des écoles de design, d'ingénieurs ou d'arts appliqués). Il applique une *méthode* de travail qui, tout en permettant d'élargir le champ des hypothèses, aboutit obligatoirement à une solution concrète. Son activité est souvent assimilée au conseil. En fait, son intervention va plus loin que celle d'un simple conseiller car il concrétise les idées émises.
- **Le designer est un créatif.** Il se distingue par certaines qualités : curiosité, intuition, imagination, capacité d'écoute, sensibilité, aptitude à la remise en question, esprit d'analyse et de synthèse ...
Par sa nature et son métier, il s'emploie toujours à reconsidérer les projets tels qu'ils sont formulés et à imaginer des solutions nouvelles afin d'améliorer les performances tant du point de vue technique que *marketing*.
- **Le designer est un généraliste.** Il travaille pour toutes sortes de secteurs d'activité et d'entreprises. Il possède ainsi une richesse d'expériences dont il fait profiter ses clients. Sans prétendre rivaliser avec les spécialistes de chaque discipline, il maîtrise une large palette de compétences : une bonne connaissance des moyens de production et des *matériaux*, une ouverture aux méthodes *d'analyse de la valeur* et procédures qualité, une approche marketing et un sens artistique lui permettant de composer avec les formes et les *couleurs*. Il se doit d'être au fait des tendances et des goûts de l'époque et de l'évolution des techniques.
- **Le designer est un partenaire.** Son rôle est d'accompagner l'entreprise dans son développement et non de remplacer le responsable de telle ou telle discipline. Il agit à l'intérieur des contraintes propres à l'entreprise et à son marché. Il doit donc s'adapter aux spécificités de chaque société et de chaque projet sans imposer un style personnel. En quelque sorte, c'est un mercenaire au service de l'entreprise.

Droit d'auteur

Le droit d'auteur consiste en un droit moral (personnel et perpétuel) et des droits patrimoniaux (droits d'exploitation). Le droit d'auteur s'acquiert du fait même de la création de l'œuvre.

Le droit d'auteur protège les œuvres littéraires, les créations musicales, graphiques et plastiques, les logiciels, les créations de l'art appliqué, les créations de mode...

Le droit d'auteur ne protège pas les idées, les *concepts* ou les *méthodes* qui sont à la base de la création. Il y a exigence d'une concrétisation formelle de l'œuvre. En revanche, le fait qu'une œuvre soit inachevée ou en cours d'élaboration ne fait pas obstacle à sa protection. Ainsi, les esquisses ou ébauches peuvent donner prise au droit d'auteur.

Le droit d'auteur fait bénéficier de deux types de prérogatives. D'une part, un droit moral. Il permet à l'auteur de s'opposer à une divulgation de son œuvre qui serait faite sans son consentement ou à une utilisation qui dénaturerait son œuvre. L'auteur peut revendiquer que son nom soit mentionné. Ce droit moral est strictement personnel et il ne peut être cédé. Il est perpétuel et transmissible aux héritiers.

D'autre part, des droits patrimoniaux (droits d'exploitation). Ils permettent d'interdire ou d'autoriser l'utilisation de l'œuvre et, dans ce cas, de percevoir une rémunération en contrepartie. Ces droits patrimoniaux durent jusqu'à 70 ans après le décès de l'auteur ou après la divulgation de l'œuvre si celle-ci appartient à une personne morale (société, association). À l'expiration de ce délai, l'œuvre tombe dans le domaine public. Son utilisation est libre sous réserve du respect des droits moraux de l'auteur.

Le droit d'auteur s'acquiert sans formalités, du fait même de la création de l'œuvre. En cas de litige, l'auteur doit apporter la preuve de l'originalité de sa création, ce qui peut supposer une prise en considération de l'antériorité. Dès lors, il faut pouvoir fournir la preuve de la date à laquelle l'œuvre a été créée. L'auteur peut constituer des preuves de différentes façons : utiliser une enveloppe Soleau, déposer les créations auprès d'un notaire ou huissier de justice, faire appel à une société d'auteurs.

En droit français, la qualité d'auteur appartient, sauf cas particuliers, à la personne physique qui réalise la création. A priori, une *agence de design* n'acquiert pas la qualité d'auteur. La notion d'œuvre collective au bénéfice de l'éditeur ne trouverait à s'appliquer qu'à partir du moment où la création de chacun des coauteurs ne serait plus identifiable. De surcroît, en droit français, le droit moral de l'auteur, personne physique, est incessible. Par ailleurs, la qualité de salarié n'entraîne pas automatiquement une cession de droits de la part du designer au profit de l'agence employeur. Contrairement à ce qui existe en matière de brevet ou de logiciel, il n'y a pas de régime spécifique concernant la création du salarié. L'agence de design peut prévoir une clause de cession de droits à son profit dans le contrat de travail de son salarié.



Écoles (comment travailler avec les)

Confier une réflexion à une école de design est un bon moyen de recueillir des idées nouvelles sur sa marque et son secteur d'activité. De nombreuses écoles pratiquent régulièrement de tels partenariats.

L'entreprise ne doit pas faire appel à une école par souci d'économie. D'une part, c'est un mauvais calcul. Le travail sera effectué par des étudiants en formation : ceux-ci n'ont pas l'expérience des professionnels. Cela restera un exercice scolaire et non une véritable mission. Souvent, ce travail nécessitera ensuite d'être validé, finalisé. Ce qui engendrera un budget supplémentaire. D'autre part, les écoles réputées refusent les projets trop directement opérationnels et qui pourraient être soumis à des agences. Elles privilégient les demandes plus prospectives et ayant un intérêt pédagogique.

Pour l'entreprise, la collaboration avec une école est toujours enrichissante : les jeunes designers explorent des pistes inattendues, bousculent les *marques*, remettent en question l'offre de l'entreprise et révèlent un potentiel insoupçonné.

L'entreprise s'offre ainsi une étude de marché en découvrant ce qui préoccupe et attire les jeunes, actuels et futurs consommateurs. A elle ensuite de savoir analyser les quantités d'idées et d'informations recueillies durant le projet.

Les partenariats font partie intégrante de la vie des écoles de design. La plupart d'entre elles ont défini des règles afin de garantir un bon fonctionnement. En général, elles souhaitent être contactées par les entreprises plusieurs mois à l'avance

afin d'inscrire le partenariat au programme de l'année scolaire. Certaines écoles, plus sollicitées que d'autres, ont des listes d'attente. Un partenariat efficace suppose des engagements de part et d'autre. L'école doit s'engager à mettre ses ressources (enseignants, matériel...) à la disposition du projet. L'entreprise doit s'investir en venant briefier les élèves, éventuellement en les recevant dans ses locaux, et en participant à des rendez-vous réguliers tout au long du projet. Un contrat entre l'entreprise et l'école prévoit les conditions du partenariat : facturation, cession ou non des droits, clauses de confidentialité...

Emballage

L'emballage ne remplit pas seulement des fonctions techniques. Il doit aussi mettre en valeur le produit et la marque. C'est un outil de communication. L'emballage est donc à considérer comme un produit à part entière.

L'emballage permet de protéger, stocker, transporter, vendre le *produit*. Ce sont ses premières raisons d'être. Elles sont uniquement techniques. Un produit peut avoir plusieurs emballages. L'un sera destiné au transport et au stockage. L'autre servira pour la vente au consommateur et il pourra d'ailleurs se décomposer en plusieurs emballages, par exemple, un flacon dans une boîte.

L'emballage joue aussi un rôle stratégique qui va bien au-delà des fonctions élémentaires de protection, transport, etc. C'est pourquoi les designers préfèrent employer le mot anglais : *packaging* (parfois réduit au seul terme : *pack*). Selon eux, le mot français n'évoque qu'une conception passive et purement technique du conditionnement. Le terme *packaging* est plus riche de sens. Il fait référence au *marketing* et à une véritable démarche design : le *packaging* est, en effet, un outil de communication au service du *produit*, de la *marque* et de la *stratégie* de l'entreprise.

Le *packaging* doit attirer l'attention et séduire le consommateur. Il doit mettre en valeur l'originalité du produit, souligner le fameux « plus » du produit. Il doit aussi véhiculer les valeurs de la marque, affirmer et servir ses objectifs. Autant de missions qui en font, selon la formule consacrée, le premier média de la marque.

C'est particulièrement vrai avec les produits alimentaires et d'entretien, des secteurs dans lesquels le *packaging* joue un rôle primordial : certains produits n'existent que par la forme ou le graphisme de leur emballage. Le contenant est parfois plus déterminant que le contenu dans le choix du consommateur. Surtout lorsque l'emballage innove par rapport aux *codes* du marché.

Le *packaging* mérite donc autant d'attention que le produit. Dans certains secteurs, il est conçu au dernier moment, en très peu de temps, lorsque le produit est terminé et prêt à être commercialisé. Comme une banale formalité. Pourtant, dans de nombreux cas, produit et *packaging* gagneraient à être conçus en même temps, l'un pour l'autre. Concevoir un emballage suppose de travailler en trois et deux dimensions : il faut d'abord créer le volume du contenant puis créer le décor sur la surface. Le premier travail est plutôt du domaine du design industriel, le second relève du *graphisme* (ou design graphique). L'entreprise peut ainsi être amenée à faire appel à deux designers ou *agences de design* pour le même emballage. Toutefois, certains designers pratiquent cette double spécialité.

Le *packaging*, par son intelligence (son côté pratique, sa façon de donner accès au produit, ses capacités de réutilisation...) et son *esthétique*, concourt à renforcer la personnalité du produit.

Ergonomie

En mettant en valeur les rapports entre l'homme et le produit, l'ergonomie introduit la prise en compte du consommateur dans le processus de conception. Elle renforce donc les chances de succès commercial.

L'ergonomie est l'étude des situations de travail et des relations entre l'homme et la machine ou le *produit*. Elle concerne l'interface homme-machine et homme-produit. Son objectif est d'améliorer le confort (voire le plaisir) et l'efficacité dans le travail et dans l'utilisation d'un produit.

Bien sûr, cette démarche a été pratiquée de tout temps de manière plus ou moins instinctive et empirique. Elle s'est développée en tant que discipline scientifique à partir de la Seconde Guerre mondiale en liaison avec la complexité croissante des produits. Initiée dans le secteur militaire, elle a gagné tous les secteurs de l'industrie puis des services. Les pays anglo-saxons et scandinaves ont été des précurseurs.

L'ergonomie ne fournit pas des solutions standards et universelles, mais des préconisations adaptées à chaque type d'utilisateur, dans chaque type d'environnement physique, social, culturel. L'ergonomie associe les connaissances de multiples disciplines : physiologie, psychologie, anthropométrie, hygiène, sociologie, acoustique... Elle prend en compte les caractéristiques physiques et mentales de l'être humain.

A sa manière, elle représente donc le consommateur ou l'utilisateur dans le processus de création d'un produit ou d'un service. Et elle garantit le succès de ceux-ci : mieux ils seront adaptés au consommateur ou à l'utilisateur, plus ils auront de chances de se vendre.

Les avantages du recours à l'ergonomie sont évidents. Une machine-outil ergonomiquement conçue (c'est-à-dire facile à comprendre et à faire fonctionner) permettra de réaliser des économies en formation et en maintenance. Elle contribuera aussi à réduire les risques d'accident. Il en va de même pour la conception de n'importe quel produit. Plus question, aujourd'hui, d'imaginer un produit sans se soucier de son ergonomie.

Le design emprunte obligatoirement à l'ergonomie. Celle-ci fait, naturellement, partie intégrante de sa démarche. Elle lui sert de base de connaissances et de guide dans la conception d'un produit.

Mais le designer peut aussi avoir intérêt à transgresser légèrement certaines règles ergonomiques pour mieux surprendre et pour renforcer la personnalité d'un produit. Une telle attitude, volontairement atypique, allant à l'encontre de certains *codes* gestuels, obéit alors à une démarche raisonnée de *séduction*.

Esthétique

L'esthétique n'est pas une fin en soi. C'est un moyen pour transmettre des valeurs et pour atteindre des objectifs stratégiques (en termes d'image de marque, de parts de marché...).

L'esthétique est une notion concernant les caractéristiques qui façonnent l'apparence extérieure d'un produit. Dans le langage courant (et en philosophie) l'esthétique fait référence à la beauté. En tant qu'adjectif, esthétique est en général synonyme de beau. Le design est souvent assimilé à l'esthétique. Cette confusion existe depuis les débuts du design. Or, l'intervention du design ne se cantonne pas à l'esthétique et à la recherche du beau.

« La laideur se vend mal », proclamait Raymond Loewy, le plus connu du grand public parmi les pères fondateurs du design. La formule est parlante mais elle est souvent mal comprise. Beauté et laideur sont des notions très relatives. Le premier Walkman Sony, la 2CV Citroën ou le VéloSolex, les premiers Espace et Scenic étaient-ils beaux ? Pas vraiment. Et

peu importe. Ils constituaient de vraies innovations, apportaient de réels nouveaux services, correspondaient à l'esprit pionnier de leurs *marques* fondatrices et ils avaient leur logique et leur cohérence propres. Bref, ils possédaient une réelle et forte personnalité. Celle-ci a tout naturellement séduit les consommateurs.

Le design est apparu, en particulier en France, par le biais de la formule : esthétique industrielle. Mais, très vite, celle-ci s'est révélée trop restrictive. D'ailleurs, la préoccupation esthétique de Raymond Loewy et des premiers designers qui lui ont emboîté le pas était déjà au service d'ambitions plus larges : il s'agissait de redonner une âme à la production industrielle, de la traiter avec une approche plus humaine. Autrement dit, il s'agissait de mieux prendre en considération le consommateur.

Même si ce n'était pas revendiqué ainsi, cela relevait finalement d'une démarche très *marketing*. Ces designers, tout en affirmant leur désir de créer un monde plus harmonieux, avaient aussi le souci de *l'ergonomie* et des contraintes économiques. Les designers actuels, également, utilisent l'esthétique à d'autres fins que la seule recherche du beau. En intervenant sur la forme des *produits*, ils réussissent à les rendre mieux compréhensibles, moins encombrants et plus faciles, voire moins dangereux, à utiliser. Souvent, ils reconsidèrent la structure des produits, en réduisant le nombre des composants et en simplifiant les mécanismes, et ils parviennent ainsi à diminuer leur *coût*.

Certaines entreprises continuent de considérer le design comme de la chirurgie esthétique et d'y recourir en dernier ressort : soit pour offrir une ultime touche de maquillage à un produit prêt à être commercialisé, soit pour redonner une nouvelle jeunesse à un produit qui s'essouffle. Ces « *liftings* » pratiqués dans l'urgence peuvent avoir un effet bénéfique. Mais, ils ne permettent pas au design de fournir la pleine mesure de ses capacités. Et l'entreprise n'en tire qu'un profit partiel et de courte durée.

Bien sûr, le design a un rôle enjoliveur non négligeable. Il donne ce pouvoir de séduction au produit sans lequel celui-ci ne serait pas acheté. Il l'adapte aux formes et couleurs de l'époque, il l'intègre dans les modes et les tendances, éventuellement en les anticipant. Mais, aujourd'hui, il n'est plus question de se limiter à un design qui serait seulement chargé « d'habiller le bossu », selon la formule employée naguère dans l'industrie automobile.

En fait, le design est au service de la *stratégie* définie par l'entreprise : objectifs marketing, positionnement, *image de marque* ...



Facturation

L'agence de design facture au forfait ou en royalties, selon ce qui est convenu avec l'entreprise. Celle-ci et l'agence peuvent aussi décider de pratiquer une combinaison entre honoraires et royalties.

La facturation peut être établie en fonction de deux principales variables. L'une est liée à la réalisation du projet : elle rétribue le travail effectué à un tarif convenu d'avance, lequel peut dépendre de la complexité du projet, du temps passé et des frais engendrés. L'autre dépend de la réussite commerciale du projet : elle est constituée d'un pourcentage calculé sur les ventes du *produit* ou sur la reproduction ou duplication de la création ou du *concept* (par exemple en *architecture commerciale*).

- **Forfait.** La rémunération forfaitaire (par le biais d'honoraires fixes) est la formule la plus simple. Elle permet à l'entreprise de planifier avec précision le montant de son investissement et de son budget de développement. Elle garantit au designer une rémunération correspondant à sa prestation.
- **Royalties.** Avec ce système, le designer accepte de partager les risques commerciaux. Il mise aussi sur le succès de sa création. La formule des royalties évite à l'entreprise d'avoir à payer la totalité de son investissement dans le design avant la commercialisation. Elle l'assure aussi d'une réponse performante du designer puisque celui-ci est intéressé au résultat. Elle permet donc d'instaurer un bon partenariat entre l'entreprise et le designer. En général, les royalties

sont un pourcentage calculé sur le prix de vente hors taxes. Le contrat de royalties stipule la durée sur laquelle il s'étend et les pays concernés. Il peut également prévoir des pourcentages variables selon les quantités vendues. Pour éviter tout litige ultérieur, il est recommandé d'indiquer avec précision les modalités d'application et de contrôle. En principe, une avance est accordée au designer afin de couvrir ses frais d'études et recherche. Cette avance est ensuite déduite des royalties exigibles. Le paiement en royalties est notamment pratiqué dans le secteur du mobilier.

- **Forfait + royalties.** La combinaison des deux formules offre une certaine souplesse tout en permettant de garantir les intérêts des deux parties.
- **Facturation horaire.** Cette formule est surtout appliquée dans le cas de missions ponctuelles lorsque le designer intervient en tant que consultant pour effectuer une recherche, un audit, fournir des préconisations, apporter une solution, compléter un travail déjà engagé...
Le tarif varie selon la notoriété et l'expérience du designer, la complexité, la durée et l'urgence de la mission, les frais engendrés.



Graphisme

Le graphisme crée un système de communication visuelle qui donne du sens à la marque et à ses produits. Il va au-delà du dessin et de la décoration.

Le design graphique intervient dans de multiples domaines : *l'identité visuelle* (logotype, papeterie, signalétique et tous les supports de communication d'une entreprise, la décoration et les informations apposées sur un produit), *l'emballage*, l'édition (brochures, plaquettes, dépliants, modes d'emploi, journaux internes ou destinés au public), la *publicité*. Il intervient aussi dans la réalisation des médias électroniques : DVD, bornes interactives, services Internet et intranet...

Le graphisme est un élément essentiel pour affirmer l'existence d'une *marque*, d'un produit ou d'un emballage. Il renforce leur pouvoir de communication. Il vise à les rendre facilement perceptibles aux yeux du consommateur, il concourt à leur donner un sens. Son objectif est d'aider à la visualisation, à la compréhension et à la mémorisation. Le graphiste conçoit, par le dessin et la typographie, le langage visuel de l'entreprise. C'est un expert qui maîtrise les *codes*, les *couleurs* et leur symbolique. Le graphiste n'est pas un simple dessinateur. Son rôle va au-delà de la décoration et du domaine réservé de *l'art*. Comme tout designer, il intègre une approche technique et *marketing* et il se met au service de la *stratégie* de l'entreprise. Celle-ci doit donc lui préciser ses objectifs et l'informer du contenu des messages qu'elle souhaite faire passer à travers ses produits, son logotype, ses emballages.

Groupe de pilotage

Constituer un groupe de pilotage permet de gagner du temps dans la gestion d'un projet et de l'enrichir en croisant les savoir-faire. Managé par la direction générale ou la direction du marketing, il comprend des cadres des différents services et des membres de l'agence de design.

Former un groupe de pilotage ne coûte rien. Cela ne nécessite ni embauche ni investissement. En effet, le groupe n'est pas un service supplémentaire ou une structure hiérarchique de plus. C'est une équipe légère constituée du ou des designers et des représentants de chaque service concerné : *marketing*, commercial, technique ... Le groupe peut, au fil des étapes et des besoins, s'adjoindre ponctuellement le concours de personnes d'autres compétences, internes ou externes à la société.

La mise en place d'un groupe de pilotage présente de nombreux avantages. Il permet de gérer plus vite un projet. Chaque hypothèse est confrontée simultanément aux responsables des différents services. Les difficultés peuvent donc être repérées et réglées immédiatement. Il n'y a pas d'aller-retour interminables entre les services. Et le projet ne risque plus d'être remis en cause dans sa phase finale, comme cela se passe parfois avec la découverte tardive d'un obstacle insurmontable.

Les membres du groupe de pilotage oublient leurs réflexes et se comportent en acteurs créatifs. Les responsables de chaque service travaillent, en temps normal, dans leur coin et les uns après les autres. En participant au groupe, ils vont être confrontés avec leurs collègues des autres services. Chacun va devoir rebondir sur les idées émises par les autres. Le directeur technique ou le directeur marketing, par exemple, ne vont plus seulement raisonner en fonction de leur propre logique. Les idées émises par tel ingénieur, tel commercial ou tel designer vont aussitôt enrichir la réflexion des collègues du groupe. Chaque participant va avoir une approche plus ouverte du projet. Il en aura aussi une vision plus globale. Et il saisira mieux l'intérêt stratégique du *produit* pour la société. Ce groupe permet de s'assurer que le produit prendra en compte toutes les potentialités et toutes les contraintes de l'entreprise.

Cette pratique permet de lever les blocages, de surmonter les habitudes et les conformismes. Le groupe de pilotage a un rôle stimulant et mobilisateur à l'intérieur de la compagnie. Il libère la créativité et permet de diffuser celle-ci dans tous les rouages de l'entreprise. Le groupe de pilotage veille également au respect des *coûts* et des délais. En permettant de manager le design de façon plus efficace, il améliore aussi le management de la société.

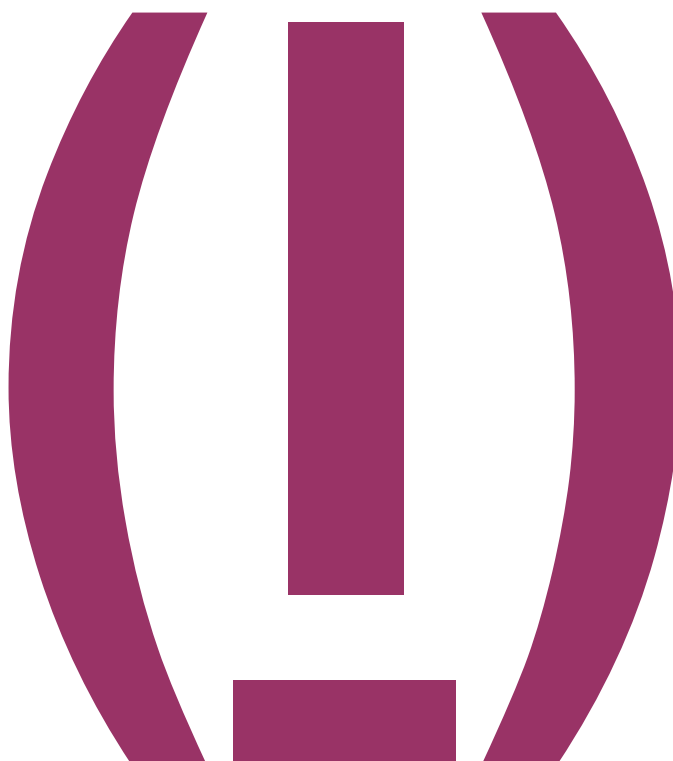


Histoire du design

Le design est né avec la révolution industrielle. Il est d'abord l'héritier de plusieurs mouvements ou courants de pensée qui se sont interrogés, dès les débuts de la mécanisation, sur le pourquoi et le comment de la création industrielle. Et il a pris son essor, après la seconde Guerre mondiale, parallèlement au développement du marketing.

- **La secte des Shakers**, à la fin du XVIIIe siècle aux Etats-Unis, prône la simplicité et la pureté dans la production d'objets. Un *produit* est beau seulement s'il est utile et le superflu doit être banni. C'est un hymne à la valeur d'usage et au fonctionnalisme.
- **Le mouvement Arts and Crafts** (1860-1900) en Angleterre s'oppose à la laideur et à la déshumanisation des objets produits par l'industrie. Animé par un idéal démocratique, il tente de réconcilier l'art et l'industrie dans des ateliers artisanaux dont les produits ne réussiront pas à échapper à des prix trop élevés.
- **Le Deutscher Werkbund** (1907-1934), influencé par l'Arts and Crafts britannique, est une association regroupant artistes et entreprises. Son objectif est d'améliorer la qualité des produits allemands afin de faciliter leur exportation. Sa démarche va dans le sens de la standardisation, ce qui aboutira au *concept* de Gute Form.

- **L'art nouveau** s'est développé dans la plupart des pays industrialisés au tournant du siècle. Il a duré une vingtaine d'années et a connu son apogée lors de l'Exposition universelle de Paris en 1900. Puisant son inspiration dans les formes et les courbes de la nature (végétaux, animaux), cherchant à concilier art et technique, il introduit l'ornementation comme élément constitutif de l'objet et non plus comme élément seulement décoratif. Parmi ses représentants les plus célèbres : Guimard (dont les stations de métro introduisent le concept de mobilier urbain), Gallé, Majorelle, Daum, Mucha, Mackintosh, Tiffany.
- **Le mouvement De Stijl en Hollande** (1917-1931), influencé par le cubisme, s'attache à l'idée de structure. Il prône l'angle droit et l'usage des *couleurs* fondamentales (bleu, jaune, rouge).
- **Le Bauhaus** (1919-1933) est une école d'architecture et d'arts appliqués. Elle met l'accent sur la responsabilité du créateur dans la société et développe les principes du fonctionnalisme en vertu duquel chaque objet est déterminé par son essence. Laboratoire d'idées, cette école, à l'histoire mouvementée, a eu une influence considérable sur la création industrielle.
- **L'école d'Ulm** (1953-1968) a été fondée par d'anciens du Bauhaus. Son origine remonte à 1946, lorsqu'un groupe d'intellectuels décide d'instaurer un enseignement humaniste et démocratique pour accompagner la reconstruction matérielle de l'Allemagne. Cette école prône l'objet fonctionnel qui doit apparaître dans sa pure vérité, dépourvu des artifices traditionnels de séduction. L'enseignement évolue en privilégiant la rigueur scientifique, seule capable d'aboutir à la Gute Form. Puis à travers la revendication de l'engagement moral du designer, l'école devient un lieu de débats et de prises de positions politiques contestataires. Les pouvoirs publics finissent par couper les crédits et l'école doit fermer. Comme le Bauhaus, elle a profondément marqué son époque et influencé de nombreuses grandes entreprises. Braun est l'exemple le plus caractéristique.
- **L'esthétique industrielle** apparaît, dès la crise de 1929, comme un moyen de lutter contre la récession. Elle doit alors favoriser un renouvellement rapide des produits. Raymond Loewy en est le principal avocat. Ce Français, émigré aux Etats-Unis en 1919, est généralement considéré comme l'un des pères fondateurs du métier de designer industriel. Sa démarche n'est pas seulement *esthétique*. Certes, Raymond Loewy introduit un style, très profilé avec des formes aérodynamiques. Mais il a surtout pour objectif de simplifier les produits à tous les niveaux : au moment de leur fabrication, de leur utilisation et de leur entretien. Chacune de ses interventions donne naissance à des produits plus évidents, plus faciles à utiliser et plus séduisant. Et l'effet sur les ventes est spectaculaire. Le combat de Raymond Loewy contre la laideur (qui « se vend mal ») aura été, avant tout, un combat pour une meilleure conception des produits et une plus grande prise en compte des attentes des consommateurs ; Raymond Loewy associe donc la réflexion technique et l'approche *marketing*. Cette double préoccupation est à la base de la démarche design et du métier du design tel que celui-ci s'est développé par la suite. En France, l'instaurateur de la notion d'esthétique industrielle est Jacques Viénot. Cet industriel et théoricien a ouvert sa première agence dès 1929 et créé en 1933, en tant qu'administrateur du Printemps, une ligne de meubles à bon marché baptisée Stylnet, conçue pour être fabriquée en grande série. Il crée en 1949 le bureau d'études Technès et fonde en 1951 l'Institut d'esthétique industrielle. Objectif : promouvoir une meilleure conception des produits.
- **Le développement international.** Après s'être imposé dans les pays occidentaux, le design a conquis le Japon après la seconde Guerre mondiale puis, à partir des années 70-80, les nouveaux pays industrialisés d'Asie (Corée du Sud, Taïwan ...) qui en ont fait une arme au service de leur politique d'exportation.



Identité sonore

L'identité sonore a les mêmes raisons d'être que l'identité visuelle : valoriser et distinguer l'entreprise, l'institution ou la marque. Sa conception obéit à une démarche similaire.

Parce qu'une *marque* est présente sur des écrans, au téléphone ou dans des lieux où elle reçoit (et attire) le public, elle doit se faire entendre et affirmer son existence par le son. Dans le monde multimédia dans lequel nous vivons, une identité sonore est devenue aussi indispensable qu'une *identité visuelle*. Démarche de conception et objectifs sont les mêmes.

Une identité sonore sert à positionner une entreprise, une marque ou une institution en véhiculant leurs valeurs (par le biais du son et/ou de la musique). La mélodie, le rythme, les instruments sont utilisés pour exprimer des valeurs liées, par exemple, au dynamisme, à l'innovation, à la tradition, au confort ou à la facilité d'accès, pour cibler un public jeune, féminin ou pour s'adresser à une large audience, pour suggérer un univers sélectif ou de grande consommation ... L'identité sonore, comme l'identité visuelle, reflète la personnalité de l'entreprise. Elle se doit donc d'être originale et conçue spécialement pour celle-ci. Il convient d'éviter de diffuser, en guise d'attente téléphonique, les Quatre Saisons ou la Lettre à Elise comme le font des milliers d'entreprises et d'institutions. Cela n'apporte aucune information sur la nature de l'entreprise ou les services qu'elle propose.

La conception d'une identité sonore est une démarche en plusieurs temps : analyse de la concurrence et des valeurs de l'entreprise, définition de l'identité à transmettre et des cibles, déclinaison de cette identité pour l'ensemble des supports et des situations.

Identité visuelle

L'identité visuelle exprime, grâce à un style graphique propre à l'entreprise, les valeurs, l'activité et les ambitions de celle-ci.

La mise en œuvre d'un programme d'identité visuelle se réalise en plusieurs phases. Elles sont plus ou moins longues et détaillées selon la taille de l'entreprise ou de l'institution :

- **La démarche commence par un état des lieux.** Il comprend d'abord une analyse documentaire : recueil d'informations sur l'histoire, les activités, l'organisation, le positionnement et l'évolution prévisible et souhaitée de la société. Cette analyse porte aussi sur le marché dans lequel évolue l'entreprise et sur ses concurrents. Un audit visuel est effectué afin d'analyser l'identité visuelle existante et d'inventorier tous les supports de communication (papeterie, bâtiments, uniformes, sites web, points de vente, véhicules, produits, *emballages*...).

Cet audit concerne aussi les entreprises évoluant dans le même secteur. Le recours à la *sémiologie* peut aider à mieux comprendre le discours actuel de l'entreprise et des autres *marques* du marché. Ces études sont complétées par une enquête sur le terrain. Celle-ci sert à appréhender la perception de l'entreprise en interne (parmi le personnel) et à l'extérieur auprès de ses partenaires (clients, revendeurs, fournisseurs) et, éventuellement, d'un public d'experts et de leaders d'opinion. Un diagnostic est établi à l'issue de cette phase. Il permet de définir les premières recommandations.

- **La phase créative** s'engage sur la base du diagnostic effectué précédemment et à partir des objectifs énoncés par l'entreprise. Ces données sont consignées dans un *cahier des charges*. La création se déroule de façon classique. D'abord, en explorant toutes les idées possibles et imaginables. Celles-ci sont traduites sous la forme de <<rough>>, de rapides croquis non finalisés. Ensuite, l'entreprise et *l'agence de design* peuvent décider de développer sommairement deux ou trois orientations afin de les tester en situation réelle sur les différents supports. Un des projets est choisi. Il est alors finalisé sous tous ses aspects : *graphisme, couleurs*, déclinaison selon les supports.
- **L'application de l'identité visuelle** sur tous les supports : papiers à en-tête, cartes de visite, enveloppes, bâtiments, signalétique, véhicules, *PLV*, éventuellement les vêtements... Cette identité va créer un style graphique propre à la société. Elle doit être immédiatement compréhensible et facilement mémorisable. Son application doit donc répondre à des exigences de clarté et de cohérence. La charte graphique (ou livre de normes) est un document dans lequel sont consignées les règles d'application de l'identité visuelle. Ce vade-mecum, facilement utilisable par le personnel, prévoit tous les cas de figure (supports, respect des proportions et des couleurs...) relatifs à l'application de l'identité.

Image de marque

L'image de marque d'une entreprise découle d'éléments tangibles et immatériels, voire affectifs. C'est l'image perçue par les consommateurs et non l'image vécue par l'entreprise. D'où la nécessité d'investir sur tous les éléments extérieurs porteurs de sens car ce sont eux qui permettent à l'entreprise d'entrer en relation avec le marché.

L'image de marque d'une entreprise résulte de la perception par le public d'une multitude d'éléments physiques et immatériels.

C'est une image perçue : elle peut donc être différente de l'image que l'entreprise a d'elle-même. Et cette image se forge à travers des composantes d'une extrême diversité dont chacune nécessite autant d'attention de la part de l'entreprise.

Le *produit*, par sa forme, ses fonctions, son prix, son ingéniosité, est le premier acteur, souvent l'instrument fondateur, de l'image de marque d'un fabricant. Beaucoup d'entreprises naissent sur idée de produit ou de service. Cette idée d'origine va souvent conditionner l'image que le public conservera de l'entreprise.

L'image de marque découle aussi du nom de la société et des produits, de *l'identité visuelle* (logotype, architecture...) et *sonore* (grâce à la *publicité*, à l'ambiance sonore des points de vente, au *bruit* des produits) et du réseau de *distribution*. L'image est également forgée par l'histoire de l'entreprise, ses dirigeants, son savoir-faire, sa communication et le service offert (en termes d'innovation, d'information, d'après-vente).

Une image de marque se gère en définissant des objectifs, une *stratégie* d'entreprise et surtout en veillant à assurer une cohérence entre tous les éléments constitutifs. L'image de marque est un actif de l'entreprise, elle a une valeur même si celle-ci est difficilement quantifiable.

Les dirigeants d'une entreprise connaissent parfaitement... tout ce que le consommateur méconnaît et, généralement, néglige. Dans le même temps, ils peuvent avoir des difficultés à appréhender tout ce que le consommateur connaît et auquel celui-ci attache le plus d'importance.

Pour les dirigeants, l'entreprise ce sont des machines, des procédés industriels, des matières premières, des investissements, une trésorerie, des courbes de ventes...

Pour les consommateurs, l'entreprise ce peut être un produit, un homme, une *couleur*, une histoire, une anecdote, une publicité, un style de vie... Ils en perçoivent ses éléments extérieurs. Ils s'en font une image à travers ce qui est visible, sur le marché, et par comparaison avec les éléments visibles d'autres entreprises.

Par la force des choses, les dirigeants consacrent souvent la majeure partie de leur temps et de leurs ressources à gérer en interne des éléments auxquels le consommateur n'accorde pas (ou peu) d'intérêt. Ils risquent alors de consacrer moins d'efforts à ce qui constitue la partie visible et connue de leur entreprise. Or, c'est cela qui assure le lien entre l'entreprise et les consommateurs. Le chef d'entreprise a donc intérêt à se mettre dans la peau d'un consommateur, à regarder son entreprise de l'extérieur, avec les yeux de l'observateur naïf. Ainsi, il évite qu'un décalage s'instaure entre l'image vécue et voulue par l'entreprise et l'image perçue par le public. En effet, lorsque ce décalage s'accroît, l'entreprise est menacée de désaffection de la part des consommateurs.

Le designer peut aider l'entreprise à se révéler à elle-même. Il lui permet d'assurer sa mise en relation avec le marché en intervenant sur les éléments visibles et porteurs de sens, sur tout ce qui concerne la *qualité perçue*. Ces éléments, par leur pouvoir de *séduction*, façonnent l'image de marque qui met le consommateur en confiance et l'incite à choisir telle marque plutôt qu'une autre.

Intégré (design)

Intégrer un designer dans l'entreprise ou travailler avec une agence extérieure ? Les deux formules sont complémentaires. L'emploi d'un designer intégré ne dispense pas de faire appel à un designer extérieur. Associer les deux permet d'améliorer leurs performances.

Le designer intégré est salarié de l'entreprise. Il travaille uniquement pour elle. A l'origine, seuls les grands groupes industriels (dans l'automobile, l'électroménager, l'électronique grand public ...) possédaient des designers intégrés. Depuis quelques années, les groupes de distribution intègrent des designers afin de développer leurs produits propres. De plus en plus de PME intègrent un ou plusieurs designers dans leurs effectifs.

Posséder un designer intégré présente des avantages. Le *coût* sur longue période apparaît moins élevé si l'entreprise a besoin en permanence d'un designer. Celui-ci est disponible à tout instant et peut assurer le suivi des projets. Le designer intégré a une parfaite connaissance de l'entreprise, de son fonctionnement et de sa culture. Revers de la médaille : le designer intégré finit par être noyé dans les tâches quotidiennes. Il risque alors de ne pas avoir suffisamment de recul. Rares sont aussi les entreprises qui accordent au designer intégré un rang élevé dans la hiérarchie et un réel pouvoir décisionnaire. Il manque ainsi d'autorité, il s'autocensure et bride sa créativité.

Le design extérieur représente en général un coût moins élevé si l'entreprise recourt au design seulement pour des opérations ponctuelles. De plus, le designer extérieur, grâce à la diversité de ses clients et secteurs d'intervention, fait profiter l'entreprise de son expérience et lui apporte une vision nouvelle. N'étant pas prisonnier d'une hiérarchie ou impliqué dans les luttes d'influence internes, le designer extérieur a souvent plus de poids, de liberté et de crédibilité pour préconiser des solutions novatrices.

Toutefois, un designer extérieur a besoin d'une période préparatoire pour s'informer sur l'entreprise. Mais cet audit ne constitue nullement une perte de temps. Au contraire, il permet à l'entreprise d'y voir plus clair sur elle-même et son environnement et, ensuite, de s'engager plus vite et en confiance. Le designer extérieur souffre parfois de n'avoir qu'un seul interlocuteur, celui qui a passé commande. D'où la nécessité de mettre sur pied un *groupe de pilotage* afin de mobiliser tous les services de l'entreprise.

En fait, l'expérience montre que l'emploi d'un designer en interne ne dispense pas de faire appel à des *agences* extérieures. Les entreprises qui utilisent les deux systèmes sont souvent les plus performantes. La solution idéale semble résider dans l'association entre les deux formules : le partenariat entre designer intégré et designer extérieur. Le designer intégré assure l'interface avec le consultant extérieur qui dispose ainsi d'un interlocuteur parlant le même langage que lui. Résultat : un gain de temps et une meilleure compréhension des besoins réciproques.



Logotype

Le logotype (logo dans le langage courant) est un symbole chargé d'exprimer les valeurs, la culture, les activités de l'entreprise. Il contribue à l'image de marque de celle-ci.

Le logotype fonctionne comme les blasons des chevaliers du Moyen Age dont il est l'héritier. A l'époque, il s'agissait de distinguer les combattants : le blason devait être visible de loin, compréhensible par tous, il était un signe de ralliement et une pièce d'ornement. Le blason s'inscrivait dans une forme précise et il se composait d'éléments figuratifs ou abstraits disposés selon des règles précises. Il avait aussi un sens : il faisait référence à l'histoire, au lieu, à la religion ...

Ces caractéristiques demeurent aujourd'hui celles du logotype (le mot vient du grec « logos » qui signifie discours et de « typos » qui fait référence à la lettre, au caractère). Le logotype doit être immédiatement compris et clairement identifié à l'entreprise par le consommateur. Dès lors, il doit être facilement mémorisable et reconnaissable pour ne pas susciter de confusion avec le logo d'une autre entreprise ou organisation. Ce n'est pas un hasard si les [marques](#) les plus fortes sont aussi celles dont le logo est le plus connu et le plus aisément repérable.

Le logo doit être universel pour garder son sens et être compris dans les pays de culture et de langue différentes. Il doit pouvoir être appliqué sur toutes sortes de supports : surfaces planes et en volume, [matériaux](#) divers (papier, métal, composites ...), site Internet... Pendant longtemps, le logo a surtout été un dessin en deux dimensions, même si des logos

en volume ont toujours orné de nombreux *produits* (machines, automobiles...). L'outil informatique a créé la vogue des logos en 3D donnant l'illusion du relief. Avec le développement des supports électroniques (vidéo, sites web, écrans de téléphone...), le logo ne peut plus être un élément statique. La création de logos animés devient indispensable. Les logos créés désormais se doivent d'être conçus dès le départ pour pouvoir être utilisés sous forme animée. Dans tous les cas, le logo doit conserver ses propriétés physiques et stratégiques : stabilité des *couleurs*, proportions, impact visuel...

La conception d'un logo est toujours précédée d'une analyse approfondie de l'entreprise, de ses origines et de son avenir.

Le logo doit être cohérent avec l'esprit et les activités de l'entreprise et de son marché, avec son positionnement et ses ambitions. Il exprime les valeurs de la marque. Cela suppose que l'entreprise ait bien défini au préalable quels sont ses caractéristiques, ses atouts, ses perspectives d'évolution, sa *stratégie*. Voilà pourquoi un logo ne se crée pas à la sauvette en quelques coups de crayon. Reflet de l'identité de l'entreprise, il en est aussi l'un des acteurs. Il contribue à donner une *image de marque* précise à l'entreprise et, par voie de conséquence, à ses *produits*. Un logo passe-partout, sans relation avec la personnalité de l'entreprise, affaiblira celle-ci et nuira à son efficacité commerciale.

Jusqu'à une époque récente, il était admis que le logo avait nécessairement une durée de vie longue : dix-vingt ans, voire davantage. Il ne devait pas s'inspirer des tendances à la mode, fugaces par essence. Cette conception a évolué. Aujourd'hui, des entreprises n'hésitent pas à changer leur logo plus fréquemment. C'est le reflet de l'accélération de la vie économique, des changements brusques de stratégie et de management, d'une certaine primauté du court terme sur le long terme. Un changement de logo peut redynamiser l'image d'une entreprise et marquer son renouveau. Il peut aussi brouiller les repères. Les entreprises doivent donc agir avec précaution. Le logo n'est pas un banal outil de communication assimilable à une publicité (qui peut être modifiée ou remplacée à tout moment). Le logo est un actif de l'entreprise et de la marque.



Marketing

Le marketing est l'ensemble des outils mis en œuvre par une entreprise pour connaître le marché et adapter son offre à la demande. Ces moyens d'action sont le produit, le prix, la distribution et la promotion. Ces quatre éléments constituent le « mix marketing ».

Le marketing a commencé à apparaître en tant que tel au début des années 50 aux Etats-Unis. Il avait moins de raison d'être durant les décennies précédentes : les entreprises devaient surtout faire face au besoin croissant de *produits* de première nécessité de la part de consommateurs dont le nombre et le pouvoir d'achat étaient en constante augmentation ; elles devaient donc s'efforcer de fabriquer en quantité suffisante à moindre *coût*. Les entreprises étaient alors davantage préoccupées par l'offre que la demande. La Ford T est l'exemple le plus caricatural de cette période : le constructeur américain cherchait uniquement à produire le maximum de voitures à la chaîne. Le consommateur n'avait pas d'autre choix que d'acheter une voiture noire.

Désormais, l'offre est surabondante. Nous sommes passés d'un marché de producteurs à un marché d'acheteurs. Les consommateurs peuvent choisir parmi plusieurs *marques* et opérer des arbitrages entre leurs divers postes de dépenses. Les entreprises doivent donc porter leurs efforts sur l'analyse de la demande.

La démarche marketing commence par l'étude du marché : qui sont les clients ? Où et combien sont-ils ? Quelles sont leurs attentes exprimées ou potentielles ? Forte de cette bonne connaissance du marché et de la concurrence, l'entreprise

va pouvoir déterminer les cibles qu'elle souhaite atteindre. Elle devra alors adapter à celles-ci son offre produit, ses prix, sa *distribution* et sa communication.

Bien sûr, l'entreprise part rarement de zéro. Elle a une histoire, une *image de marque*, un savoir-faire, des moyens de production, elle vend déjà des produits et possède une clientèle. Le marketing doit donc concilier la satisfaction de la demande avec les intérêts et les objectifs à moyen ou long terme de l'entreprise.

Le champ d'intervention du marketing s'est élargi au fil des années. A l'origine, il concernait les produits de grande consommation vendus aux particuliers. Il y a maintenant le marketing industriel ou « B to B » (pour Business to Business) : c'est celui des entreprises vendant à d'autres professionnels comme des entreprises, des artisans ou des professions libérales. Le marketing s'étend également à des biens immatériels comme les services et à des domaines encore plus larges avec le marketing social et politique.

Marketing et design

Marketing et design sont deux métiers complémentaires. Ayant chacun leurs propres outils d'appréhension du marché, tous deux ont pour objectif de développer la relation entre l'entreprise et les consommateurs.

Marketing et design même combat ! Ces deux professions entretiennent souvent des relations conflictuelles. Les responsables marketing ont l'impression que les designers font trop confiance à leur intuition. Les designers se moquent du manque d'imagination et de souplesse des gens de marketing. Cette guerre de religion est stérile. Si l'utilité du marketing n'est plus à prouver, l'apport du design est également essentiel.

Le marketing assure la liaison entre l'entreprise et le marché. Bien pratiqué, il veille à ce que l'entreprise ne soit ni trop en retard ni trop en avance sur les tendances et les goûts des consommateurs, à ce qu'elle se prépare à conquérir les marchés émergents et à utiliser les innovations techniques. C'est un rôle de régulateur nullement passif car il suppose une grande souplesse de réaction et inclut une bonne dose d'anticipation.

Toutefois, le marketing raisonne surtout à partir de schémas et modèles connus et existants. Il est à l'aise sur les marchés balisés. Et à trop vouloir scruter le marché et ses niches, il risque de générer des *produits* simplement opportunistes et peu innovants. De tels produits pourraient être ceux de n'importe quelle autre société opérant sur le marché. Du coup, ils permettent difficilement de construire une solide *image de marque*. Or, celle-ci est indispensable pour assurer la pérennité de l'entreprise. Le designer revendique, lui aussi, une bonne connaissance du marché. En travaillant tour à tour pour des ustensiles de jardinage, des poêles à frêre, des *emballages* de cosmétiques ou de l'équipement sportif, le designer croise les univers de consommation et les secteurs industriels. Il approche le consommateur dans les différentes situations de la vie quotidienne. Il peut opérer des recoupements. Cette richesse d'expériences est un capital inestimable. Sa vision est plus large que celle de l'homme de marketing. Sans perdre de vue le marché, le designer s'intéresse au produit. Il cherche à le transformer, le recréer. Il imagine de nouveaux emballages, de nouvelles occasions d'utiliser le produit, de nouvelles gestuelles voire de nouvelles fonctions. Il étudie jusqu'où il est possible d'aller de façon concrète dans la forme et l'utilisation du produit. Observateur attentif et analyste des comportements des consommateurs, il décèle les fonctions et/ou services non satisfaits dans l'offre de produits. Ce sont autant d'opportunités de création de nouveaux produits et services.

Le designer part aussi de la culture de l'entreprise. Il analyse son savoir-faire, le *territoire de la marque* et révèle son potentiel créatif. Il permet ainsi à l'entreprise de défricher des voies nouvelles, d'élargir son offre et de se déployer sur d'autres marchés.

Marque

La marque est d'abord un signe servant à identifier une entreprise, un produit ou un service. La marque est aussi un capital qui donne de la valeur à l'entreprise et à ses produits.

Pendant longtemps, la marque a surtout été considérée comme un signe. C'est la signature du fabricant, elle authentifie l'origine du **produit**. Cette signature se présente sous diverses formes : signe verbal (nom patronymique, géographique, de fantaisie ou slogan), sigle, monogramme, signe visuel (**logotype**, dessin, hologramme, combinaison de **couleurs**), signe sonore (à condition qu'il puisse être représenté graphiquement, exemple : une portée musicale), forme d'un produit (susceptible d'être déposée au titre des dessins et modèles) ...

La marque n'est pas seulement un signe passif. Elle joue aussi un rôle actif : elle crée de la valeur. Aux yeux du consommateur, la marque est une caution. C'est un contrat. Elle garantit au consommateur certaines qualités : performances techniques, prix, service après-vente ...

La marque donne du sens au produit. A tel point qu'un même produit vendu sous diverses marques sera perçu différemment selon les marques. Le consommateur associe à chaque marque des qualités et des défauts et donc des valeurs qui lui permettent de s'identifier à l'une plutôt qu'à l'autre. Dans cet esprit, la marque valorise le consommateur : elle l'intègre dans un groupe, le fait accéder à un certain statut social. Ce phénomène n'est pas propre aux marques de luxe. Il fonctionne également avec les produits d'usage courant, par exemple dans l'électroménager ou l'alimentaire. La marque est enfin un repère qui facilite le choix du consommateur et l'incite à la fidélité.

Pour l'entreprise, la marque est un capital et un outil de développement. Elle est un actif immatériel qui a une valeur commerciale. La preuve : elle peut être vendue et achetée. Elle représente, en effet, une part de marché, actuelle ou potentielle. Une marque puissante autorise des marges supérieures et elle conforte le producteur dans ses négociations avec les distributeurs. En interne, vis-à-vis du personnel, elle accroît aussi le sentiment d'appartenance.

Les spécialistes du **marketing** distinguent différents types de marques selon leurs fonctions. La marque produit donne un nom particulier à chaque produit. Les grands groupes lessiviers ou agro-alimentaires (Procter & Gamble ou Danone) possèdent ainsi un portefeuille de plusieurs dizaines de marques de produits. La marque de gamme désigne un ensemble de produits situés sur le même territoire. La marque de produit devient souvent une marque de gamme et au fur et à mesure des déclinaisons du produit. La marque ombrelle recouvre une large variété de produits appartenant à des domaines différents. En général, c'est la marque d'un groupe diversifié. Les marques de luxe sont des marques ombrelles appelées griffes parce que ce sont les signatures de leurs créateurs. La double marque associe une marque mère et une marque fille. La marque mère est une marque ombrelle qui apporte sa caution à une marque produit, appelée dans ce cas marque fille.

Selon l'INPI, 73 956 marques ont été déposées en France en 2008 par la voie nationale.

Marque (comment faire évoluer une)

La marque est vivante : elle naît, se développe et peut mourir. La mort n'est jamais une fatalité mais la conséquence d'un manque de créativité. Toute marque peut être repositionnée, redynamisée ou diversifiée.

Un **produit** risque souvent d'être copié et il finit toujours par être remplacé par un autre, plus moderne et plus performant en termes de rapport qualité-prix ou d'usage. En revanche, une **marque** est unique et est destinée à durer.

Cependant, la marque existe d'abord par ses produits et ses services. Ce sont eux qui la font naître, prospérer, revivre ou

mourir. C'est tout le paradoxe de la marque : cet édifice éternel (la marque) se construit avec des pierres éphémères (les produits).

L'entreprise doit se convaincre qu'aucun produit n'est innocent. Elle engage son *image* et donc la survie de sa marque à chaque nouveau lancement. Chaque produit, même le plus secondaire, mérite autant d'attention que s'il était le premier, celui qui fonde la marque. Chacun est un élément de l'édification de la marque. Dès lors, la relance d'une marque s'opérera aussi sûrement par des produits que par la seule communication, même si celle-ci, notamment la *publicité*, est utile.

Les hommes de marketing distinguent trois principales manières de faire évoluer une marque :

- **D'abord, la repositionner.** Autrement dit, lui donner un nouveau sens dans l'esprit des consommateurs. En quelque sorte, une nouvelle personnalité. C'est une opération d'autant plus périlleuse que, le plus souvent, elle fait suite à un échec. Elle ne peut réussir qu'avec des produits spécialement conçus pour correspondre à la nouvelle promesse. Impossible de tricher. Le rôle du designer sera de doter le produit des qualités objectives (techniques, fonctionnelles, ergonomiques) et subjectives qui permettront de révéler et d'authentifier le nouveau positionnement. Sa mission sera de concrétiser les objectifs définis par le marketing.
- **La marque peut également être redynamisée.** Cette opération doit être pratiquée en permanence pour éviter un essoufflement, une dévitalisation de la marque. Par négligence ou manque de moyens, les entreprises n'ont pas toujours cette attitude préventive. La relance de la marque devient alors plus difficile. Le coup de fouet décidé sur le tard risque de porter un coup fatal s'il est trop brutal. Contrairement à une idée reçue, le designer prône rarement un parti pris *révolutionnaire* dans un tel cas de figure. Il peut faire office de modérateur et conseiller à l'entreprise de s'engager dans un processus en plusieurs étapes.
En effet, l'entreprise doit veiller à ne pas déstabiliser ses actuels consommateurs qui constituent son fonds de commerce.
Le lancement de *produits d'image* peut être un moyen habile de redynamiser une marque sans remettre en cause son marché et son réseau de *distribution*. Ils préparent les esprits pour des évolutions futures.
- **Troisième procédé d'évolution d'une marque : la diversification.** Elle s'effectue à l'intérieur du *territoire de la marque*. Elle consiste à exploiter au maximum toutes les potentialités de celui-ci en élargissant l'offre de produits. Cette démarche va au-delà de la déclinaison des produits existants, laquelle est une extension de gamme. L'élargissement de la marque peut s'opérer à l'intérieur d'un secteur (le sport, l'électroménager, l'équipement de la maison...), à partir de la maîtrise d'une technique ou d'un *matériau* ou à partir de valeurs propres à la marque. Plus elle évoluera, plus la marque pourra combiner ces différents éléments, élargir constamment son territoire et assurer sa pérennité.
Exemple : un fabricant de fixations de ski se lancera dans la production de skis, puis de chaussures et de vêtements pour la montagne ; ensuite il proposera des vêtements pour la randonnée qui pourront être adaptés pour l'ensemble des activités de plein air et qui finiront par être adoptés en ville, puis complétés par toute une série d'accessoires comme des sacs de voyage... Elle s'ouvrira ainsi un nouveau domaine (celui du voyage et des produits nomades) qu'elle pourra exploiter avec légitimité. La marque ne sera plus cantonnée à son univers d'origine, la montagne et les sports d'hiver, elle pourra s'approprier d'autres marchés et étendre son influence. L'évolution n'a pas de fin. Chaque étape ouvre de nouveaux champs de déploiement. C'est ainsi que les marques survivent à la concurrence, aux bouleversements des techniques et des styles de vie.

Matériaux

Les matériaux influent sur la perception et le positionnement des produits. Ils permettent aussi d'en concevoir de nouveaux. Ils ne doivent donc pas seulement être choisis en fonction de critères techniques et financiers.

Chaque matériau a sa symbolique. Inscrite dans l'imaginaire des consommateurs, elle découle de l'histoire et de l'usage qui a été fait du matériau. De même, chaque matériau induit une *qualité perçue* qui lui est propre et qui peut varier selon les domaines d'utilisation et selon les profils de consommateurs. Par exemple, le bois aura un impact valorisant pour un tableau de bord de voiture, mais, pour un téléviseur, il sera perçu négativement par une majorité des consommateurs. La perception des matériaux évolue avec le temps. Le plastique a d'abord été un signe de modernité. Puis, son image s'est dégradée. Elle est restée faible tant que le plastique a été utilisé comme moyen de substitution pour des articles bon marché. Désormais, du fait de sa généralisation et de sa sophistication, le plastique n'a plus cet effet discriminant aux yeux du consommateur.

Les matériaux ne sont pas des composants neutres. Ils concourent à l'*ergonomie* du *produit* et ils lui donnent du sens. Une brosse à dents associant plastique et élastomère sera plus facile à manipuler, plus agréable à toucher. Elle paraîtra plus technique et donc plus performante. Elle aura un effet rassurant sur le consommateur. L'innovation technologique a profondément bouleversé l'univers des matériaux. Aujourd'hui, tout, ou presque, est possible. Les matériaux les plus divers peuvent être associés entre eux. Certains sont à mémoire de forme, d'autres changent de *couleur* avec la lumière ou la température. Les composites imitent l'aspect des matériaux traditionnels. Les procédés de traitement de surface permettent d'obtenir des perceptions tactiles, visuelles et sonores précisément définies : doux ou rugueux, sec ou gras ... Ces perceptions constituent le «profil sensoriel» des produits. L'analyse de ces perceptions intéresse les responsables du *marketing*. Car il devient possible de distinguer les consommateurs en fonction de leurs préférences en matière de perception. D'où l'intérêt d'inclure dans le *cahier des charges* design d'un produit ou d'un *emballage* les éléments définissant les perceptions préférées de la cible visée.

L'utilisation de nouveaux matériaux ne marque pas forcément une rupture. Elle peut s'accompagner du maintien des *codes* ou attributs identitaires propres à une catégorie de produits. Le plastique a remplacé le verre, mais le conditionnement de l'eau reste en bouteille et celui des yaourts en pot.

La diversité des matériaux et de leurs propriétés, la relative facilité à les associer entre eux, tout cela ouvre des possibilités pour concevoir des produits ou des emballages radicalement différents.

Méthode

La démarche design se déroule en plusieurs étapes. Elle commence par un inventaire, suivi d'une phase exploratoire destinée à répertorier toutes les voies de développement. Elle se poursuit par des étapes de tests et de validation et elle aboutit à la concrétisation du projet.

La conception d'un *produit*, d'un *emballage*, d'une *identité visuelle* ou d'une *architecture commerciale* est à chaque fois un cas spécifique. La démarche créative peut varier pour s'adapter à l'entreprise. Cependant, elle obéit à une méthode composée généralement des phases suivantes.

- **Analyse.** La première étape consiste à dresser un inventaire de toutes les données liées au projet (produit, emballage ...), à l'entreprise, au marché et aux autres univers ayant des points communs avec le projet. L'*agence de design*, en association avec l'entreprise, réunit le maximum d'informations sur les produits existants ou à l'état de prototypes, la concurrence, la *distribution*, la technologie, la sous-traitance, les tendances, les aspects culturels et sociologiques. L'agence s'imprègne de la culture, du savoir-faire de l'entreprise, évalue son potentiel. Ces informations constituent une partie du *cahier des charges*.
- **Recherche créative.** Le designer procède à une large investigation créative. Pas question de se laisser brider par des critères liés à l'*esthétique* ou à l'*ergonomie*. Il s'agit d'imaginer le plus grand nombre d'hypothèses, de solutions novatrices, d'envisager de nouvelles situations et occasions d'utiliser le produit. A ce stade, la créativité s'exprime librement. Mais chaque hypothèse a sa justification, est porteuse d'une idée et introduit un réel *concept*. L'entreprise

dispose ainsi d'un large éventail de propositions. Celles-ci sont discutées au sein du *groupe de pilotage*, s'il existe. Il appartient alors à l'entreprise de sélectionner les pistes qu'elle souhaite explorer.

- **Création.** A partir des choix effectués en commun avec l'entreprise, le designer finalise la création et commence à envisager les premières solutions techniques. Le projet n'est encore qu'à l'état d'ébauches.
- **Mise en volume.** La création prend forme. S'il s'agit de concevoir un produit, diverses maquettes peuvent être réalisées. La maquette conceptuelle exprime l'idée du projet. La maquette fonctionnelle détaille les solutions techniques et les mécanismes internes. La maquette d'aspect concerne l'esthétique et présente le projet tel qu'il apparaîtra au consommateur.
- **Réalisation.** Cette phase comprend les études de faisabilité (sur le plan technique et financier) et l'industrialisation (outillage, pré-série).
- **Commercialisation.** Le designer apporte son aide pour assurer une mise sur le marché dans les meilleures conditions avec, selon les cas, conception de l'emballage, de la *PLV*, des outils de communication... L'entreprise a intérêt à informer le designer des premiers résultats commerciaux, de l'accueil du public, des éventuels défauts constatés. Ces renseignements lui permettent de procéder aux ajustements nécessaires, de préparer les évolutions ultérieures et les futurs produits.
- **Tests.** Durant la recherche créative, la création ou après la mise en volume, des tests, auprès des consommateurs ou prescripteurs, peuvent être conduits afin d'enrichir les hypothèses ou de valider les choix.

Métiers du design

Le produit, l'emballage, le graphisme et le design d'environnement sont les principaux métiers du design.

- **Le produit.** Le design industriel est le métier originel de la profession. Cette activité est souvent appelée design *produit* pour mieux montrer qu'elle n'est pas seulement technique mais qu'elle s'inscrit aussi dans une perspective *marketing*. Tous les produits peuvent faire l'objet d'une démarche design : produits grand public comme biens d'équipement. La méthode analytique et interdisciplinaire du design, son souci de *l'ergonomie* et de la commodité d'usage, son aptitude à clarifier des situations complexes et à imaginer des solutions novatrices, tout cela s'applique aussi bien à des machines ou des produits intermédiaires qu'à des produits de grande consommation. De surcroît, *l'esthétique* devient aussi un critère de choix pour les acheteurs industriels. De même, les fabricants de biens d'équipement (et leurs clients) sont sensibles à *l'image de marque* véhiculée par les produits. Les industriels en prennent souvent conscience lorsqu'ils participent à des salons professionnels. C'est pourquoi le design intervient également dans des produits destinés à rester à l'abri des regards comme, par exemple, à l'intérieur d'une armoire électrique.
- **L'emballage.** Le design *d'emballage* ou design packaging joue un rôle essentiel pour promouvoir les produits de grande consommation : dans l'alimentaire, les soins à la personne, l'entretien de la maison et tous les objets et appareils vendus en libre-service. Ce design concerne à la fois le décor et le volume des emballages. Le design packaging est déterminant dans la décision d'achat des consommateurs.
- **Le graphisme ou design de communication.** Il s'attache à gérer l'ensemble des signes qui caractérisent une entreprise ou une institution, une *marque* ou un produit : *l'identité visuelle* avec le *logotype*, la signalétique ainsi que tous les supports de communication comme la papeterie, les immeubles, les véhicules, les sites Internet, la tenue vestimentaire des employés... Son rôle est d'exprimer visuellement la personnalité et les valeurs d'une entreprise ou d'une marque. Il facilite la reconnaissance et la mémorisation. Ce domaine est habituellement sous la responsabilité de la direction de la communication ou de la direction générale.

- **L'environnement.** Le design d'environnement conçoit les espaces de travail, de vente et l'ensemble des lieux publics. Il intervient dans la conception générale de ces espaces, dans le choix des *couleurs*, des *matériaux*, de l'éclairage, de l'ambiance sonore, tout en veillant à la facilité de maintenance et aux règles de sécurité. Ces espaces sont, eux aussi, considérés comme des médias chargés d'exprimer les valeurs de l'entreprise et de la collectivité publique ou le positionnement d'un magasin. *L'architecture commerciale* s'est développée avec l'essor des magasins en franchise qui nécessitent des formules aisément duplicables et assurant une rentabilité élevée au mètre carré.

Le design s'est longtemps réparti entre ces quatre grands domaines d'activité. Cette distinction ne recouvre plus autant la réalité. D'une part, certaines agences ne raisonnent plus seulement en termes de métier, mais en termes de client : elles travaillent pour des marques auxquelles elles proposent une prestation globale. Plutôt que d'être structurées uniquement par métier (graphisme, architecture ...), ces agences sont aussi organisées par secteur d'activité (luxe, grande consommation ...). D'autre part, le design recouvre d'autres compétences. Certaines existent depuis longtemps comme le design textile. D'autres sont plus récentes et leurs contours ne sont pas encore très définis : design numérique, design sensoriel... Ces dernières compétences interviennent souvent en complément ou en synergie avec les autres métiers du design.



Nom de domaine

Le nom de domaine d'un site Internet est une adresse. Mais celle-ci a une valeur stratégique et commerciale. Il convient donc de l'enregistrer en tant que marque.

Tout site Internet possède un nom de domaine : c'est un moyen de localisation et d'accès aux pages web. Il est différent de la *marque* ou de la dénomination sociale, souligne l'INPI. L'Institut national de la propriété industrielle précise que le nom de domaine se distingue de la marque car ce n'est pas un titre de propriété industrielle. Il se distingue aussi de la dénomination sociale (nom de l'entreprise en tant que personne morale) ou du nom commercial (nom sous lequel l'activité de la société est connue du public) car il n'identifie pas nécessairement la société ou le fonds de commerce qui lui est rattaché(e). Mais le nom de domaine constitue un enjeu stratégique car il permet à l'entreprise de se faire connaître dans le monde entier. Et il a une valeur commerciale car il permet de vendre sur Internet et/ou de recruter des clients pour les autres réseaux de vente. L'INPI recommande donc d'enregistrer le nom de domaine sous la forme d'une marque. Comme il n'existe pas de catégorie « noms de domaine », ce dépôt est à effectuer dans la catégorie des produits ou services que présente le site.

Pour utiliser un nom de domaine, il faut le réserver auprès d'organismes spécialisés. Le nom de domaine est accordé à celui qui, le premier arrivé, en demande la réservation. C'est la règle du « premier arrivé, premier servi » qui s'applique. A noter que la réservation du nom de domaine n'équivaut pas à une protection.

Numérique (Design)

L'appellation design numérique est utilisée pour définir des activités très différentes. Certaines concernent la modélisation, d'autres concernent la conception d'interfaces et s'inscrivent dans la création des nouveaux produits et services liés aux technologies de l'information.

Le design numérique est entré dans le langage courant. Mais cette appellation recouvre des activités disparates. La première signification a trait à la modélisation numérique. Auparavant, les modèles imaginés par les designers étaient réalisés dans divers *matériaux* (plâtre, bois, argile de synthèse ...) par des modeleurs maquettistes. Aujourd'hui, grâce à des logiciels sophistiqués, les modèles apparaissent en images photoréalistes en 3 dimensions. Cela a donné naissance au métier de modeleur numérique (appellation que les puristes du design préfèrent à celle de designer numérique).

Le design numérique fait aussi référence à la conception des nouveaux types d'objets et services émanant des technologies de l'information et de la communication. Les créations sont matérielles (téléphones, ordinateurs, smartphones ...) ou immatérielles (site web, logiciel ...) et associent souvent ces deux domaines. En effet, le design numérique opère un croisement entre diverses technologies, ce qui aboutit à des *produits* hybrides où, selon les spécialistes, l'interface est un produit en soi, voire constitue l'essentiel du produit : un téléphone se réduit désormais à un écran. Dès lors, plusieurs appellations viennent se chevaucher : le design numérique est souvent associé, et parfois confondu, au design d'interface ou au design de l'interaction (terme plus judicieux que celui de design interactif).

Autre discipline évoluant dans la mouvance du design numérique : le design d'information. Celui-ci a pour rôle de transmettre les informations de façon efficace et attractive afin qu'elles soient facilement comprises et exploitables par l'utilisateur. Dans ce but, le designer d'information recourt au graphisme, à l'ergonomie et aux techniques rédactionnelles. Le design d'information intervient dans la conception des documents de communication (rapports annuels, modes d'emploi ...), dans la signalétique, les logiciels, dans la mise au point des écrans de commande (téléphones, distributeurs automatiques de billets de banque ou de tickets de voyage) ...



Packaging événementiel

Le lancement d'un packaging événementiel ou « collector » permet d'augmenter les ventes et de renforcer la relation entre le consommateur et la marque.

Lancer un packaging événementiel ou promotionnel ou « collector » est une pratique qui s'est grandement développée depuis quelques années. A l'origine, le lancement de tels packagings avait surtout lieu à l'occasion de Noël et des fêtes de fin d'année. Il concernait essentiellement les *marques* d'alcool (champagne, cognac), de parfums et de chocolats.

Désormais, l'édition d'un packaging « collector » est une démarche courante qui s'inscrit dans la *stratégie marketing* de nombreuses marques de grande consommation.

Les objectifs assignés à ce packaging sont divers : relancer les ventes, moderniser *l'image de la marque* et du *produit*, monter en gamme, fidéliser les clients, en attirer de nouveaux, préparer l'évolution vers une nouvelle image ou une nouvelle ligne de produits ... Dans la plupart des cas, l'introduction d'un packaging « collector » fait progresser les ventes de 20 à 30 % par rapport à l'emballage standard au même prix.

Les occasions de lancer un packaging événementiel sont multiples : commémorer l'anniversaire de la marque (en faisant référence au passé avec la réédition d'un emballage historique ou la création d'un vrai-faux vintage, en s'inscrivant dans l'air du temps avec un décor à la mode ou en se projetant vers le futur), engager la marque dans un événement de

l'actualité (événement sportif, artistique, fête populaire ...), accompagner la diffusion d'une nouvelle publicité...

Le packaging collector peut se présenter sous au moins quatre grands types de forme et plus d'une quinzaine d'inspirations graphiques, selon l'analyse de Fabrice Peltier, directeur de la Designpack Gallery et auteur de plusieurs expositions sur les packagings collectors.

La forme : un simple habillage graphique de l'emballage standard, un packaging grand format, voire géant, un suremballage en guise d'écran contenant le packaging standard (fréquemment utilisé pour les vins et spiritueux) ou un emballage original conçu spécialement.

Parmi les orientations graphiques : l'histoire de la marque avec la reprise de *codes* du passé, les codes graphiques de la marque réinterprétés de façon créative, des jeux de *couleurs* et de matières, la transparence, la bande dessinée, le recours à des créateurs de mode, à des étudiants, de jeunes graphistes, des artistes...

Conseils donnés par les adeptes du packaging « collector » : celui-ci doit donner une impression de rareté (vendu en série limitée durant une période définie) et il doit avoir un sens et une justification (le thème doit être cohérent avec la marque).

PLV

Une fois disposé en magasin, le produit a besoin d'être mis en scène pour mieux se vendre et se distinguer des produits concurrents. C'est le rôle de la PLV (publicité sur le lieu de vente) et plus généralement du merchandising (ou promotion des ventes).

Il ne suffit pas de concevoir un bon *produit*. Encore faut-il qu'il attire l'attention des consommateurs lorsque ceux-ci arpentent un magasin. C'est particulièrement vrai pour les produits de grande consommation : les clients effectuent leur choix en quelques secondes. Pour les appareils électroménagers, la durée moyenne consacrée à l'achat ne dépasse guère quelques minutes. *L'emballage* joue un rôle efficace pour différencier et valoriser le produit et, donc, pour capter le regard des consommateurs. Il ne suffit pas toujours. D'où la nécessité de recourir au merchandising. Ce terme anglais désigne les méthodes liées à la présentation et la mise en valeur des produits sur le lieu de vente. Elles concernent le choix de l'emplacement, la surface attribuée au produit, la quantité de produits mis en rayon, leur disposition ainsi que le matériel de présentation (étagères, présentoirs, bacs...) et de signalisation et de publicité (étiquettes, banderoles...). La théâtralisation du lieu de vente (avec ses animations événementielles) est une activité à part entière. L'expression « publicité sur le lieu de vente » ne concerne qu'un des aspects du merchandising, mais elle est parfois employée dans un sens large.

Bien sûr, le distributeur est maître chez lui et il impose ses règles au producteur. Mais chaque fois qu'un dispositif de mise en valeur (et mise en scène) du produit est possible, il doit être conçu avec la même attention que celle ayant présidé à la création du produit et de son packaging. Le présentoir, par exemple, ne peut être considéré comme un simple objet publicitaire. C'est un produit en soi. En tant que tel, il devra répondre à des critères précis en termes *d'image de marque*, de communication, de bénéfice consommateur, *d'ergonomie*... Sa conception va obéir à une démarche design à travers laquelle diverses questions devront être posées : quelle image du produit et de l'entreprise veut-on transmettre ? Comment le présentoir peut-il aider à la compréhension du produit ? En quoi peut-il être complémentaire du produit ? Comment peut-il exprimer les valeurs de la *marque* et du produit ? Autant de questions auxquelles le designer apportera des réponses concrètes. L'entreprise a donc tout intérêt à associer ce professionnel à la définition des outils de promotion sur le lieu de vente. D'autant qu'il y a devoir de cohérence : cohérence de ces outils avec l'esprit du produit, avec le public visé et avec l'image de marque.

Prédiagnostic design

Le prédiagnostic fournit à l'entreprise des recommandations lui permettant de préparer la rédaction du cahier des charges et de sélectionner un designer. Il s'accompagne d'un suivi en vue de l'obtention des aides financières.

Le prédiagnostic design est un service qui a été introduit et pratiqué par les centres de design en région. Ceux-ci sont désormais moins nombreux ou ont vu leur activité évoluer. Le prédiagnostic continue d'être proposé par des organismes ou consultants dépendant de chambres de commerce ou de régions. Il est particulièrement adapté aux entreprises n'ayant pas encore intégré une démarche design. Il leur permet d'appréhender ce que le design peut apporter à leur stratégie de développement. Elles sont ensuite mieux préparées pour faire appel à un designer et pour en tirer profit.

Le prédiagnostic se déroule en général de la manière suivante. Le consultant effectue une ou plusieurs visites dans l'entreprise. Il recueille des informations auprès du chef d'entreprise et de ses collaborateurs. Ce constat est repris dans un document établi en concertation avec tous les partenaires et mettant à plat l'ensemble des données. Activités de l'entreprise : histoire, savoir-faire, produits, réseau de *distribution*, concurrents, marché, chiffres clés... Objectifs de l'entreprise : création d'un nouveau *produit*, d'une nouvelle gamme, diversification, conquête de marchés à l'export, volonté pour un distributeur de devenir fabricant... Perspectives de développement : identification des opportunités ouvertes à l'entreprise dans le respect des contextes technique, marketing, financier...

À l'issue du prédiagnostic, l'entreprise dispose d'un rapport de synthèse qui pose les fondements du *cahier des charges*. Grâce à ce travail préalable, elle a une vision plus claire de son projet et peut mieux *choisir un designer* et orienter la mission qu'elle confiera à celui-ci. Le prédiagnostic fait gagner du temps à la fois à l'entreprise et au designer.

Après le prédiagnostic, le consultant fournit à l'entreprise une assistance technique dans le choix du designer ou de *l'agence design* et dans le montage de dossiers de demande *d'aides* financières.

Produit d'image

Le produit d'image est conçu pour servir des objectifs stratégiques de l'entreprise : accroître rapidement sa notoriété, modifier son image de marque, élargir sa clientèle, préparer le public à une évolution de ses produits...

La raison d'être du produit d'image est de faire parler de lui et donc de l'entreprise. Il ne lui est pas nécessairement assigné un objectif de ventes important. C'est avant tout un signal, un message. Il interpelle. C'est souvent un produit en série limitée. Ce peut-être un packaging événementiel.

Les produits d'image ne doivent pas être considérés comme des gadgets. Ils doivent relever d'une *stratégie* mûrement réfléchie de l'entreprise. Celle-ci fixe à ce type de produit des objectifs précis : accroître sa notoriété, dynamiser son image, élargir son audience à d'autres cibles, accéder à d'autres circuits de distribution...

Les produits d'image diffèrent des *produits concepts* : ces derniers sont des projets prospectifs, ce sont des produits d'étude, ils ne sont ni industrialisés ni commercialisés, ils restent parfois confidentiels ou réservés à une audience restreinte. En revanche, les produits d'image sont de vrais produits, commercialisés et cherchant à bénéficier de la communication la plus forte possible.

Il y a plusieurs variétés de produits d'image. Le produit de signature : l'entreprise fait appel à un designer dont le nom garantit des retombées presse. Ce designer auteur peut se contenter d'habiller un produit de la gamme ou être invité à créer un nouveau produit. Le produit issu d'un co-branding : une *marque* de fabricant et une marque d'un autre univers s'associent pour donner naissance à un produit. Cette formule a l'avantage de faire profiter chaque marque des valeurs, de

la notoriété, du réseau de *distribution* et de la clientèle de l'autre. Cela permet à chacune de déployer son *territoire*. Les téléphones co-signés par un fabricant et un couturier entrent dans cette démarche. Le produit décalé : il joue sur un registre (fun, mode, rétro...) et accentue ce caractère afin de se distinguer nettement de l'ensemble de la gamme. Le Kangoo be bop de Renault apparaît ainsi comme un cas à part dans l'offre du constructeur. Présenté comme « l'enfant terrible de la gamme », ce véhicule d'image vise les personnes travaillant dans le milieu de la création et cherche à attirer dans les concessions des clients qui ne sont pas familiers de la marque.

C'est une caractéristique du produit d'image : il cible souvent, en priorité, les leaders d'opinion, les « trendsetters » (influenceurs), les consommateurs « early adopters » (adopteurs précoces). Le produit d'image est, volontairement et par nature, un produit en série limitée.

L'entreprise doit veiller à ce que le produit d'image ne soit pas en trop brutal décalage avec l'image de l'entreprise perçue par le public et ne soit pas sans lendemain. Il risquerait alors de déconcerter les consommateurs et de brouiller l'image de la société. Le produit d'image n'est pas l'apanage des grands groupes. Pour une PME, il peut être le moyen le moins coûteux et le plus rapide de se faire connaître ou d'accroître sa notoriété.

Produit

Le produit doit séduire et fidéliser les consommateurs. Tout produit, quel qu'il soit, contribue à construire l'image de marque.

Le produit est souvent l'acte fondateur d'une entreprise. Toute entreprise se crée sur l'idée d'un produit ou d'un service. Elle se développe et assure sa pérennité en retrouvant en permanence l'esprit créatif qui avait présidé à son origine.

« Dans nos usines, nous fabriquons des cosmétiques. Dans les magasins, nous vendons du rêve », répétait naguère le fondateur d'une *marque* de produits de beauté. En effet, le produit n'est pas seulement un objet technique (tant du point de vue de sa fabrication que de ses fonctions et de ses performances). Il possède aussi un fort pouvoir symbolique.

Dans l'esprit du responsable *marketing* comme du designer, le produit relève davantage de l'univers du consommateur que du producteur. Car, à côté de ce que l'entreprise fabrique, il y a ce que le consommateur croit acheter.

Aucun produit n'est neutre. Tout produit, quel qu'il soit, du plus banal au plus sophistiqué, participe à la constitution de *l'image de marque*. Chaque produit est, en quelque sorte, une pierre qui contribue à l'édification de cette image. Le produit ne doit donc pas seulement être conçu pour lui-même mais pour ce qu'il peut apporter à l'entreprise et à son image, dans l'immédiat et dans ses développements futurs. Le designer aide l'entreprise à avoir cette vision stratégique du produit, soit en concevant des *produits d'image*, soit en élaborant des produits destinés, les uns après les autres, à la faire progresser d'une étape dans le respect de sa *stratégie*.

L'entreprise doit aussi savoir tirer profit de chacun de ses produits. L'Espace de Renault aurait pu rester un produit de niche, isolé du reste de la gamme. L'intelligence du constructeur a été de saisir tout le potentiel de ce véhicule novateur. L'Espace a engendré d'autres produits sur le même *concept*. Au bout du compte, il a permis à Renault de doubler son offre en créant une gamme parallèle de monospaces.

De moins en moins, un produit est conçu isolément. La démarche consiste désormais à créer un système. Soit, il s'agit d'une plateforme modulable qui peut être personnalisée à l'infini : c'est le cas dans l'automobile, l'électroménager ou la téléphonie, dans toutes les productions de masse où l'objectif est de réduire les coûts en profitant des grandes séries. Soit, il s'agit de créer tout un environnement en plaçant le produit au cœur du système. C'est l'exemple des terminaux d'Apple (iPod et iPhone) qui sont des points d'accès à une multitude de services.

Propriété intellectuelle

La propriété intellectuelle regroupe la propriété industrielle et la propriété littéraire et artistique.

La propriété industrielle a pour objet la protection des inventions, brevets, marques et signes distinctifs. Créations techniques : brevets (16 707 demandes de brevets ont été déposées en 2008), certificats d'obtention végétale, topographies de semi-conducteurs. Créations ornementales : dessins et modèles (83 563 dépôts en 2008). Signes distinctifs : marques, dénomination sociale, nom commercial, enseigne, *noms de domaine*, appellations d'origine, indications de provenance.

Les droits de propriété industrielle s'acquièrent en principe par un dépôt (pour le brevet, pour les dessins et modèles ou pour la marque), parfois par l'usage (pour les noms commerciaux ou l'enseigne).

La propriété littéraire et artistique concerne le *droit d'auteur* et les droits voisins. Le droit d'auteur protège les œuvres littéraires et les créations artistiques. Il ne protège pas les idées ou les *concepts*.

Le droit d'auteur s'acquiert sans formalités, du fait même de la création de l'œuvre. Les droits voisins du droit d'auteur concernent exclusivement les artistes-interprètes, les producteurs de vidéogrammes et de phonogrammes et les entreprises de communication audiovisuelle.

Publicité

Design et publicité sont complémentaires. Une bonne publicité aura du mal à faire vendre un mauvais produit. En revanche, un bon design permettra de réaliser des économies en publicité.

Le designer et le publicitaire ont la même mission : faire en sorte que le *produit* rencontre le marché et séduise les consommateurs. En général, le designer et le publicitaire agissent l'un après l'autre. Le premier intervient lors de la conception, le second entre en piste lors de la commercialisation.

Le designer conçoit le produit avec des objectifs précis, en respectant un *cahier des charges* : il donne une personnalité au produit, il veille à ce qu'il corresponde aux objectifs de l'entreprise, au *territoire de la marque* et à ce qu'il atteigne sa cible. Dès sa conception, le produit est programmé pour une trajectoire déterminée. Pour élaborer sa campagne, le publicitaire va partir, à son tour, à la découverte du produit. Il va inventer une histoire. Or, celle-ci risque de ne pas être cohérente avec celle qui a présidé à la création du produit et avec les possibilités d'évolution de ce produit prévues par le designer. La publicité va alors perdre en efficacité.

L'entreprise a donc tout intérêt à permettre au designer de suivre le projet jusqu'à la mise sur le marché et à l'associer au travail du publicitaire. Celui-ci doit être informé de tout ce qui a contribué à la genèse du produit. Cela lui permettra de trouver les arguments adéquats. Le message publicitaire reflétera la réalité du produit. Et la publicité sera vraiment l'élément moteur qui aidera le produit à atteindre rapidement son objectif et ensuite à se maintenir en orbite. Bref, l'idéal est d'assurer un partenariat entre design et publicité. Le fait mérite d'être souligné : le budget consacré au design est généralement très limité alors que celui alloué à la publicité est souvent très généreux. Tout se passe comme si l'entreprise renonçait à exploiter pleinement ses propres atouts et chargeait la publicité de pallier une créativité insuffisante. C'est un calcul d'autant moins justifié qu'un bon design permet d'économiser des dépenses publicitaires. En effet, plus le produit sera évident, plus il affichera sa différence, plus il exprimera son utilité, ses valeurs d'usage et de plaisir, mieux il captera l'attention des consommateurs et des médias. Et moins il aura besoin de la publicité.

Bien sûr, la publicité est indispensable pour faire connaître le produit au plus grand nombre et le plus vite possible. Mais la meilleure des publicités ne fera jamais vendre un mauvais produit, elle ne peut remplacer ou masquer ses faiblesses. S'il est toujours possible de changer une campagne de pub inefficace, il est beaucoup plus difficile et coûteux de modifier un produit mal conçu. Cela nécessite de nouveaux investissements. Et le produit risque d'être poursuivi par sa mauvaise image de départ en dépit des améliorations qui lui seront apportées. Le public reste fidèle à sa première impression et rechigne à admettre qu'un produit s'est amélioré. Plusieurs voitures ont subi cette mésaventure et n'ont jamais réussi à s'imposer. D'autres ont été victimes d'un message publicitaire qui ne leur correspondait pas.



Qualité

Le design et la qualité sont deux démarches étroitement liées. Le design contribue à la qualité totale.

Démarche design et démarche qualité ont beaucoup de points communs. Les deux visent à respecter ou satisfaire le plus parfaitement possible les exigences de l'entreprise et des consommateurs. L'une s'y emploie de façon plus intuitive et créative, l'autre de façon plus normative et rationnelle. Mais toutes deux permettent d'optimiser les processus de conception, de fabrication et de commercialisation.

Selon la norme édictée dans ce domaine, la qualité d'un *produit* se caractérise par la conformité de celui-ci au *cahier des charges* (performances, service rendu, prix de revient ...). Elle s'analyse à chaque étape du projet : de la conception à la commercialisation, de l'identification des attentes du marché jusqu'à leur satisfaction. La démarche qualité est plus qu'une simple procédure de contrôle. Elle ne se réduit pas à un constat passif mais elle s'inscrit dans une dynamique de progrès. Elle vise à améliorer en permanence la mise en œuvre des différents éléments d'un projet.

Elle s'est développée depuis une trentaine d'années sous la pression de deux types de phénomènes. D'une part, des phénomènes extérieurs : la crise de l'énergie (qui a conduit à lutter contre le gaspillage), la concurrence internationale (qui a obligé les entreprises à améliorer leurs produits tout en serrant leurs coûts) et l'exemple étranger (qui a montré

l'efficacité des cercles de qualité). D'autre part, la montée en puissance du pouvoir des consommateurs : ceux-ci sont de mieux en mieux informés et de plus en plus exigeants, même pour des produits à bas prix et à faible valeur ajoutée.

La notion de qualité recouvre plusieurs composantes. Citons entre autres : la qualité technique (comment le produit est conçu), la qualité fonctionnelle (comment s'utilise le produit et quelles sont ses fonctions), la qualité culturelle (les valeurs transmises par le produit, ses références à son milieu). Autant de composantes sur lesquelles le designer est naturellement amené à intervenir. Son intervention se traduit fréquemment par une simplification des mécanismes internes au produit et des méthodes de fabrication (réduction du nombre des composants, emploi de nouveaux *matériaux*...) et donc parfois un allègement des *coûts*. En ce qui concerne ces qualités d'ordre technique, le designer n'a, bien sûr, pas le monopole des compétences : il travaille en partenariat avec les autres acteurs de l'entreprise. En revanche, le designer est le spécialiste de la *qualité perçue*. Celle-ci fait la différence entre des produits de même niveau technique ou lorsque le consommateur n'est pas en mesure d'apprécier la qualité technique du produit. Son rôle est de plus en plus important.

Le design ne doit pas être seulement considéré comme un instrument au service de la qualité. Il risquerait alors d'être cantonné à ses apports dans le domaine de la technique, de *l'analyse de la valeur* ou de *l'ergonomie*. L'atout du design est d'être une discipline créative capable d'imaginer et de concrétiser des solutions innovantes et d'ouvrir à l'entreprise des voies supplémentaires de développement. Il joue un rôle primordial très en amont, dès les premières phases d'analyse (des capacités de l'entreprise et des besoins du marché) et pas seulement dans la dernière ligne droite d'un projet.

Qualité perçue

Le consommateur se fie à sa propre perception lorsqu'il choisit tel produit ou telle boutique. Cette qualité perçue, déterminante dans l'acte d'achat, ne relève pas du hasard : c'est le métier du designer de mettre en valeur les qualités que devra percevoir le consommateur.

Le consommateur décide d'acheter un *produit* parce que celui-ci lui apparaît solide, léger, pratique, haut de gamme voire sympathique. Il effectue son choix à partir de la perception qu'il a du produit. Cette perception, finalement très subjective, lui fait attribuer certaines qualités au produit. Autrement dit, le consommateur ne juge pas directement les qualités intrinsèques du produit. Il sélectionne le produit qui, si l'on peut dire, lui fait bonne impression. Il en va de même lorsqu'il décide d'entrer dans une boutique ou, plus généralement, lorsqu'il fait confiance à une *marque*. Son choix est donc principalement dicté par ce que les spécialistes appellent la qualité perçue.

Cette qualité perçue est déterminante lors de l'acte d'achat. Elle fait la différence entre des produits techniquement similaires ou quand le consommateur n'est pas en mesure d'apprécier la qualité technique du produit, ce qui est de plus en plus souvent le cas pour l'électroménager, l'électronique grand public, l'outillage, l'automobile et pour la plupart des produits de grande consommation.

Donner une personnalité au produit, c'est l'une des principales missions du designer. Il est donc expert en matière de qualité perçue. Grâce à une forme, une *couleur*, un traitement de surface, l'agencement des dispositifs de commande ou grâce à un *bruit*, le designer va permettre au produit d'exprimer sa robustesse, ses performances, son positionnement ou sa facilité d'utilisation. *L'emballage* doit, lui aussi, engendrer une qualité perçue. Dans l'alimentaire ou les produits d'entretien, il détermine la valeur du contenu et influe davantage sur la décision d'achat que le contenu lui-même. Certaines couleurs ou certaines formes sont devenues de véritables *codes*, immédiatement perçus par le consommateur et assimilés automatiquement à une qualité particulière.

En *architecture commerciale* aussi, la qualité perçue s'avère décisive pour attirer le badaud. La disposition des articles, la circulation à l'intérieur du magasin, l'éclairage, le *matériau* et la couleur des présentoirs, la *PLV*, les étiquettes, l'éventuelle sonorisation : tous ces éléments amèneront le chaland à avoir une perception précise du point de vente, de la qualité de son offre et de son service. La qualité perçue participe à l'opération de *séduction* inhérente à toute démarche commerciale.



Retour sur investissement

Des gains en parts de marché, de meilleures marges, une notoriété plus forte : tels sont les effets positifs du design. Plusieurs études, notamment en Angleterre, fournissent des indications sur le retour sur investissement dont bénéficient les entreprises pratiquant le design.

Le retour sur investissement en design apparaît souvent difficile à calculer avec précision. En général, l'entreprise agit en même temps sur plusieurs éléments de sa politique *marketing* (*produit, distribution, publicité*). Il n'est donc pas aisé de distinguer dans les profits la part revenant à l'un ou l'autre de ces éléments.

Le retour sur investissement en design est plus facilement mesurable quand un seul élément a été modifié. C'est le cas dans le réaménagement d'un point de vente si l'offre de produits et le budget publicitaire restent inchangés. Le chiffre d'affaires après rénovation progresse souvent de 10 à 20% voire 50%. L'effet est similaire après un changement *d'emballage*. Malgré tout, les entreprises estiment le retour sur investissement design plutôt rapide. Selon une étude du ministère de l'Industrie en 2002, 65% des PMI pratiquant le design le considèrent inférieur à trois ans dans le cas d'une création de produit. Près de 20% d'entre elles l'estiment inférieur à un an.

De surcroît, le design participe à la valorisation de l'entreprise et de la *marque*. Celle-là ne dépend pas seulement de la valeur financière de la production. Elle résulte aussi de valeurs immatérielles comme l'image, la notoriété, la fidélité et la satisfaction de la clientèle. Le design contribue à renforcer ces éléments.

Au Royaume-Uni, le Design Council diffuse de nombreuses études (réalisées par lui-même ou d'autres organismes) mettant en évidence le rôle du design dans la bonne santé des entreprises. Voici quelques éléments puisés dans différentes études :

- Pour un investissement de 100 en design, le retour sur investissement est de 225.
- La valeur des actions des sociétés faisant appel au design enregistre (en sept ans) une progression supérieure de 65% à celle de l'indice FTSE 100 (regroupant les grandes entreprises cotées à Londres).
- Parmi les entreprises britanniques ayant recours régulièrement au design, 84% estiment avoir accru leur compétitivité grâce au design.
- Plus de 90% des sociétés exportatrices britanniques distinguées par le Queen's Award for Export Achievement constatent que le design est pris en compte par leurs clients internationaux et 86% affirment que le design les aide à être compétitives sur le marché international.
- 45% des entreprises qui n'investissent pas dans le design fondent leur compétitivité sur le prix, et donc, le plus souvent, sur de moindres marges... En revanche, parmi les entreprises qui intègrent le design, seulement 21% utilisent le prix comme argument commercial.

Révolutionnaire

Le design développe l'entreprise à partir de ses acquis et de ses points forts. Il lui permet d'évoluer en limitant les risques. Pour l'entreprise, c'est une démarche de transformation progressive et non une révolution.

« Ce n'est pas pour nous. L'entreprise est trop petite. Nos *produits* ne se prêtent pas au design. Nos clients n'ont pas besoin de produits design... » Telles sont les raisons fréquemment évoquées par les entreprises qui ne voient pas l'intérêt de pratiquer le design. Ces entreprises craignent que le design ne vienne tout bouleverser dans leur offre et leur organisation. Elles pensent qu'il débouche obligatoirement sur des produits « révolutionnaires ».

Cette attitude résulte d'une perception restrictive du design, parfois entretenue par certains magazines qui n'évoquent le design qu'à travers des produits sortant de l'ordinaire. Or, le design n'est pas une démarche d'exception, réservée à une élite et donnant naissance à des produits voués à parader dans les revues de décoration.

D'une part, le design n'est pas de *l'art*. Il a pour but de concevoir des produits destinés à un public précis et vendus dans un circuit de *distribution* déterminé avec pour objectif plus général d'accroître la présence et la notoriété d'une *marque* sur le marché.

D'autre part, le designer n'est pas un casse-cou ou un rêveur romantique. C'est un professionnel qui permet à l'entreprise d'évoluer en connaissance de cause. Avant toute action, le designer effectue un audit de l'entreprise : il analyse son histoire et sa culture, ses moyens techniques et humains, ses réseaux de distribution. Son but est d'évaluer le potentiel de développement de l'entreprise, savoir jusqu'où elle peut aller, dans l'innovation ou la conquête de nouveaux marchés. Certes, certaines entreprises peuvent lancer des produits révolutionnaires (du moins en apparence) et de rupture, mais c'est dans leur culture et leurs capacités. En agissant ainsi, elles restent conformes à leur logique, ce qui n'est pas révolutionnaire.



Séduction

Tout produit, emballage, logo et toute entreprise doivent séduire le consommateur pour que celui-ci se décide à acheter. Le design met en œuvre ce processus de séduction en s'appuyant sur des éléments subjectifs mais aussi sur des éléments tangibles comme les formes et les matières.

Le consommateur ne choisit jamais par hasard une *marque*, un *produit* ou un service. Il adopte ceux qui attirent son attention, en fait ceux qui réussissent à la séduire. Prenez un produit. Vous ne l'achèterez pas si vous ne percevez pas ce qu'il peut vous apporter. Et vous l'achèterez encore moins pour vous compliquer la vie. Ce produit va vous accompagner tous les jours, que ce soit dans votre vie privée ou professionnelle. Une relation de complicité va s'établir entre lui et vous. Vous choisirez donc le « complice » qui aura su vous séduire. Et, en tant que consommateur, vous ne serez pas concerné par les facteurs d'ordre technologique, fonctionnel ou financier qui auront surtout préoccupé le fabricant. Vous obéirez (peut-être pas totalement mais du moins en partie) à une autre logique, de l'ordre du sensible.

Le design permet d'introduire cette autre logique dans la conception d'un produit ou dans la gestion d'une marque. Le processus de séduction semble parfois relever de facteurs purement abstraits, voire irrationnels. Cela ne l'empêche pas de s'appuyer sur des éléments tangibles et bien concrets. Le designer utilise ces éléments de séduction pour rendre le produit attractif.

- La séduction opère par les formes. Celles-ci se sont aujourd'hui détachées de la fonction, elles ne sont plus forcément prisonnières d'une technique. Elles peuvent être décidées plus librement et elles existent en elles-mêmes. Autrement dit, elles peuvent être utilisées pour exprimer une idée, une *qualité*, un positionnement. Ainsi, certaines rondeurs pourront apparaître plus rassurantes pour certains produits et avoir l'effet inverse avec d'autres catégories de produits. C'est le métier du designer d'opérer les choix en fonction des tendances, des modes et des habitudes de perception des consommateurs.
- De même, la séduction peut opérer par les *couleurs*. Celles-ci sont loin d'avoir un rôle seulement décoratif. Elles expriment, elles aussi, une qualité ou un positionnement, elles sont génératrices d'ambiance et traduisent le caractère d'un produit, d'un point de vente ou d'une marque.
- Les *matériaux* ont également un pouvoir de séduction. Le consommateur reconnaît un produit au toucher, il l'apprivoise en le manipulant. Un produit a une peau. Plus question de fabriquer une boîte de cosmétiques ou un mobile sans avoir défini précisément le traitement de surface des objets. Car la perception tactile intervient dans la décision d'achat.
- Un objet séduit aussi par un *bruit*. Le consommateur juge la qualité d'un appareil électroménager au « clac » de l'interrupteur. Il considère la robustesse d'une voiture ou d'une machine à laver en entendant le bruit sourd qui s'échappe lors de la fermeture de la porte.
- Un produit peut également séduire par son *ergonomie* ou les gestes qu'il induit. Cette gestuelle, par sa simplicité ou son originalité, donnera une personnalité au produit et établira une complicité avec l'utilisateur. C'est l'exemple fameux du briquet Zippo : l'ouverture et la fermeture du capot impliquent un geste particulier et reconnaissable, partagé par tous les adeptes de la marque, lesquels ont ainsi le sentiment d'appartenir à la même tribu.
- Le produit séduit enfin par son intelligence qui se manifeste par le service rendu ou la facilité de compréhension du produit. Il doit être évident et utile. Un bon produit parle de lui-même. Il est son propre vendeur.

En définitive, la séduction passe par le soin apporté à la *qualité perçue*. Celle-ci prime souvent sur la qualité intrinsèque. Elle est plus immédiatement saisissable par le consommateur et détermine donc son comportement d'achat. Cette qualité perçue n'exclut pas la qualité intrinsèque, elle la révèle. La démarche de séduction n'est nullement superficielle. Au contraire, elle conduit à remettre en valeur le produit, à le considérer dans sa globalité. Loin d'être un artifice, c'est une attitude exigeante, une démarche d'excellence.

Sémiologie

La sémiologie déchiffre la signification des signes (objets, publications...) émis par l'entreprise. En partenariat avec le design, elle permet de mieux baliser le processus de création.

La sémiologie ou sémiotique étudie les conditions dans lesquelles des signes produisent du sens. Un signe peut être un événement, un texte, un dessin, un objet, un bâtiment...

Le sémioticien travaille sur un « corpus » pouvant être composé de dépliants, de *publicités*, d'*emballages*, en fait de tout (ou partie de) ce qui est généré par l'entreprise. Il s'emploie à déchiffrer la signification de ces signes. Il analyse le « discours » d'un *produit*, d'un emballage. Sémiotique et design sont donc tout naturellement des disciplines complémentaires. En effet, le design a pour rôle de donner du sens à un produit ou à un *logotype*, son action consiste finalement à raconter une histoire, à donner la parole au produit, à conférer une valeur narrative à l'objet.

La sémiotique a pris son essor, en tant qu'activité d'aide à la création, durant les années 80. Souvent, la sémiologie est considérée comme une méthode de validation. L'entreprise ou le designer y font appel pour vérifier le bien-fondé de leurs

choix. C'est une utilisation très restrictive. D'ailleurs, rien ne prédispose le sémioticien à être un expert au-dessus des autres et dont l'intervention pourrait, par exemple, se substituer aux tests consommateurs.

L'entreprise peut également faire appel à l'analyse sémiologique avant de lancer un investissement. Celle-ci permettra de mieux connaître la situation de départ, elle fournira une radiographie à partir de laquelle pourront être envisagées les voies de développement. Le rôle du sémioticien n'est pas d'être un créateur qui décide. Il ne remplace pas le chef d'entreprise et le designer. Il s'efforce de comprendre le langage des signes, mais il n'est pas chargé de les créer. En fait, il doit être utilisé comme un partenaire dans le processus de création.

Le sémioticien peut éclairer le designer et l'entreprise sur la portée stratégique de leurs choix. Il fournit une grille de lecture des produits ou d'une *marque*. Il déchiffre leur « discours », répertorie les différents éléments signifiants, les hiérarchise et distingue les éléments variables et les éléments permanents. Cela permet ensuite d'intervenir sur ces différents éléments en connaissance de cause. De savoir qu'en intervenant sur certains points, on risque de modifier fondamentalement le « discours » de la marque ou du produit. L'analyse sémiotique fournit ainsi une aide précieuse pour mieux connaître le noyau dur de l'*identité* d'une marque.

Durant la phase de conception du produit, l'association designer — sémioticien permet d'élargir l'éventail des possibilités tout en cernant mieux chacune d'entre elles. Le sémioticien explicite les hypothèses émises par le designer et lui fournit la signification de ses choix successifs. Il lui révèle le sens des autres possibilités, celles que le designer n'a pas imaginées ou retenues, et qui étaient associées à chacun de ses choix. Un tel partenariat permet de baliser un champ d'investigation créative plus large.

Le sémioticien peut aussi être chargé, par un fabricant, d'étudier un marché. Bien sûr, il n'est pas question pour lui d'effectuer une étude de marché classique portant sur la taille du marché ou les comportements des consommateurs. Il s'intéresse uniquement aux produits (ou aux publicités) de la concurrence et du fabricant. Il analyse leur discours. Quelques tendances vont se dégager. A partir de celles-ci, le sémioticien va alors répartir les produits en grandes catégories. Le fabricant verra immédiatement le ou les catégories dans lesquelles il est absent. A lui ensuite de décider s'il souhaite élargir son offre pour être présent dans toutes les catégories du marché.

Stratégie

Design et stratégie vont de pair. L'intervention design est plus assurée de réussir quand l'entreprise dispose d'une stratégie. Elle risque d'être décevante quand l'entreprise n'a pas défini ses objectifs, quand elle n'a pas une vision claire, précise de ce qu'elle est, de ce qu'elle peut et veut devenir.

L'entreprise effectue en permanence, consciemment ou inconsciemment, des choix stratégiques : c'est le cas lorsqu'elle choisit de fabriquer tel type de *produit*, de le vendre à tel prix sur tel marché, lorsqu'elle opte pour une technologie plutôt qu'une autre, lorsqu'elle s'associe avec un sous-traitant ou un distributeur, lorsqu'elle édite des plaquettes ou fait de la *publicité*... Toutes ces décisions, surtout si elles sont prises isolément les unes des autres, ne constituent pas forcément une stratégie.

C'est le problème de nombreuses entreprises, trop absorbées par la gestion au quotidien. Elles agissent au coup par coup. Leur politique de produits est dictée par leur capacité technique et financière du moment. Leur politique de communication fluctue, elle aussi, en fonction de leur trésorerie. Elles n'ont pas de réelle ligne directrice à laquelle s'accrocher pour renouveler et créer les produits et à laquelle se référer pour se doter d'une solide *image de marque*.

Bien sûr, il ne s'agit pas de sous-estimer ces contraintes. Mais elles ne doivent pas occulter une vision à la fois plus large et à plus long terme. En se projetant dans le temps et dans l'espace, l'entreprise se dote d'une stratégie. Surtout, elle découvre de nouvelles marges de manœuvre, des possibilités supplémentaires d'évolution. Elle peut ainsi mieux programmer et maîtriser son développement. Ses décisions gagneront alors en cohérence, donc en efficacité. Et, en fin de compte, l'entreprise réalisera des économies. L'entreprise a tout intérêt à associer le design à sa réflexion stratégique.

D'abord, pour élaborer sa stratégie d'ensemble. Le designer, grâce à sa pratique de différents marchés et de diverses technologies, aide l'entreprise à mieux se situer face à ses concurrents, face aux évolutions techniques et aux attentes connues et inexprimées des consommateurs. Le designer est souvent un révélateur : il fait prendre conscience à l'entreprise de ses potentialités. Il lui révèle les voies d'évolution qui s'ouvrent à elle.

Le design est aussi d'un concours irremplaçable pour la mise en œuvre de stratégies particulières :

- **Stratégie de différenciation.** Cette stratégie, qui est à la base de toute politique *marketing*, rencontre les compétences naturelles du designer. En effet, celui-ci a notamment pour rôle de mettre en valeur les atouts distinctifs d'une *marque*, d'un produit ou d'un service, de les sortir de l'anonymat ou de la banalité. Il amplifiera l'impact de ces avantages concurrentiels qui deviendront des éléments de communication : ils communiqueront leur originalité par le biais d'une forme, d'une *couleur*, d'un *matériau*, d'une disposition facilement identifiables par le consommateur.
- **Stratégie de diversification.** Le designer apporte la vision transversale qui peut faire défaut dans des entreprises dont les services sont trop cloisonnés et raisonnent en fonction de leur propre logique et de leurs propres habitudes. En exploitant pleinement le *territoire de la marque* et son savoir-faire, le designer proposera des catégories de produits ou de services auxquels l'entreprise n'avait pas songé. Afin de limiter les risques inhérents à toute diversification, il veillera à rendre celle-ci cohérente avec le métier de base et l'image de marque de l'entreprise.
- **Stratégie de réduction des coûts.** En recourant aux méthodes *d'analyse de la valeur*, le designer parvient à limiter le nombre des composants et à simplifier le processus d'assemblage tout en renforçant les éléments distinctifs du produit. Dans la plupart des cas, l'intervention du designer aboutit à un produit moins complexe dans sa conception et dans sa fabrication. Ce qui fait dire à certains chefs d'entreprise que le designer fait gagner de l'argent avant même que le produit ne soit mis sur le marché.



Territoire de la marque

Chaque marque (et entreprise) possède un territoire. Ce n'est pas un lieu physique et figé. C'est l'ensemble des opportunités à la disposition de la marque et que celle-ci peut exploiter en confiance. Ce territoire est évolutif et toujours plus vaste et plus riche qu'elle ne l'imagine.

Le territoire d'une *marque* est composé de divers éléments, tangibles et immatériels : son histoire, ses valeurs, ses capacités de production, sa technicité ou sa maîtrise d'une technologie ou d'un *matériau*, son circuit et ses méthodes de *distribution*, ses *produits*, sa communication, son *image*... Ces éléments identitaires de la marque fondent sa légitimité à lancer tel ou tel produit, à s'orienter dans tel ou tel secteur.

Le territoire d'une marque est son champ d'action. Ce sont toutes les opportunités qui lui sont offertes, tous les atouts qu'elle a entre les mains pour se développer et se diversifier. C'est ce qui permet à un fabricant d'ordinateurs de se déployer dans les vêtements, à une marque de tabac de vendre des voyages, à un industriel de l'horlogerie d'imaginer des voitures, à des marques de haute couture de proposer des téléphones...

Le territoire constitue un espace de liberté pour l'entreprise. Elle peut y agir en confiance, avec des risques limités. Le consommateur la suivra tant que ses initiatives resteront à l'intérieur de ce territoire. Si elle sort de son territoire, elle risque de perdre sa crédibilité et d'engendrer la méfiance des consommateurs.

Quand Swatch a voulu proposer un nouveau *concept* de voiture dans le même esprit que ses montres, la marque a été prise au sérieux. Pourtant, sur le plan technique, il n'y avait rien de commun entre une montre et une automobile. Mais Swatch restait à l'intérieur de son territoire, celui du plaisir, de l'émotion, de l'innovation et de la simplification technique. De même lorsqu'Apple s'est lancé dans la téléphonie, cela est immédiatement apparu logique. La marque est connue pour son design novateur et ses produits conviviaux mettant la technique au service de l'utilisateur. Des caractéristiques bienvenues dans l'univers du téléphone. Dans l'avenir, certains en viennent à souhaiter une voiture Google. La marque Internet a bouleversé la société de la connaissance et introduit une multitude de nouveaux services. Sa philosophie et sa démarche pourraient contribuer à réinventer le modèle automobile.

L'entreprise n'a généralement qu'une connaissance limitée de son territoire. Elle le sous-estime et le réduit à un secteur d'activité, à une technique, un procédé de fabrication, un type de produit ou un marché. Elle sait décliner les produits existants (pour satisfaire le maximum de segments de marché) ou lancer des produits spontanément associés aux produits phares de la marque. Mais elle hésite à pratiquer ce que les hommes de *marketing* nomment une « extension discontinue » de la marque. Une telle opération s'effectue en s'appuyant sur les valeurs de la marque et non plus sur ses produits mythiques ou de référence. Elle exploite des caractéristiques immatérielles, subjectives, émotionnelles plutôt que des éléments tangibles.

Le designer peut être plus à l'aise dans ce genre d'extension. D'une part, il est habitué à croiser les univers et à transférer des tendances d'un secteur à un autre. D'autre part, son rôle est de donner du sens aux produits, il est aussi de traduire une idée en produit. Il s'appuiera donc naturellement sur les valeurs de la marque pour concevoir d'autres types de produits. Il révélera ainsi à l'entreprise toute l'étendue de son territoire de marque.

Une marque assure sa pérennité en exploitant pleinement son territoire. Chemin faisant, elle en modifie les contours et elle élargit l'espace de son marché.

Loin d'être figé, le territoire d'une marque est évolutif. Sa nature et son étendue peuvent varier au fur et à mesure du lancement de nouveaux produits. En effet, ceux-ci ne visent pas seulement à satisfaire un marché. Ils participent aussi à la construction de la marque, à sa perception par les consommateurs et donc à la définition de son territoire.



Verbal (Design)

Tout comme une forme, une couleur ou un matériau, un mot a un pouvoir évocateur et différenciant.

Le nom d'un *produit* ou d'un service, les phrases et mots employés pour les définir et en faire la promotion, tout cela exprime des qualités qui positionnent le produit et le service par rapport à la concurrence. Le discours et les mots ont un rôle identitaire. C'est en cela qu'ils relèvent, eux aussi, du design. Un mot définit la nature d'un service. Exemple : «easy» évoque le service à la portée de tous et le groupe portant ce nom le décline en easyJet, easyMoney, easyCinema, easyCar, easyWatch, easyMobile, easyCruise ... Les mots (quelques lettres ou une seule lettre) inscrivent les produits dans une lignée : iMac, iPod, iPhone ... Dans l'automobile, les lettres DS s'inscrivent dans une histoire faisant référence à l'innovation, la création et l'élégance. Ces deux lettres suffisent à exprimer un univers, à évoquer un imaginaire. C'est pourquoi Citroën a décidé de les réutiliser pour nommer une nouvelle gamme de véhicules atypiques.

Dans un monde qui semble dominé par la communication visuelle, le design verbal vient rappeler une évidence : le puissant pouvoir évocateur des mots et leur capacité à susciter des images mentales. Une autre forme d'application du design verbal consiste à utiliser les mots comme des images, au sens propre. Ainsi, le visuel, sur un *emballage*, peut être constitué d'un seul mot ou d'une seule phrase. Exemple avec un produit d'entretien britannique où toute la face avant de l'emballage est couverte d'une phrase : «I'll do your dirty work» («Je ferai votre sale boulot»). Autre exemple, en Croatie, avec la marque de boissons fonctionnelles Smart. Chaque bouteille est illustrée d'un signe de ponctuation qui caractérise la fonction. «!» : «Get your energy back». «... » : «Calm down».



Zéro design

Recourir au design s'impose comme une évidence plus le marché devient complexe, l'offre abondante et le consommateur exigeant. Y renoncer, c'est risquer de se mettre hors-jeu.

De tout temps, l'homme a créé et échangé des *produits* ou des services. Et l'histoire est riche de ces géniaux inventeurs qui n'ont eu de cesse d'imaginer de nouveaux objets afin de rendre la vie plus facile. Jusqu'à une période récente, l'économie s'est donc développée sans qu'il ne soit besoin de recourir au design. Pas plus qu'au *marketing*, une activité tout aussi récente. Or, qui oserait aujourd'hui lancer un produit sans étude de marché, sans analyse de la concurrence, de la *distribution*, bref, sans un minimum de *stratégie* marketing ? Plus personne ne s'interroge sur le bien-fondé de cette discipline. Elle est devenue naturelle. Tout comme il est naturel, et indispensable, de confier à des techniciens (plasturgistes, mécaniciens, électriciens, informaticiens, chimistes, voire juristes, selon les cas) la mise au point d'un projet.

Un marché de plus en plus complexe et concurrentiel, une offre toujours plus abondante et sophistiquée, des consommateurs toujours mieux informés et de plus en plus exigeants... Toutes ces raisons font que la démarche design est, à son tour, devenue essentielle. D'ailleurs, toutes les grandes réussites commerciales de ces dernières années sont l'œuvre d'entreprises ayant associé le design à leur stratégie.

Renoncer au design s'apparente, même si la formule est osée, à un investissement négatif. L'entreprise se retrouve vite handicapée par rapport à ses concurrents : avec une offre manquant de cohérence et donc d'impact, un message brouillé et faiblement attractif, un potentiel sous-exploité. Nombreuses sont les *marques* et les entreprises qui ont disparu par insuffisance de créativité, parce qu'elles n'ont pas su se renouveler et s'adapter au marché.

Toute entreprise naît d'abord sur une idée. Un fondateur d'entreprise est donc, nécessairement, un créateur. C'est l'une de ses premières qualités. Mais cette idée de départ ne garantit pas la survie de l'entreprise. Celle-ci a, ensuite, besoin d'être nourrie en permanence d'idées nouvelles. L'entreprise doit inscrire dans la durée la créativité qui a présidé à ses débuts. C'est alors qu'intervient le design, pour assister le fondateur ou perpétuer sa philosophie. Pour maintenir l'état d'esprit créatif et assurer la continuité de l'entreprise.