

L'inéluctable avènement du design intégré

par

■ **Philippe Picaud** ■

Directeur du design, Carrefour

En bref

Les consommateurs ont changé, à travers leurs comportements, leur niveau de connaissance, leur niveau d'exigence, leurs attentes aussi. Les décisions d'achat, fondées sur le seul prix il y a trente ans, intègrent aujourd'hui des critères sanitaires, environnementaux, sociaux, etc. Avec des consommateurs désormais complexes, la relation devient critique, d'autant plus face à des concurrents issus du monde de l'internet. Au cours d'une carrière dans le design intégré de grandes entreprises, dans des domaines de plus en plus larges – des calculatrices (Texas Instruments) à la grande distribution, en passant par l'électronique grand public (Philips) et les équipements sportifs (Decathlon) –, Philippe Picaud a pu observer les évolutions de la société. Il a ainsi éprouvé l'importance croissante du design intégré pour mieux gérer la relation avec le client final dans tous ses points de contact et permettre à l'entreprise d'être plus agile et plus créative.

Compte rendu rédigé par Sophie Jacolin

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

Séminaire organisé grâce aux parrains de l'École de Paris du management :

Algoé¹ • Carewan¹ • Conseil régional d'Île-de-France • Danone • EDF • Else & Bang • ENGIE • FABERNOVEL • Fondation Roger Godino • Groupe BPCE • Groupe Caisse des Dépôts • Groupe OCP • GRTgaz • HRA Pharma² • IdVectoR² • IPAG Business School • L'Oréal • La Fabrique de l'industrie • MINES ParisTech • Ministère de l'Économie et des Finances – DGE • RATP • Renault-Nissan Consulting • SNCF • Thales • UIMM • Ylios¹

1. pour le séminaire Vie des affaires
2. pour le séminaire Management de l'innovation

Je vous propose un regard subjectif, à travers mon parcours, sur l'évolution du design et le rôle qu'il remplit dans notre société et nos entreprises. Cette évocation suivra un fil rouge : la transformation. Je suis convaincu que le design répond à l'aspiration à se transformer qui anime chacun d'entre nous.

Design, de la pensée à la transformation

Peut-être aurez-vous le sentiment de mieux me connaître lorsque vous saurez que j'ai pour héros le capitaine Fracasse, ce personnage de Théophile Gautier dont je m'efforce d'adopter les valeurs de partage, de respect et de courage – l'honneur, comme on disait à l'époque –, quitte à nager à contre-courant.

J'ai eu la chance de faire mes études dans les années soixante-dix, période de créativité exacerbée et de transformation des mœurs. Je me suis nourri de la culture des arts décoratifs qu'elle a engendrée. Roger Tallon, l'un des plus grands designers du XX^e siècle et source d'inspiration pour nombre de mes contemporains, fut mon professeur. Autre grande figure de l'époque, l'italien Ettore Sottsass a marqué l'évolution du design avec sa vision plus créative et moins industrielle. C'est à lui que l'on doit la fameuse machine à écrire Olivetti, toute rouge, qui a fait grand bruit par la rupture qu'elle instaurait avec des outils jusque-là sombres et austères.

Je comprends par le design l'évolution logique de la société et de ses technologies. C'est un anthropologue, André Leroi-Gourhan, qui m'a le plus appris sur la fonction du design. Toute innovation, explique-t-il, est le fruit de trois paramètres qui se coordonnent : l'usage, la culture et le temps. Pour peu que l'un fasse défaut, l'innovation avorte. France Télécom en a fait les frais quand ses ingénieurs, après avoir inventé le Minitel – préfigurateur d'Internet – ont mis au point un visiophone et l'ont expérimenté dans un panel de foyers. En ces années quatre-vingts, les micro-ordinateurs n'existaient pas encore et la perception de l'intimité était bien différente de celle que nous connaissons aujourd'hui, envahie par les réseaux sociaux. Le visiophone fut un échec retentissant : cette innovation était en avance sur son temps et n'a pas rencontré l'adhésion de ses utilisateurs.

À la fin de mes études, je suis parti suivre un master aux États-Unis, initiative plutôt rare pour un étudiant en design à l'époque. Ce fut l'occasion de me familiariser avec le business. J'ai mené une recherche sur l'accessibilité des transports publics aux écoliers Américains handicapés et valides. Pendant six mois, je me suis mêlé à ce public, j'ai observé, ai analysé ses usages. Autant dire que je pratiquais déjà le *design thinking*, cette approche que les consultants vendent aujourd'hui comme révolutionnaire. L'expression même de *design thinking* est un pléonasm. La pensée est à la base du design, et celui-ci se nourrit de l'empathie avec les utilisateurs.

Insuffler le design de l'intérieur

Mon retour en France, dans les années quatre-vingts, fut assez brutal : je retrouvais une société figée. Les produits avaient, certes, pris quelques couleurs, mais le pays restait gris et froid, et le monde du travail soumis à un management à l'ancienne. Je suis rapidement parti en Afrique du Sud, où j'ai trouvé un environnement professionnel plus ouvert et chaleureux.

J'ai fini par revenir en France en 1987, où j'ai rejoint Texas Instruments. Cette compagnie américaine d'électronique grand public possédait une structure de design internationale extrêmement développée. J'y ai passé sept années immensément riches, à manager des designers basés au Japon, au Texas, en Italie et en France. Grâce au satellite que possédait l'entreprise, ses différents sites mondiaux étaient en communication constante. Nous bénéficions d'un luxe, en comparaison avec la situation actuelle : le temps de mener des analyses approfondies et de déployer des projets. Avant même de dessiner des outils éducatifs à leur intention, je me rendais dans des écoles en France, en Angleterre ou en Allemagne pour discuter avec des lycéens. Je crains que le paramètre

du temps ait aujourd'hui disparu des processus de développement. Le produit est bien souvent relégué à une commodité dont le prix est le premier critère.

Alcatel m'a ensuite confié la création d'un bureau de design intégré. Jusque-là, chacun de ses chefs de produit faisait appel à une agence de design différente, sans la moindre cohérence de marque. Nous avons posé les bases d'une identité globale et l'avons étendue à toutes les gammes. Malheureusement, Alcatel avait un management très français, polytechnicien, hiérarchique et austère. Je n'y ai pas résisté plus de deux ans.

En 1996, Philips a fait appel à moi. L'entreprise avait décidé de se lancer dans la téléphonie mobile et de lui dédier une division globale. Celle-ci a été montée en quelques mois, recrutant jusqu'à 150 personnes par jour. Elle était dirigée par un Américain et avait pour directeur des opérations un Britannique auquel je reportais. Cette culture anglo-saxonne me correspondait. Nous avions carte blanche, devions nous engager pleinement et étions récompensés pour nos succès. Philips est devenue le leader mondial du secteur en moins d'une année, proposant les téléphones les plus petits et les plus légers du marché. Elle a conclu une joint-venture aux États-Unis, où je suis parti créer des antennes de bureaux de design. Chacun était maître en son domaine et nous entretenions des collaborations transversales dénuées de considérations de pouvoir. Malheureusement, la joint-venture a éclaté, tout comme la bulle de la téléphonie.

Philips avait le bureau de design intégré le plus performant et le plus puissant au monde. Jamais une entreprise n'avait déployé une structure de design aussi large et sophistiquée, comptant plus de 500 personnes. Dans le cadre de son programme *Visions of the Future*, Philips a mené un travail sur l'évolution des outils technologiques appliqués à la vie quotidienne qui étonne encore aujourd'hui par sa pertinence. En tant que designers, nous avons la chance de nous appuyer sur les cent ans d'expérience et d'expertise de cette entreprise dans le design. Depuis, au contraire, j'ai souvent œuvré dans des organisations novices dans ce domaine.

En 2001, j'ai été sollicité par Decathlon, qui était à l'époque un simple distributeur. Il était connu pour pratiquer un management atypique, libéré des rigidités hexagonales. Pendant huit ans, j'ai contribué à la transformation de Decathlon en une entreprise industrielle dotée d'une distribution. Le design était l'un des axes stratégiques devant conduire cette entreprise vers de nouveaux métiers.

Nous en arrivons à ma dernière expérience, chez Carrefour. Ce groupe de 400 000 employés, dont les magasins accueillent 13 millions de clients chaque jour, ne comptait aucun designer interne. Je devais y défricher un terrain vierge. En acceptant ce poste, je me suis interrogé sur la raison pour laquelle une entreprise faisait appel au design. J'ai identifié quatre motivations : l'offre, l'expérience des clients, la création de marque et enfin, les *process* – dimension parfois oubliée, mais indispensable à la gestion de projet dans lequel le design s'inscrit, celui-ci devant s'appuyer sur des méthodologies et des procédures solides. Au-delà, le design contribue à élaborer une vision devant éclairer le management dans sa prise de décision à moyen terme.

J'ai mis en place, chez Carrefour, une organisation du design structurée en cinq disciplines : les tendances, la marque, le produit, le packaging et le concept de magasin. Le design de produits ne représente que 20 % de notre activité. Je ne connais pas d'autre entreprise dans le monde qui traite en interne tous ces domaines. Il est exceptionnel de pouvoir appliquer le design à autant d'aspects et de pouvoir ainsi exercer une influence transversale et globale sur tous les points de contact d'une enseigne avec ses clients. L'enjeu est d'introduire une cohérence à toutes les strates. Sans cette cohérence, il ne peut y avoir d'amour entre un client et une entreprise, qu'il s'agisse d'Ikea ou d'Hermès.

Quand la culture nourrit la performance

Le design intégré est né aux États-Unis, quand les grandes entreprises de l'époque, telles IBM, Xerox ou Kodak, ont eu besoin de se doter d'une cohérence industrielle et d'image. Elles ont confié aux designers une mission non tant de création que de rationalisation, d'optimisation et d'harmonisation des manifestations de leurs produits et de leur marque.

En ces mêmes années quatre-vingts, les entreprises japonaises ont, elles aussi, intégré la fonction de design. Les designers s'y apparentaient jusque-là à des techniciens mettant en forme des développements technologiques de façon assez simpliste. La donne a changé, en particulier grâce à Sony, qui a défini un langage formel ayant fini par s'imposer à tous les produits électroniques grand public.

Parallèlement aux États-Unis et au Japon, un même phénomène d'intégration du design s'est produit en Allemagne. Or, ces trois pays ont dominé l'industrie mondiale pendant des décennies. J'y vois un évident lien de cause à effet.

Notez que le design s'applique aussi bien aux produits qu'aux services. Dans tous les cas, il procède d'une même fonction : résoudre des irritants. Telle est la condition d'une innovation. Le designer se caractérise par une aptitude à déceler les irritants, là où le commun des mortels n'en a pas conscience et s'en accommode. Ce sont d'ailleurs deux designers, Joe Gebbia et Brian Chesky, qui ont inventé Airbnb. Constatant, à l'occasion d'une grande conférence sur le design industriel, que les hôtels de San Francisco affichaient complet, ces deux colocataires ont eu l'idée d'acheter un matelas pneumatique (*airbed*) et de le louer à la nuit, dans leur salon.

La grande entreprise la plus innovante reste à mes yeux IBM, car elle est la seule organisation de cette taille qui ait su changer de métier, par deux fois, et rester leader mondial. IBM a beau avoir délaissé la production d'ordinateurs au profit des services informatiques, elle a recruté pas moins de 1 300 designers il y a deux ans. Elle en avait 300 jusque-là. C'est dire combien le champ du design peut être large : il s'applique en l'espèce à des domaines cognitifs et aux interfaces entre l'homme et la machine.

Apple est souvent érigée en symbole du design. Son designer actuel, Jonathan Ive, est anglais. À ses débuts, Steve Jobs a fait appel à un designer allemand, Hartmut Esslinger. Pourquoi un tel tropisme européen ? Parce que le design est un métier de culture. Pour être un bon designer, il faut s'être imprégné d'histoire de l'art, d'une tradition d'arts décoratifs, mais aussi de rhétorique, de "dispute". C'est pourquoi les Français y excellent. Ils sont d'ailleurs majoritaires dans l'équipe d'Apple aujourd'hui. De même, le fameux cabinet de design américain Ideo a été fondé par un anglais, Bill Moggridge, entre autres exemples. Ces entreprises de culture européenne sont implantées aux États-Unis, car c'est là que se trouvent les grands projets et leurs financements.

La France compte aussi de très grands designers, comme Jean-Pierre Ploué, qui fait des merveilles chez PSA.

Uniqlo, Target, Decathlon, Ikea, Lego, H&M... dans toutes ces entreprises à succès, le design est pris très au sérieux et occupe une place majeure. « *Good design is good business!* » affirmait l'un des fondateurs d'IBM, Thomas John Watson Jr., en 1957. Lego aurait disparu s'il n'avait pas opéré des changements par le design.

Le design a donc grandi grâce aux entreprises et certaines entreprises grandissent grâce au design.

Un design créateur de valeur

Pour justifier son existence, une structure de design intégré doit prouver qu'elle crée de la valeur et, durant ma carrière, je n'ai eu de cesse que d'élaborer des indicateurs à cet effet.

Prenez deux téléphones de marques différentes. Leur valeur est strictement identique à 90 % : ils ont les mêmes composants, sortent des mêmes usines chinoises, ont été transportés par les mêmes cargos... En d'autres termes, la quasi-totalité des investissements d'une entreprise sert à réaliser les mêmes produits que la concurrence. S'y ajoutent des budgets de publicité et de sponsoring. Nike et Adidas dépensent ainsi des centaines de millions d'euros pour créer l'imaginaire de leur image.

Combien coûte le design incorporé à ces produits ? Personne ne sait répondre à cette question. Je me suis employé à calculer ce coût pendant les huit ans que j'ai passés chez Décathlon. J'ai pu établir que le design représentait 0,3 % du prix d'un produit. Quand vous achetez une veste Quechua à 100 euros, vous payez 30 centimes de design. Or, le retour sur investissement du design est considérable. Lorsque vous choisissez votre prochaine voiture, vous ne vous attachez pas à ses caractéristiques de base – quatre roues et un moteur –, mais à son design : sa ligne, son interface avec le conducteur, sa couleur, l'aura de sa marque... Ces éléments feront la différence.

J'ai démontré, chiffres à l'appui, que le design était un investissement extrêmement rentable. Cela m'a toujours permis d'obtenir des budgets.

Le très sérieux *Design Management Institute* a étudié la performance des 500 entreprises du Standard & Poor's. Il s'est avéré que celles qui avaient un design mature (Procter & Gamble, Apple, Coca-Cola, Target...) affichaient une performance supérieure de 228% à la moyenne. De toute évidence, le design crée de la valeur pour l'entreprise. C'est un vecteur de différenciation et de performance. Il induit une démarche et un mode de management qui transforment l'organisation en profondeur, décloisonnent les équipes et les fédèrent autour de projets. Il renforce ainsi la culture interne et y insuffle de l'innovation. Une entreprise prendrait bien plus de risques à ne pas intégrer le design qu'à y investir!

Débat



Une culture du questionnement

Intervenant : *Vous avez peu évoqué vos influences. Avez-vous été marqué par certains mouvements artistiques? Je pense par exemple au Bauhaus ou à l'école d'Ulm, qui ont révolutionné le design au XX^e siècle.*

Philippe Picaud : C'est l'art qui m'a conduit au design. J'ai toujours dessiné. Si je ne suis pas artiste aujourd'hui, c'est que je n'avais pas les moyens de poursuivre cette voie. Je me suis tourné vers les arts appliqués. J'ai néanmoins gardé une capacité à juger une production d'un point de vue artistique. J'ai cette prétention, à la différence de beaucoup de mes confrères. Le Bauhaus et l'école d'Ulm font bien évidemment partie de mes grandes influences. Et Dieter Rams, designer emblématique de Braun, a pour moi atteint le sommet du design.

Un designer ne peut s'abstraire de la culture et de l'environnement dans lesquels il évolue. Quant au designer intégré, il doit accepter les règles de l'entreprise, servir sa stratégie et ses clients en faisant fi de ses propres goûts. Je dois développer des produits qui s'adressent aux clients de Carrefour. Si je peux les guider vers une consommation plus éthique et responsable, tant mieux, mais je ne leur proposerai rien qui correspondrait à mes goûts plutôt qu'à leurs.

Int. : *Chaque langue possède ses modalités propres de conceptualisation et d'invention. La langue française participe-t-elle de la culture dont vous avez souligné qu'elle était nécessaire pour nourrir les designers?*

P. P. : Je ne saurais juger de la richesse intrinsèque d'une langue. Je pense néanmoins que la rhétorique est une vertu française qui, par l'esprit de contradiction et la capacité à argumenter qu'elle implique, répond bien à la démarche du design. En effet, le design est un perpétuel questionnement. En cela, il se distingue du métier d'ingénieur.

Schématiquement, une école d'ingénieurs demandera à ses étudiants de concevoir la meilleure cafetière pour six personnes, capable de durer dix ans et à un prix raisonnable. Les élèves appliqueront leur savoir technologique à ce cahier des charges. L'école de design, quant à elle, livrera un scénario : Julie, 32 ans, qui habite le 15^e arrondissement de Paris, a envie de boire un café tous les matins. Cela ouvre une multitude de pistes : Julie a un souvenir ému du moulin à café de sa grand-mère et se plaira à en reproduire le geste, ou peut-être préfère-t-elle avaler une tasse au comptoir en lisant le journal... Le designer commence par ouvrir la réflexion, puis la referme progressivement au gré des contraintes qu'il essaie d'intégrer ou de dépasser. L'ingénieur commence par recenser les contraintes pour trouver la solution à un problème. Fort heureusement, l'enseignement mise de plus en plus sur la multidisciplinarité. Les écoles de design lancent désormais des projets avec des écoles d'ingénieurs et de commerce.

Le designer, un catalyseur

Int. : *La France possède une culture propice au design, mais son environnement managérial semble assez hostile aux designers. Comment expliquer ce paradoxe ?*

P. P. : Je ne saurais expliquer le paradoxe français vis-à-vis du design intégré. Peut-être tient-il au rôle prépondérant qu'ont joué les ingénieurs, après-guerre, dans la structuration du management des entreprises. Pour leur part, les États-Unis ont privilégié des profils de commerciaux et de "marketeurs".

Il aurait probablement été plus facile pour moi de rester aux États-Unis, mais le design me semble plus intéressant en France. Les entreprises et les clients y sont plus exigeants. D'ailleurs, lorsqu'une marque internationale de produits sportifs veut tester un produit, elle le fait à Chamonix ! La France se caractérise par un tissu de consommation très sophistiqué. Seul le Japon l'égalise de ce point de vue.

Int. : *Vous avez été souvent débauché par des entreprises. Pourquoi vous sollicitaient-elles ?*

P. P. : J'ai fait partie des premiers designers à s'être vu confier le management d'une direction intégrée – le pionnier ayant été Patrick le Quément, chez Renault. Mes homologues se comptent sur les doigts de la main. Le design est tout à la fois un petit monde et un réseau international très fort, une sorte de communauté mondiale. Nous sommes connus des recruteurs.

Int. : *Vous employez des termes communs avec le marketing : identité de marque, expérience client... Comment distinguez-vous votre approche de celle du marketing et comment collaborez-vous avec lui ?*

P. P. : Les responsables du marketing ont une attitude ambiguë. Plutôt que de prendre des décisions au regard du positionnement d'une marque et de défendre des convictions – ce qui devrait être leur rôle, selon moi –, ils se défont sur des études à n'en plus finir.

Il y a, certes, des contre-exemples. Chez Texas Instruments, je dépendais d'un directeur du marketing qui était un homme de produit et de conviction. Il traçait une direction et je traduais sa vision. Il a ensuite rejoint Alcatel, où il a fait appel à moi. Il y a élaboré une stratégie de gamme très claire, que j'ai mise en œuvre et dont il a présenté les résultats au management. En cela, le designer est un traducteur de la vision de l'entreprise.

J'ai plus de difficultés à coopérer avec des marketeurs qui ont des avis subjectifs sur la couleur du produit, entendent gérer les relations avec des agences extérieures ou souhaitent tester toute proposition avant de se prononcer. Le design et le marketing sont complémentaires et devraient collaborer davantage qu'ils ne le font aujourd'hui. Or, j'ai parfois le sentiment de déranger les marketeurs.

Le designer est un intégrateur, un catalyseur. Il a besoin d'être entouré d'experts dans différents domaines : marketeurs, ergonomes, sociologues, ethnologues, ingénieurs... L'idéal est que ces disciplines soient réunies tout au long du projet – idéalement, dans un même espace – et interviennent de façon plus ou moins marquée au gré des étapes. Les sciences humaines ont beaucoup à nous apporter dans l'observation et la compréhension des usagers, base même du design. Il faut pour cela de l'empathie, c'est-à-dire une capacité à comprendre les autres, à se mettre à leur place, à les observer. C'est de cette façon que l'on détecte des irritants auxquels le design apportera des solutions. Les sciences humaines ont une capacité à objectiver l'observation des situations quotidiennes alors qu'un designer n'est jamais objectif. Je regrette qu'elles ne soient pas davantage mobilisées dans l'industrie. J'ai, par exemple, été le premier à recruter des "ergonomes cognitifs" dans la téléphonie, chez Alcatel, pour explorer l'interface homme-machine.

Le design, levier d'innovation

Int. : *Vous semblez être un chef d'orchestre au sein d'une entreprise qui pratique le management par projet. En cela, vous traitez tout particulièrement les dimensions de l'innovation et de la qualité. Le directeur du design est-il perçu comme légitime pour coiffer ces sujets, notamment vis-à-vis du directeur de l'innovation ?*

P. P. : En tant que directeur du design, je traite avec mes pairs que sont les directeurs de la qualité, du marketing, etc. Mon rôle n'est pas de conduire des projets, mais de recruter les bons experts, de les développer, de leur assurer une évolution interne, d'«évangéliser» les nouvelles recrues sur l'importance du design, de trouver des budgets... Ce sont ensuite les équipes qui mènent les projets. Notez que l'on trouve souvent des chefs de projet dans l'industrie, mais rarement dans la distribution. C'est alors souvent le designer qui joue ce rôle, car il possède une vision globale et transversale, du client jusqu'à la production et, en retour, de la production au client.

L'innovation peut être portée de différentes manières en interne. Elle peut être endossée par un chef de projet qui, quel que soit son métier d'origine, dynamise les initiatives innovantes, leur donne une visibilité et leur trouve des financements. C'est la logique que j'ai connue chez Decathlon. À mon arrivée chez Carrefour, j'ai recruté l'ancien directeur de l'innovation de Decathlon, lui-même designer. Ensemble, nous avons soutenu la dynamique d'innovation en interne, sous l'égide du design, jusqu'à ce que le management de l'entreprise juge utile de créer une direction de l'innovation à part entière. Elle était distincte du design... mais dirigée par un designer.

Int. : *Les fournisseurs de Carrefour sont-ils disposés à décliner votre vision du design ?*

P. P. : Un distributeur peut vendre des produits conçus par d'autres ou qu'il fabrique lui-même. S'il s'en remet à un fournisseur, il est presque assuré d'avoir la même offre que ses concurrents. Dans notre économie mondialisée, les fournisseurs sont en effet concentrés. Vous pouvez ainsi être certain que votre raquette de tennis a été fabriquée à Shenzhen. Prenons un autre exemple : E. Leclerc, Carrefour et Auchan vendent des grille-pains. Si Carrefour se fournit auprès d'un fournisseur chinois, tout juste pourra-t-il changer la couleur d'un bouton. Son produit sera totalement standardisé et le client n'aura plus qu'à choisir l'enseigne qui le vend le moins cher. Pour se différencier, Carrefour a tout intérêt à créer ses propres produits, et, pour cela, il a besoin de design. Carrefour pratiquait déjà le design avant mon arrivée. Il y consacrait même des dizaines de millions d'euros chaque année, mais en sollicitant des agences éparpillées, sans réelle cohérence ni direction artistique.

Les fournisseurs ne sont pas rétifs au design. À titre d'illustration, nous avons conçu un séchoir à linge avec un industriel basé près d'Orléans. Sa première réaction fut, il est vrai, relativement mitigée : lui qui fabriquait des séchoirs depuis cinquante ans n'entendait pas se laisser dicter son métier par un designer. Il a toutefois pris conscience qu'il n'avait pas innové depuis toutes ces années. Nous avons lancé un travail commun. Il s'est pris au jeu et a mis des ingénieurs à notre disposition. Ce séchoir a connu un grand succès international. Ce fournisseur a vu croître ses bénéfices, a pu embaucher et développer une nouvelle activité de plasturgie. Cet exemple prouve que le design profite à tous, y compris aux fournisseurs. La logique vaut aussi pour un fabricant chinois, à condition de prendre quelques précautions en matière de propriété industrielle. Tout dépend également des volumes en jeu : nous n'avons pas nécessairement la force de frappe suffisante pour le convaincre de modifier ses pratiques.

Une valeur nécessairement intégrée

Int. : *Vous avez peu évoqué les agences de design. Quel est aujourd'hui leur rôle ?*

P. P. : Le design n'évolue pas dans les agences, principalement parce que le paramètre du temps leur échappe. Un client n'hésite pas à commander à un bureau de design un nouveau concept de stylo pour la semaine suivante et pour un montant dérisoire. Comment travailler dans ces conditions ? Personne ne peut plus vivre du design de produits, hormis dans quelques domaines protégés. Les agences spécialisées dans les marques et le packaging se maintiennent, mais sans guère se développer ni évoluer. Les mêmes acteurs sont en place depuis quarante ans. La seule manière de faire évoluer le design est de l'introduire dans les entreprises. Au sein des organisations, le design peut trouver de multiples champs d'expression, bien au-delà des projets de produits ou de services. Il devient vecteur de culture et de collaboration.

Int. : *Le phénomène d'accélération que vous évoquez touche toutes les fonctions de l'entreprise. Comment parvenez-vous à le surmonter au sein de votre organisation ?*

P. P. : À mon arrivée chez Decathlon, j'ai créé un département de design avancé, petite structure parallèle jouissant de davantage de temps et de liberté, chargée d'une réflexion prospective. C'est elle qui a développé des produits innovants tels que la fameuse tente qui se déploie en deux secondes. Notez que cette idée n'est pas venue d'un designer, mais d'un usager. La multidisciplinarité a porté ses fruits.

Int. : *Comment percevez-vous la vogue du design thinking, cette méthode de management et d'innovation fondée sur l'observation, l'analyse et la coopération entre différentes disciplines?*

P. P. : Je ne condamne pas le contenu de cette approche, qui est tout simplement celui du design, mais le fait que des consultants qui ne pratiquent pas le design se la soient appropriée. Or, le design est aussi, et avant tout, un métier de création. Il ne se satisfait pas de discours. Que sont capables de livrer ces consultants? La phase de réflexion en amont ne se suffit pas à elle-même; elle doit aboutir à une production.

Int. : *Vous dites pouvoir évaluer le coût et le retour sur investissement du design. N'est-ce pas surtout un discours que vous tenez à votre direction générale pour justifier l'octroi de budgets?*

P. P. : Ce sujet me passionne depuis vingt ans. J'ai engagé un travail sur les indicateurs de performance du design avec Patrick le Quément et Gérard Vergnaud, alors respectivement directeurs du design de Renault et de Thomson. Nous avons élaboré un modèle assez large, que chacun a ensuite adapté à son entreprise. Le design peut se voir appliquer des indicateurs qualitatifs et quantitatifs, financiers et non financiers. L'entreprise doit identifier ceux qui correspondent à ses enjeux : évolution de la satisfaction du client, courbe des ventes d'une gamme de produits au regard des investissements qui lui ont été alloués, etc. Cette approche a été plébiscitée chez Decathlon. À mon arrivée dans cette entreprise, je me suis aussi attaché à améliorer la productivité des designers de vêtements, en leur offrant des outils plus performants. Pour chaque projet, il est très facile de mettre en regard le chiffre d'affaires et le coût lié au design.

■ Présentation de l'orateur ■

Philippe Picaud : diplômé de l'ENSAD, puis d'un master en design de College of Visual and Performing Arts (Syracuse University), il a poursuivi une carrière internationale en Afrique du Sud, aux États-Unis et en France où il a été successivement *design manager* pour Texas Instruments et Alcatel, puis directeur du design de Philips Consumer Communications. Il a ensuite créé la direction design de Decathlon, puis celle de Carrefour. Très actif au sein de la profession, il est membre de plusieurs conseils d'institutions et d'écoles.

Diffusion février 2019
