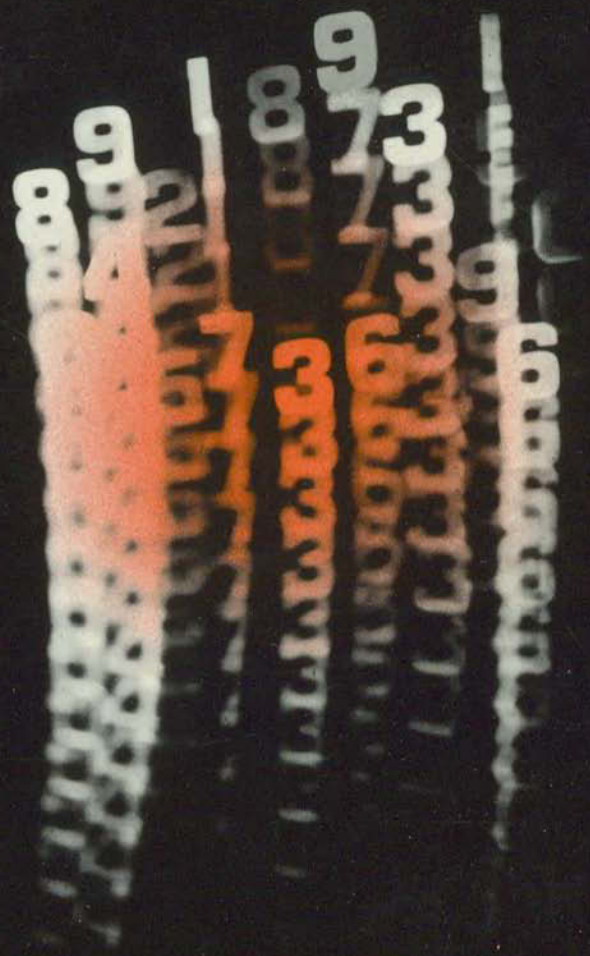
TS
171
.A1P714

design est profitable

Guide du gestionnaire sur le rôle du design en commercialisation et en politique de l'entreprise.



DEPARTMENT OF INDUSTRY TRADE & COMMERCE
LIBRARY
OCT 9
BIBLIOTHÈQUE
MINISTÈRE DE L'INDUSTRIE ET DU COMMERCE

Publication du
Conseil national de l'esthétique industrielle
Place de ville
Ottawa Canada
K1A 0H5

Art graphique:
Carl Brett Design

Traduction:
A. Comeau

Rédacteur:
John Kettle

Le Conseil tient à remercier tous les collaborateurs à cet ouvrage d'avoir consenti à la publication des condensés de leurs allocutions lors d'une conférence sur le rôle du design dans la commercialisation et la politique de l'entreprise. Cette conférence bénéficiait de l'appui de l'Association des manufacturiers canadiens et la Chambre de Commerce du Canada.

Le design est profitable

Guide du gestionnaire
sur le rôle du design
en commercialisation
et en politique
de l'entreprise.

Conseil national
de l'esthétique industrielle
Canada
1974

Bienvenue et introduction

Sonja Bata

Mme Sonja Bata est présidente du Conseil national de l'esthétique industrielle, fait partie du conseil d'administration de Bata Limited et du conseil des administrateurs internationaux du Fonds mondial de la faune et figure au conseil d'administration de l'ontario Transportation Development Corp.

La Conseil National de l'Esthétique industrielle est un organisme consultatif qui relève du gouvernement fédéral par l'intermédiaire du Ministre de l'Industrie et du Commerce. Sa fonction principale est de recommander des politiques et des programmes susceptibles de promouvoir l'activité et la competence du Canada dans le domaine du design. Pour poursuivre cet objectif, le Conseil joue souvent un rôle de catalyseur en créant des rapports entre les divers secteurs de notre économie et de notre société qu'il juge directement touchés par la formulation, l'élaboration et la mise en oeuvre de politiques et de programmes portant sur le design. Pour ce faire, le Conseil utilise divers moyens: la tenue de colloques ou séminaires, de conférences, de congrès et de réunions d'étude et de discussion; l'organisation de travaux à exécuter en coopération avec des groupements industriels, commerciaux, professionnels et autres; enfin, l'appui qu'il accorde aux organismes gouvernementaux et non gouvernementaux dans leurs travaux de mise en oeuvre de projets se rapportant au design.

Par son étude des obstacles à l'innovation dans le domaine du design au Canada, le Conseil a pu révéler qu'un fort pourcentage du grand nombre d'échecs de nouveaux produits était attribuable à l'évaluation inadéquate des besoins du marché ou à un manque de connaissances des techniques du lancement de produits sur le marché.

Conséquemment, de Conseil a décidé le parrainer le séminaire "Le design est profitable" afin de mettre en évidence, d'une part, la relation étroite qui existe entre le design et la mise des produits sur le marché et, d'autre part, comment une structure de mise sur le marché orientée vers le design peut assurer l'intégration de ce dernier et de la mise sur le marché dans les politiques administratives d'une entreprise.

Le Conseil considère qu'une administration efficace en matière de design est d'une très haute importance; c'est pourquoi notre prix annuel principal—le Prix de Président—est attribué à l'entreprise qui, de l'avis du Conseil, pratique dans tous les secteurs de son activité une direction efficace du design. Pour nous du Conseil National de l'Esthétique industrielle, le terme design signifie *le procédé global de planification du design trop souventon* a l'opinion erronée que le design ne désigne que l'esthétique de la forme des objets. Le design bien conçue, pour satisfaire pleinement le comsommateur, doit être beaucoup plus que la simple élégance de présentation d'une produit. Le design exige que le dessinateur tienne rigoureusement compte de tous les rapports qui peuvent exister entre les formes, les matériaux, les procédés, les fonctions, l'environnement et les conditions sociales. Autrefois, quand l'inventeur lui-même ou un artisan créait un modèle, il existait entre lui et le produit fini un rapport très étroit; il avait une connaissance profonde des matériaux qu'il utilisait et il était au courant des besoins de ses clients et des marchés. Aujourd'hui, cette relation est modifiée du fait d'une technologie complexe, de l'ampleur du marché, de la rapidité des communications et de la concurrence à vaincre sur le marché. Pour créer un modèle, que ce soit celui d'un produit, d'un système ou d'un programme d'identification d'une grande entreprise industrielle ou commerciale, le designer doit avoir d'assez vastes connaissances dans plusieurs domaines. Il doit connaitre les besoins actuels du marché, la fonction exacte du produit, le procédé de fabrication, les voies de distribution, les débouchés, etc. Dans bien des cas maintenant, à cause d'un concience accrue de la pollution, il doimême considérer ce qui adviendra d'un produit après son utilisation par le consommateur. Evidemment il ne pourra pas solutionner tous ces

problèmes sans aide. Il s'ensuit donc qu'il doit être un des membres d'une équipe—et chaque fois que c'est possible, un des membres de l'équpe de la haute direction de l'entreprise. Comment se fait-il que la qualité du design soit d'une si haute importance?—D'abord, pour la plupart d'entre vous, vous êtes en affaires pour réaliser des profits. La rentabilité est la mesure de vos succès. Le design et l'innovation dans ce domaine peuvent constituer l'un des plus grands facteurs de l'accroissement de vos profits. Si un produit est nouveau, s'il est appréciablement différent d'autres produits, s'il remplit mieux sa fonction, s'il est plus commode à employer, s'il est plus facile d'entretien, il sera moins sensible aux variations de prix sur un marché hautement concurrentiel. Le volume accru des ventes et, possiblement, de plus grandes marges de profits devraient avoir pour résultat une meilleure rentabilité.

L'innovation dans le design est particulièrement importante pour le Canada. Dans notre pays le niveau des salaires est élevé et le commerce fondé sur les avantages d'une diminution du coût de revient subit facilement des pertes de rentabilité sur le marché domestique comme sur celui de l'exportation. En ce qui a trait au coût de la main d'oeuvre, le Canada ne pourra jamais faire concurrence à des pays tels que le Taiwan ou la Corée du Sud. *Le seul moyen dont nous disposons pour défier la concurrence sur le marché mondial est la différenciation de nos produits ou l'adoption d'une approche d'innovation de la planification du design des procédés de production, de mise sur le marché et d'emballage.*

L'accroissement de la rentabilité n'est pas la seule raison de l'importance du design. De nombreuses entreprises florissantes consacrent beaucoup de temps et d'argent à la planification du design de l'image visuelle globale qu'elles désirent projeter.

Cette image est le reflet de la saine politique adoptée par ces entreprises en matière de planification de leur design global. Cette politique, jointe à l'activité d'une direction efficace du design, leur a permis de réussir à donner à leur société une image visuelle universelle vis-à-vis de leur public, de leurs clients, de leurs actionnaires et de leurs employés. Cette image comprend le design de leurs produits, de l'emballage ou de la présentation, des édifices qu'elles occupent, de leur programme d'identification de la société, et enfin, de leur publicité. Cette image réflète les aspirations d'une entreprise et, en plus de conférer à celle-ci une identité spécifique, elle crée l'acceptation de l'entreprise et de ses produits.

Notre séminaire traite de "la rentabilité du design." Mais l'effet du design bien conçue va beaucoup plus loin que celà. Le design s'applique à tout ce que l'homme peut produire, de l'objet d'usage courant le plus petit et le plus simple jusqu'à la planification urbaine la plus complexe. En fait, dans notre environnement, l'ensemble de tout ce que l'homme a construit ou fabriqué représente l'ensemble de l'effort que l'humanité entière a consacré au design jusqu'à nos jours. De l'avis de plusieurs d'entre nous, l'effort déployé n'a pas été si rapide, surtout dans les régions urbaines, où on a omis de considérer suffisamment en profondeur les solutions que pouvait offrir le design. Il en est souvent résulté de la laideur, de la pollution visuelle et sonore, des embouteillages de la circulation, etc. Sans aucun doute, il nous serait possible d'améliorer notre environnement en recourant à la mise en oeuvre d'une bonne planification du design et à l'activité créatrice de nos scientifiques et de nos chefs politiques et industriels.

Le design peut être la cause directe de l'accroissement de la rentabilité de votre entreprise. D'autre part, par votre intermédiaire il peut contribuer directement et indirectement à l'amélioration de la qualité de notre mode de vie.

Le dilemme directorial
Le design en vue de marchés ou la commercialisation du design

Simon Majaro

M. Simon Majaro est le directeur de Strategic Management Learning, de Londres, qui organise des programmes de perfectionnement des cadres. Il était autrefois le directeur gérant d'une des sociétes Unilever.

Je ne suis pas un designer mais, au cours des années, j'ai été à l'emploi de plusieurs sociétés intéressées au design et j'ai plutôt restreint qu'augmenté le nombre de leurs modèles. Je crois que dans bien des entreprises une grande partie du coulage provient de la conception inadéquate des produits. Maintenant, mon rôle est d'essayer de rapprocher les uns des autres la commercialisation et le design, la commercialisation et le financement, la commercialisation et la production. À mon avis, nos économies viennent d'atteindre la phase dans laquelle ces décloisonnements deviennent essentiels à la réussite.

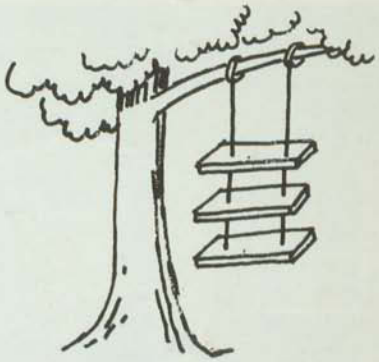
Des statistiques colligées il y a quelques années—et je viens récemment d'effectuer une étude semblable en Europe et j'ai le regret de vous dire que la situation ne s'est pas grandement améliorée—démontrent que quarante pour cent des produits lancés sur le marché sont discontinués peu après leur lancement; soixante-dix pour cent entraînent des pertes après un an; cinquante-six pour cent occasionnent des pertes après deux ans; trente pour cent sont des causes de pertes après quatre ans. Pour un grand nombre de produits le rendement de l'investissement reste toujours inadéquat. La question est donc de déterminer ce qu'est le succès.

Qu'est-ce qu'un produit qui réussit? Vous avez un produit. Vous le lancez sur le marché et il est possible qu'il vous rapporte des bénéfices pendant une, deux ou trois années. Ce produit est-il une réussite?

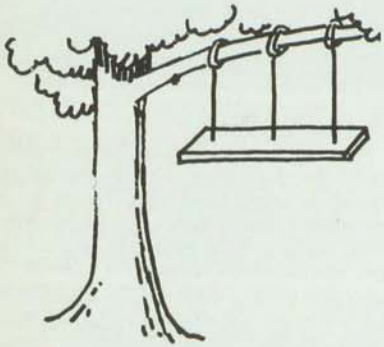
Qu'est-ce qu'un commercialisation réussie? En fait, qu'est-ce que la réussite pour une entreprise? Sont-ce les profits? Est-ce l'expansion? Est-ce le rendement du capital investi? Est-ce le rendement de l'actif exploité? Est-ce l'utilisation efficace des ressources? Les choses ont changé de façon dramatique durant ces quelques dernières années. Quand on parle de réussite, on ne pense plus seulement aux profits réalisés, quoique les profits soient encore, bien sûr, un élément important de la réussite, mais les profits ne constituent pas l'ultime objectif de nos efforts.

Je crois qu'en 1974, le terme "réussite" veut dire: répondre à l'attente des *dépositaires d'enjeux*. J'emploie l'expression "*dépositaires d'enjeux*" plutôt que le mot "actionnaires." Qui sont les dépositaires d'enjeux? Ce sont des actionnaires, bien entendu,—il nous faut contenter les actionnaires, car si nous ne parvenons pas à le faire, ils retireront leur investissement et notre société aura alors de graves problèmes à résoudre. D'autres investisseurs, les banquiers—nous devons surveiller leurs intérêts. Ce sont des dépositaires d'enjeux dans l'entreprise. Les employés—ignorons-nous les employés? Ce sont des dépositaires d'enjeux dans notre entreprise. Les syndicats ouvriers—oui, ce malaise de la Grande-Bretagne vous affecte actuellement; d'autre part, je puis vous assurer qu'il vous affectera encore plus à l'avenir. Pourquoi? Parce que bien des sociétés industrielles et commerciales ont omis de considérer les syndicats ouvriers comme dépositaires d'enjeux dans l'entreprise. Les gouvernements—en Grande Bretagne, plusieurs sociétés ont négligé de considérer les diverses pressions que les gouvernements peuvent exercer sur une entreprise et, de ce fait, éprouvent en ce moment certaines difficultés. La collectivité en général—quelques entreprises commencent à consacrer diverses sommes à l'épuration des rivières, des lacs et des régions de la mer qu'elles ont polluées. Les fournisseurs—oui, ils sont également des dépositaires d'enjeux. Ceux d'entre vous qui ont ménagé les intérêts de leurs fournisseurs au cours des année ont l'avantage d'avoir de bons et loyaux fournisseurs, alors que ceux qui ont omis de le faire éprouvent maintenant quelques difficlients et les consommateurs. Nous nous occupons des clients et nous nous occupons des consommateurs; autrement, nous ne réaliserons pas le profit qui nous per-

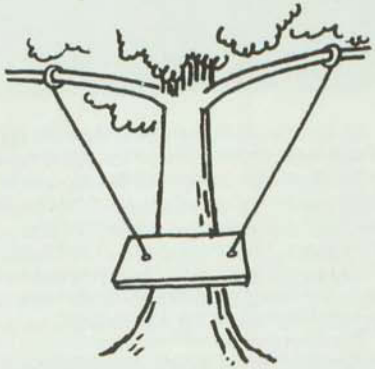
Le produit nouveau



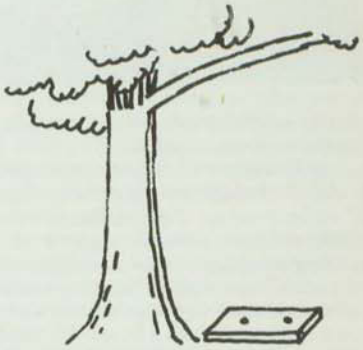
commercialisation



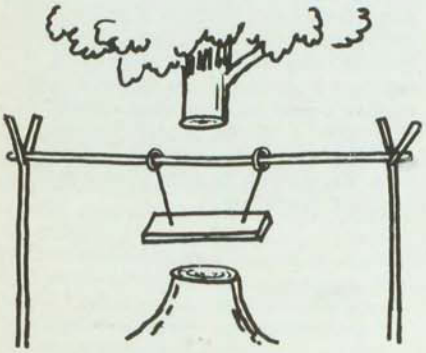
vente



sortie de l'usine

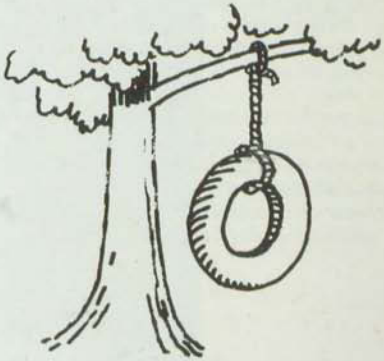


livraison



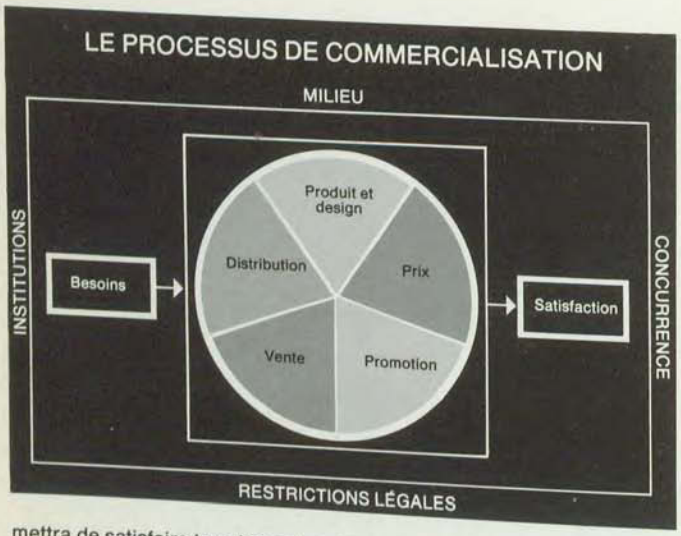
installation

réclame



besoin du client

"En 1974, le terme "réussite" veut dire: répondre à l'attente des dépositaires d'enjeux".



Calcul de l'effet de chaque facteur de l'environnement sur chaque ingrédient de la commercialisation.

mettra de satisfaire tous les autres. Voilà ce qu'est la commercialisation.

Le design fait partie de la commercialisation. Tout concepteur ou dessinateur industriel est un directeur d'entreprise, de même que tout directeur est un concepteur ou dessinateur industriel. Un concepteur ou dessinateur industriel qui ne comprend pas le processus de la commercialisation est voué à l'échec, comme il en est de même du directeur d'entreprise qui ne comprend pas le procédé de la conception industrielle. Concultés. Et finalement, le point de départ, les sidérons donc maintenant le procédé et la satisfaction de ces besoins en est le terme; de plus, il faut contrôler le procédé et établir la formule de commercialisation qui permet de satisfaire à ces besoins. Puisqu'on débute souvent avec une fausse conception de ce que sont ces besoins et qu'on satisfait alors à d'autres besoins, on doit établir un procédé qui permet l'exercice continu d'un contrôle en retour.

La formule de la commercialisation comprend deux sortes d'éléments: des éléments externes et des éléments internes. Les éléments externes—le milieu, la concurrence, les restrictions légales, les institutions—échappent, en grande partie, à votre autorité. Mais le planificateur de la commercialisation et le dessinateur modéliste doivent être au courant de tout ce qui s'y rapporte.

Passons maintenant aux ingrédients internes, D'abord, il y a le produit et le modèle. Le produit comprend l'emballage, la marque de fabrique, les prospectus et brochures, les modes d'emploi et la garantie. Si votre produit est garanti pour cinq ans, il est tout-à-fait différent d'un produit garanti pour un an seulement. Et ainsi de suite.

Vient ensuite le prix. Pour satisfaire le consommateur, le prix doit correspondre à la valeur du produit.

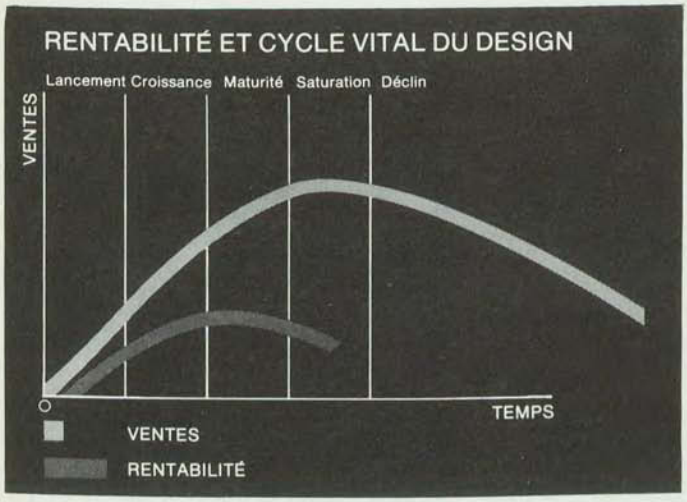
Ensuite, la réclame. Le produit, le prix et la réclame pour établir le produit doivent être conformes entre eux. Si le produit est mal conçu, vous ne pouvez pas corriger la situation par une réclame habile. Vous ne pourrez jamais améliorer un produit par l'amélioration de la réclame.

La vente est le quatrième élément que nous avons à déterminer. Si nous avons bien utilisé les trois premiers, la tâche du vendeur sera assez facile. Enfin, la distribution. L'endroit où je puis placer le produit doit convenir à mes besoins; il doit me donner satisfaction.

Pour certains établissements, les éléments peuvent être légèrement différents de ceux-ci. Mais en général les éléments mentionnés ci-dessus s'appliquent à la plupart des cas. Ces éléments doivent être équilibrés, les uns par rapport aux autres. Si l'un d'eux est déphasé, la formule entière de la commercialisation est faussée, la tâche de la commercialisation ne s'accomplit pas et le concepteur industriel est laissé seul et impuissant au milieu de cette activité complexe et subtile.

Pour résumer ma perception du procédé de commercialisation, il y a les éléments externes—le milieu, l'endroit qu'habite le consommateur, ses attitudes, son comportement, sa culture, sa religion et, ne l'oublions pas, son pouvoir d'achat; s'il n'a pas de pouvoir d'achat, il sera difficile de satisfaire à ses besoins. Viennent ensuite la concurrence, les restrictions légales et les institutions. Dans cet environnement extérieur qui échappe à toute action de notre part, nous devons identifier et anticiper les besoins de la société, ou plus particulièrement de notre secteur ou *groupe-cible*, et satisfaire à ces besoins au moyen d'un procédé qu'il nous est possible de déterminer ou modifier à volonté. Si nous connaissons parfaitement le milieu extreme, nous pouvons determiner le procédé interne avec facilité et exactitude.

"Généralement, l'apogée de la rentabilité est atteinte bien avant celle de la vente".



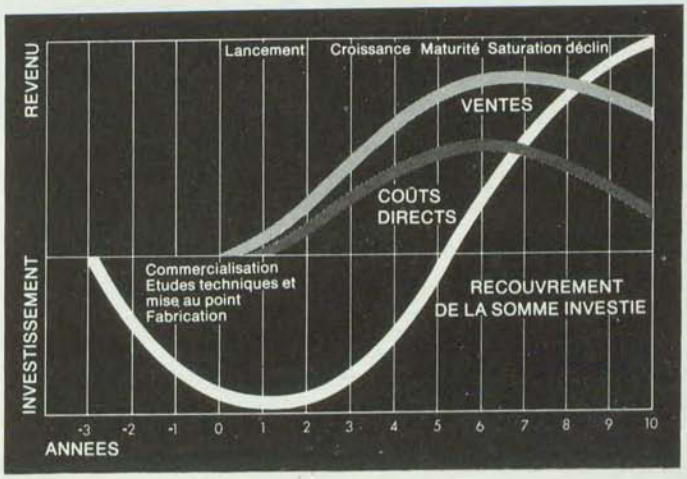
La courbe des profits, plus courte que la courbe des ventes, atteint plus tôt son sommet.

Trop souvent le concepteur oublie qu'un produit a un cycle de vie. Ce cycle comprend cinq phases, nommément: le lancement, la croissance, la maturité, la saturation, le déclin. La vie d'un produit est très difficile à déterminer d'avance, mais sur ce point nous devenons de plus en plus habiles.

Nous savons cependant, que l'apogée de la rentabilité est atteinte bien avant celle de la vente. Conséquemment, ne vous bercez pas d'espérances trompeuses en croyant que votre produit qui continue de croître est encore rentable. Vous avez possiblement une catastrophe sur les bras sans vous en rendre compte.

Quelle importance le cycle de vie peut-il avoir pour nous? Il nous démontre qu'il faut maximiser ou optimiser les profits pendant que le produit continue de croître. Mais cela dépend du montant dépensé à l'égard du produit. Un produit comme le *hula-hoop* est peu coûteux à lancer, à produire et à maintenir, conséquemment il importe peu que sa vie dure six semaines ou huit semaines. Par contre, l'introduction d'une nouvelle automobile peut nécessiter un investissement de cinquante millions de livres et l'on doit se poser la question: "Puis-je récupérer mes cinquante millions de livres pendant la vie du produit? Le fait qu'un produit est rentable pendant les deux premières années ne signifie rien si ce produit n'est pas rentable durant la troisième année. Il vous faut essayer d'estimer ce que la société devra débourser avant l'Année Zero, année du lancement du produit. Avant de lancer un tel produit nous devons consacrer de fortes sommes à la commercialisation, à l'étude et au calcul, au développement et à la fabrication. Nous devons constituer un stock pour avoir la certitude d'être en mesure de satisfaire aux besoins de la distribution. Dès le début de l'Année Un (voir figure no 3) nous avons atteint le sommet de nos dépenses et ce n'est qu'à partir de ce moment que nous commençons à recouvrer notre investissement. C'est la différence entre les ventes et les coûts qui nous permet de recouvrer notre investissement, en enfin, après un certain temps, arrive le moment où notre investissement est complètement recouvré. Ce n'est qu'après ce moment qu'une société peut se demander: "avons-nous réalisé des profits avec ce produit?" Ceux qui dirigent des entreprises qui doivent utiliser considérablement le design devraient exiger que les directeurs de la création et ceux de la commercialisation fissent conjointement ce type d'analyse. Voici le grand danger: si vous ne recouvrez pas votre investissement avant que le point de saturation ne soit atteint, vous ne le recouvrerez jamais. Ceux qui se trouvent dans une telle situation auraient mieux fait d'investir leur argent en hypothèques.

Voici au autre conseil à l'intention des créateurs industriels et des directeurs. Pour chaque entreprise il existe une relation précise entre ses produits et le marché sur le-

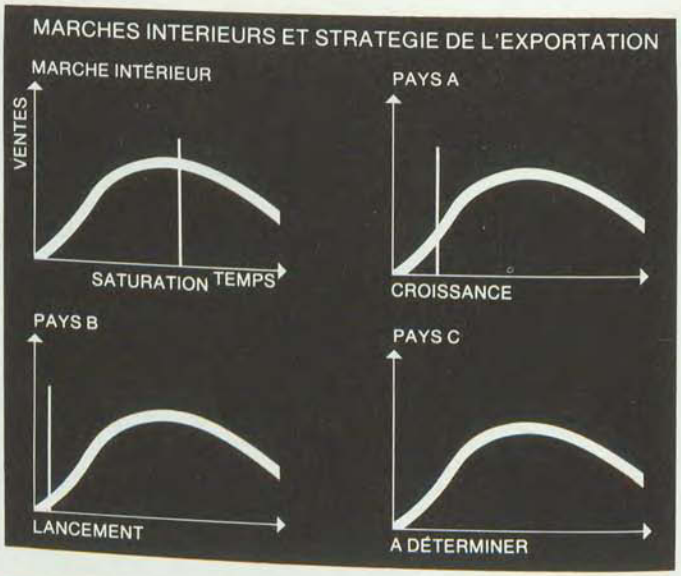


Le cycle vital du produit par rapport au recouvrement de la somme investie.

Il faut essayer de tirer le maximum de profits pendant que se poursuit la mise au point du produit.

quel elle les vend. Supposons que je fabrique de la margarine et que la vente en soit faite au consommateur par l'intermédiaire des supermarchés. Si je prends cette même margarine et que j'en modifie légèrement la présentation dans le but de la vendre aux établissements d'hôtellerie et aux traiteurs, je crée un nouveau marché pour le même produit. Celà s'appelle créer un marché. Si je décide d'introduire de la courge à l'orange pour satisfaire le même marché, c'est-à-dire la ménagère qui achète au supermarché, je lance un nouveau produit. Ceci s'appelle créer un produit. Finalement, si je lance un nouveau produit sur un nouveau marché, je fais de la diversification. La société IBM vend des ordinatrices au monde des affaires. Quand elle lance une machine à écrire ou à polycopier sur le même marché, c'est-à-dire à l'intention des hommes d'affaires. Celà, c'est créer un produit. Si IBM décidait de modifier une ordinatrice pour satisfaire aux besoins de la ménagère, elle ferait alors de la création de marchés. Mais si IBM décidait d'introduire de la margarine par l'intermédiaire des supermarchés, elle se trouverait à faire de la diversification.

Ceci constitue non seulement une question de terminologie mais aussi une question de stratégie. Toute société doit se poser les questions suivantes: "Quels sont nos points forts et quels sont nos points faibles? Sommes nous forts en commercialisation ou bien en technologie? Si une société a une grande capacité de commercialisation elle devrait pratiquer la création de marchés. Par contre, si elle est forte en technologie, elle devrait s'adonner à la création de produits. Un fabriquant ne devrait jamais diversifier, à moins de constater que l'horizon est si peu prometteur que la diversification est son seul moyen d'éviter un désastre. Il faut se rappeler que dans la diversification il est question d'un nouveau produit et d'un nouveau marché, et qu'il est possible qu'aucun directeur de l'entreprise n'ait une connaissance suffisante du nouveau produit et du nouveau marché. Le risque est donc énorme. C'est pourquoi je conseillerais aux créateurs industriels, aux commercialisateurs, aux directeurs et aux stratèges d'orienter leur travail d'après les points forts de l'entreprise et d'éviter d'entrer dans le champ de leurs points faibles; et enfin, de considérer la diversification avec énormément de prudence et de réserve.



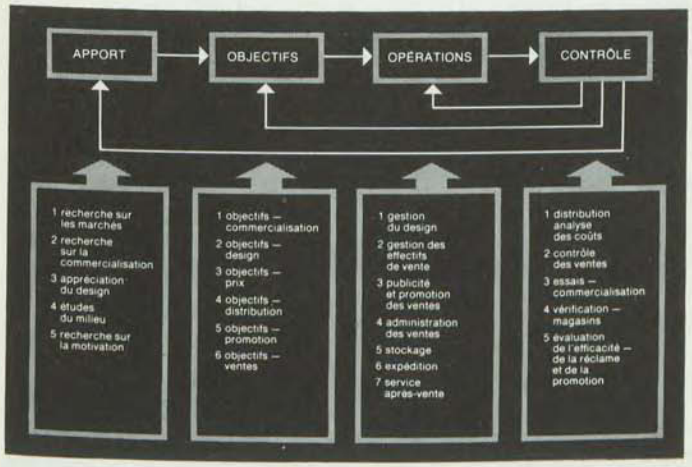
Le produit est lancé à divers moments sur divers marchés d'exportation.

L'intervalle entre les dates de lancement sur divers marchés devient plus bref.

Maintenant, je voudrais parler un peu de la commercialisation internationale. Par ce type de commercialisation on essaie de satisfaire aux besoins des marchés mondiaux. L'entreprise qui fabrique des produits qu'elle vend sur les marchés canadiens et qui décide de les exporter ne fait pas de la commercialisation internationale, elle ne fait que vendre à l'étranger. Faire de la commercialisation internationale, c'est identifier les secteurs du marché mondial dont nous voulons satisfaire les besoins, et créer des produits en conséquence.

Autrefois, une société amassait des fortunes sur le marché domestique et quand la vie du produit semblait avoir atteint sa phase de saturation, quelqu'un disait: "Bien, vendons-le à l'étranger." Et, c'est ce qu'elle faisait. Dans le pays "A", le produit est en bonne voie de croissance tandis que sur le marché domestique il a dépassé le sommet de la saturation. Dans le pays "B"

"Si vous ignorez le motif de votre promotion, vous ne saurez pas si vous avez atteint vos objectifs".



Les quatre stades d'activité dans le processus de commercialisation.

le produit débute, on est en train de le lancer. Dans le pays "C" le produit est tout à fait inconnu.

Autrefois, celà signifait qu'il y avait un écart entre le marché le plus en avance, c'est-à-dire le marché domestique dans la plupart des cas, et le pays qui venait à peine de connaître le produit. C'est cet écart qui fournissait l'opportunité de faire de l'exportation.

Aujourd'hui, malheureusement, cet écart a diminué, partiellement à cause de la révolution que nous traversons dans le domaine de la communication et aussi, en partie, à cause de la facilité du transport mondial. De nos jours, je puis vous garantir qu'un produit lancé au Canada sera assez bien connu à travers le monde en moins de six mois. C'est pourquoi dans un avenir très rapproché l'écart ne sera qu'à peine perceptible.

En résumé, j'aimerais considérer le processus directorial et l'interpréter en l'appliquant au travail de l'agent de commercialisation. Il faut d'abord réunir des renseignements, ce qui représente "l'apport". Cet élément nous permet de fixer nos objectifs, sans quoi nous ne pouvons pas commencer les opérations. Enfin, il nous faut contrôler le processus, travail qui est effectué au moyen des méthodes de contrôle budgétaire: une fois l'assurance du contrôle obtenue, vous avez en main l'apport nécessaire au cycle suivant. Le contrôle permet de poser les questions, "Avons-nous atteint nos objectifs?" et "Avons-nous mené les opérations efficacement?"

En quoi consiste l'apport en matière de commercialisation? Recherche sur les marchés, recherche sur la commercialisation, appréciation du produit, études du milieu, recherche sur la motivation,—pour citer quelques-unes des diverses méthodologies qu'on peut employer. La recherche sur les marchés, c'est la mesure de l'étendue du marché, l'étude des clients qui le composent et l'estimation du montant d'argent dont ils disposent. La recherche sur la commercialisation permet de nous poser la question: "Comment atteindre ce marché?" Cette recherche peut s'appliquer à chaque élément de l'ensemble.

Commercialisation, design, prix, distribution, promotion, ventes—il faut une série d'objets pour chacun de ces éléments, il sera autrement impossible d'en mesurer l'efficacité. Si vous ignorez le motif de votre promotion, vous ne saurez pas si vous avez atteint vos objectifs. Si vous ne savez pas pourquoi vous faites la distribution de tel ou tel produit, vous ne saurez pas comment expérimenter ou contrôler votre processus.

La rubrique "opérations" comprend les éléments: gestion du design, gestion des effectifs de vente, publicité et promotion des ventes, administration des ventes, stockage, expédition et service après-vente.

Enfin, il y a la rubrique "contrôle", qui comporte la distribution et l'analyse des coûts, le contrôle des ventes. ("Avons-nous atteint le volume escompté par vendeur?"), la vérification des magasins, et l'évaluation de l'efficacité, de la réclame et de la promotion.

Une analyse d'ensemble de la commercialisation s'avère utile pour le directeur du design, s'il veut que ses activitiés concordent avec celles des agents de commercialisation; en fait, je ne m'engage dans aucune activité sans y recourir. Elle joue le rôle d'une matrice dans laquelle les cinq éléments internes de la commercialisation sont comparés aux quatre éléments externes. Servez-vous en pour déterminer tous les éléments externes—le milieu, la concurrence, les institutions et les restrictions légales qui touchent le design. Si je conçois un produit destiné au Japon, je sais qu'il me

"Les besoins du consommateur constituent le point de départ, la satisfaction de ces besoins est la fin du processus".

	Design	Prix	Distribution	Vente	Promotion
MILIEU Expansion économique Culture Habitudes des consommateurs Attitudes des consommateurs					
CONCURRENCE					
INSTITUTIONS					
RESTRICTIONS LÉGALES					

Assortiment de produits et facteurs d'environnement dans le contexte du processus de commercialisation.

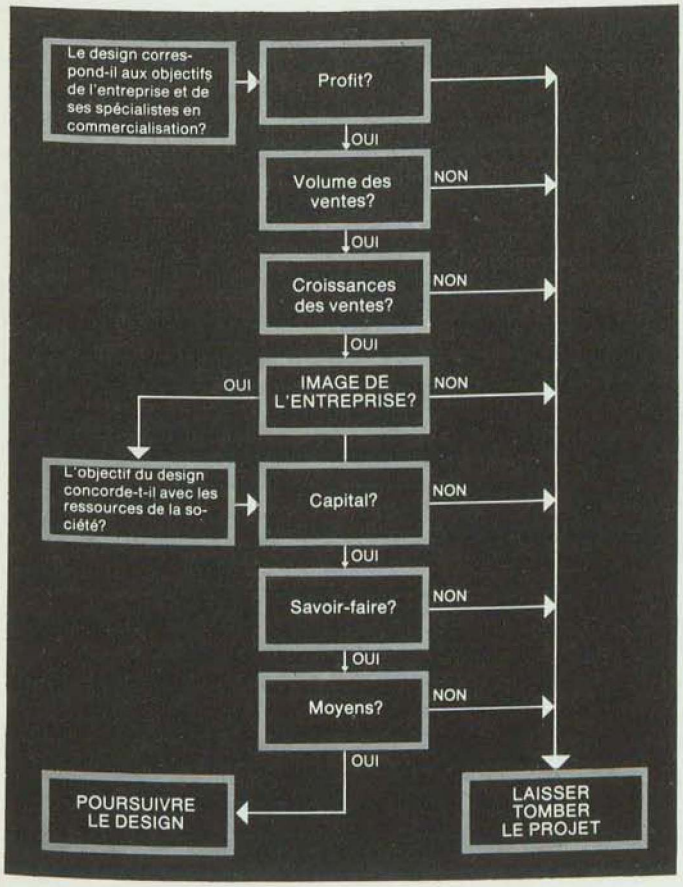
faut être circonspect dans le choix des couleurs—le blanc symbolise le bonheur dans le monde occidental, mais en Extrême-Orient, il rappelle souvent le deuil. Ce facteur entre dans l'analyse de la vue d'ensemble. Comment les gens utilisent-ils le produit? A quoi leur sert-il? Ces précisions doivent ressortir de l'enquête. Quelles sont les caractéristiques de design offertes par mes concurrents? et dans quelle mesure leurs initiatives ont-elles réussi? Cela demande une recherche approfondie. Chaque cellule de la matrice est un sujet de recherche. Le design et les institutions, par exemple: y a-t-il des institutions qui déterminent la qualité de mon design, l'institut des normes par exemple? Et que dire des restrictions légales? Dans certains pays, les fabricants de cigarettes sont tenus de mettre à la vue un avertissement indiquant que le produit peut être dommageable à la santé, dans d'autres pays, ce n'est pas le cas. Prix et milieu: quel prix est considéré comme acceptable, quel prix peut convenir au consommateur que je vise? La promotion et l'institution: vous faites de la réclame à la télévision au Canada, mais si vous allez en Afrique du Sud, vous vous apercevez qu'il n'y a pas de télévision, vous devez donc faire appel à une institution différente pour faire connaître votre produit, peut-être la puissance station radiophonique Radio Lourenço Marques, au Mozambique. Si vous ne connaissez pas ces institutions, il se peut que vous soyez incapable de faire la promotion du produit que vous avez créé.

Voici une méthodologie simple, destinée autant aux designers qu'aux directeurs, à savoir, un algorithme ou graphique d'acheminement. Ce tableau aide à définir les problèmes de commercialisation par des questions auxquelles il faut répondre oui ou non. La première question "Le design correspond-il aux objectifs de l'entreprise et de ses spécialistes en commercialisation?" Puis, les divers objectifs: profit, volume des ventes, croissance des ventes et image de l'entreprise entrant en jeu. Dans chaque cas, si la réponse est Non, nous laissons tomber le projet. Si la réponse est Oui, nous passons à la question suivante. Deuxièmement, "L'objectif du design concorde-t-il avec les ressources qui nous intéressent? Capital, savoir-faire, moyens? Sont-elles accessibl s? Nous ne poursuivons le design que si nous pouvons répondre Oui à toutes les questions.

J'aimerais terminer en citant un exemple qui fait voir comment le design et la commercialisation vont de pair. Une société appelée Winsor & Newton avait chargé une firme de designers dont le siège est situé à Londres, Michael Peters and Partners, d'étudier le marché et de créer une nouvelle bouteille d'encre qui puisse accroître les ventes et leur part du marché.

L'entreprise en question effectua une étude très approfondie mais pas tellement coûteuse, axée sur la recherche en matière de commercialisation qui révéla de nombreux problèmes. Premièrement, l'anonymat de la marque: le sigle W & N n'évoquait absolument rien aux yeux des gens tandis

"Le design fait partie de la commercialisation. Tout designer est un directeur, et tout directeur est un designer".



Modèle simplifié de décision servant à évaluer la viabilité d'une innovation.

que la marque Winsor & Newton était assez connue. Autre problème: la menace de la concurrence étrangère croissante, puis la piètre valeur pour le prix exigé, par rapport à un produit compétitif. Enfin, le produit n'avait aucune valeur au point de vente. Quelles solutions a-t-on apporté? D'abord, la firme de designers repense toute la question, elle change la forme de la bouteille pour que cette dernière soit plus facile à manipuler et moins portée à se renverser. Deuxièmement, elle inscrit les mots Winsor & Newton sur l'étiquette et, dans la mesure du possible, donne à chaque couleur un nom distinctif facile à reconnaître, tel que 'jaune canari" et "vert pomme". Ceux qui ont déjà utilisé l'encre Winsor & Newton savent jusqu'à quel point le nouveau design ajoute à l'apparence et à l'aspect pratique du produit. Le résultat: les ventes se sont accrues de soixante pour cent. A mon avis, c'est ce qu'on peut appeler une réussite du design. Si je le pouvais, j'aimerais faire évoluer les attitudes des conseils du design dans tous les pays. Je crois qu'on ne devrait accorder les prix de design qu'aux sociétés dont les oeuvres connaissent le succès sur le marché.

"On ne devrait accorder les prix de design qu'aux sociétés dont les oeuvres connaissent le succès sur le marché".

La nouvelle bouteille Winsor & Newton et son emballage contrastent avec l'ancienne présentation (à gauche).

Quatre cas

1 Matériel radiographique
2 Meubles de maison
3 Appareil de commutation électronique
4 Programme d'identité de l'entreprise

1

Appareils de radioscopie

John W. Eckart

M. John W. Eckart dirige les services techniques à Picker X-Ray Manufacturing Limited, où il dispose d'une équipe de 60 experts vaquant à la recherche, au design et au développement. Il entrait au service de la société en 1969.

Picker X-ray Manufacturing Limited est l'une des dix filiales de Picker Corporation. Nous avons le privilège assez rare d'être complètement indépendants en ce qui conerne nos gammes de produits, et nous sommes entièrement responsables du design et de la réalisation de nos produits pour répondre aux besoins de notre marché et pour faire face à nos concurrents. Nous fabriquons des appareils de diagnostic médical destinés aux radiologues et un certain nombre de nos appareils sont les meilleurs du monde—certains ont deux ou trois ans d'avance sur les produits concurrents.

Chez Picker, le design est une activité créatrice qui conduit à l'éboration de nouveaux produits. Cette activité exige un travail de collaboration entre le designer industriel et l'ingénieur. Cette coopération est essentielle. Quand nous avons commencé à utiliser le design, c'était les ingénieurs et les mécaniciens qui dessinaient le prototype. Ils produisaient souvent un appareil extrêmement sûr qui fonctionnait parfaitement, mais, comme pour Topsy, ils le perfectionnaient par la suite suivant leurs réflexions après coup. Le designer était obligé de transformer cet essai en un produit réussi sur le plan design et vendable.

Le plus difficile et le plus risqué dans le prcessus de création de nouveaux produits est d'identifier avec précision les besoins du marché. Une fois cette étape franchie, il est relativement facile pour un service de construction mécanique bien géré de réaliser le produit. Nous n'avons pas de formule magique à Picker pour établir ce processus d'identification du produit; en fait, nous nous fions aux idées de nos ingénieurs, du bureau de commercialisation de notre société, du bureau de gestion industrielle et du client lui-même que nous consultons le plus souvent possible. Nous tenons à ce que nos ingénieurs du bureau d'études assistent aux congrès importants, aillent travailler eux-mêmes en hôpital avec le matériel, et sortent le plus souvent possible du bureau. Nos ingénieurs saisissent l'occasion des visites de radiologues et de clients à l'usine pour discuter avec eux et confronter leurs idées et concepts.

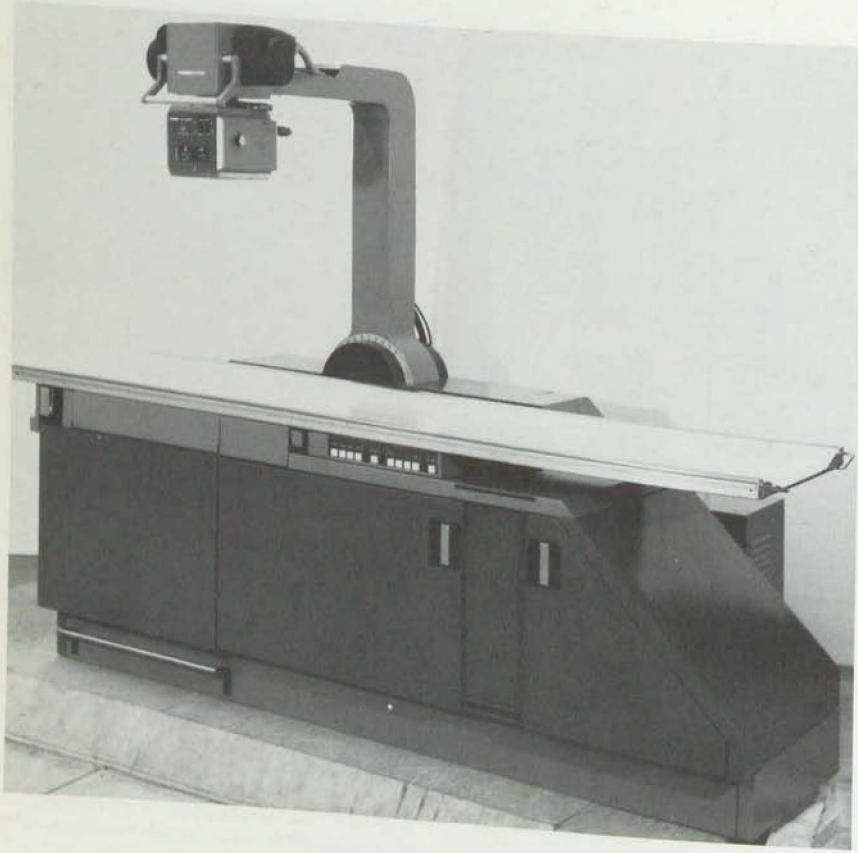
Le bureau de gestion industrielle de la société est sensé identifier le besoin de nouveaux produits. D'après notre expérience cependant, ce n'est pas à ces gens qu'il faut s'adresser pour avoir des idées nouvelles et beaucoup de nos produits les plus réussis ont été conçus par des designers et des ingénieurs. Il nous est arrivé de passer à la réalisation d'une idée sans avoir obtenu l'approbation de la société, et même parfois, malgré son refus initial.

A partir d'une idée nous chargeons un ingénieur du bureau d'études du projet; avec son équipe il en est responsable depuis le tout début du processus de design jusqu'à la production et même encore après. Il devra aller sur place voir les premières unités montées dans les hôpitaux, dans l'environnement du client, vérifier l'installation, et être en contact direct avec le client qui lui livre ses impressions. Selon le genre du produit, nous encourageons l'ingénieur à faire autant d'études de marché que possible, avec l'aide du bureau de commercialisation de la société, afin de lui permettre de comprendre les besoins du marché.

En résumé, notre travail chez Picker se conduit en trois grandes étapes: d'abord nous essayons de nous servir d'une maquette grandeur nature en carton et en bois pour réaliser et mettre à l'épreuve le plus possible le nouveau produit. Nul besoin pour cela des services coûteux d'une équipe d'ingéneiurs; un bon maquettiste ou un menuisier suffit. Enfin, nous identifions le besoin, exposons notre solution au client, aux personnes de la société chargées de la commercialisation, aux vendeurs et c'est seulement quand nous pensons avoir quelque chose de vendable et de rentable que nous commençons à le réaliser, pas avant.
besoin, exposons notre solution au client, aux personnes de la société chargées de la commercialisation, aux vendeurs et c'est seulement quand nous pensons avoir quelque chose de vendable et de rentable que nous commençons à le réaliser, pas avant.

"Notre équipe de gestion des produits avait reconnu le besoin d'une nouvelle gamme de tables radiographiques en forme modulaire. Voilà quelque dix-huit mois, l'ingénieur chargé du projet façonnait un petit modèle bidimensionnel en carton qui montrait comment il pourrait assembler une série de configurations différentes en utilisant des modules ou éléments communs."

"Dans un mois, nous avions élaboré ce concept au point de façonner, pour mieux le démontrer, un modèle en bois à l'échelle du quart, des dimensions réelles. C'est à ce moment environ que nous avons associé au projet notre designer industriel. Il s'est mis à reconstruire le modèle, cette fois-ci pour en élaborer l'esthétique, l'ergonomie, les rapports avec la forme humaine etc. Une fois satisfaits du résultat, nous avons progressé de la phase conceptuelle à l'ingénierie proprement dite."



"Grâce aux discussions serrées et aux apports des équipes de gestion des produits et de commercialisation et de certains clients choisis auxquels nous avons montré ces modèles, nous avons pu raffermir nos spécifications et arrêter la forme du produit. Ensuite, nous avons procédé à l'ingénierie, construit notre premier véritable prototype et, après des essais internes, nous avons installé la table dans l'hôpital local pour vérifier l'acceptation du client dans des conditions cliniques. Depuis lors, nous avons montré cette table au congrès de l'Association canadienne des radiologistes à Vancouver; c'était son premier contact avec le marché. Les essais sur place et la première démonstration en congrès ont révélé le besoin de faire de petites retouches, que nous avons apportées en préparant les dessins de production."

2

Mobiler de maison

Russell A. Warren

M. R.A. Warren est président de Simmons Limited, de Montréal. Diplômé de l'Université Western Ontario, il était pilote de l'ARC pendant la Seconde Guerre mondiale et passait plusieurs années à la Banque de Montréal avant d'entrer à la société Simmons.

La principale activité de notre compagnie était la fabrication de matelas, mais en 1966 nous avons songé à essayer de changer notre image de marque en diversifiant nos produits, et à entrer dans le domaine du mobilier en offrant une gamme complète de meubles pour la maison.

A cette époque, on pouvait observer un changement dans la mode; les gens commençaient à s'habiller d'une manière différente, et une fois qu'ils s'étaient mis à la nouvelle mode ils ne pouvaient plus retourner à la maison et y retrouver la même ambiance. Nous nous sommes rendus compte que si nous arrivions à faire quelque chose dans le style contemporain qui satisfasse aux aspirations et espoirs du consommateur, nous aurions peut-être trouvé un bon filon. De nos recherches résultat la collection "Century II".

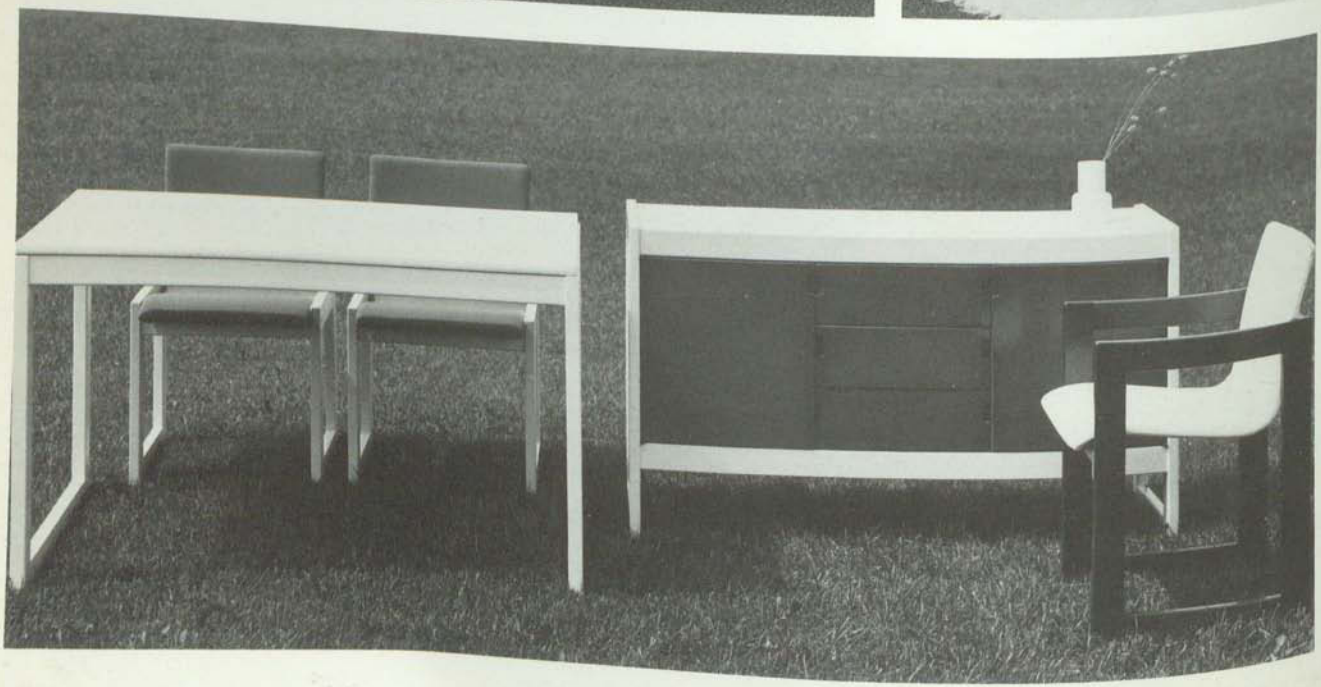
Même si cette expérience dans le domaine du design fut coûteuse en termes d'argent et de temps que la direction dut y consacrer, le résultat final fut une gamme de meubles exceptionnels qui se vendent bien aujourd'hui—60% se vendent sur le marché américain et le reste au Canada. Mais notre compagnie en a tiré d'autres avantages importants. "Century II" nous a ouvert quantité de nouveaux horizons. Elle a donné à Simmons une image de marque qu'elle n'aurait jamais eue je crois avec tout autre procédé.

Avec "Century II" nous sommes arrivés à nous placer légèrement à l'avance du changement dans le marché. Chose impossible en se contentant de copier.

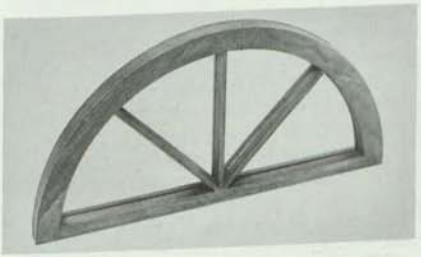
Une de nos plus gros clients à New-York est Bloomingdale's où notre collection est la plus importante gamme de meubles vendue dans leur section de mobilier contemporain. Il semble que nous soyons deux ans en avance sur notre marché en termes de goût du consommateur pour un style particulier. Au début, on m'a dit qu'on prévoyait que cette collection durerait sept ans—et bien d'après ce qui se passe, je ne crois pas que les sept ans aient commencé.

Nous croyons que la conception du nouveau produit n'a pas seulement influencé le volume des ventes de ce produit lui-même, mais qu'elle a aussi eu des répercussions sur nos autres produits, sur nos employés, nos clients et les désirs naissants du consommateur.

"La collection Century II, que nous avons lancée en janvier 1970, rompait avec tout ce que nous avions déjà: proposé en fait d'ameublement de maison: elle était entièrement canadienne au plan de la conception, du design et de la fabrication. La société avait doublé son chiffre d'affaires au cours des neuf ans de 1961 à 1969 mais après Century II, elle l'a doublé de nouveau au cours des quatre années suivantes. Notre commerce de matelas, qui représentait au départ 60% de notre chiffre d'affaires, a maintenu sa part. Donc, ce n'est pas tout simplement le nouvel article qui avantage une société, mais bien tout l'émoi qu'il suscite d'un bout à l'autre de l'organisme, chez les détaillants et même chez les consommateurs."



"Notre collection "Early Canadiana" de meubles fait appel à une construction en pin massif embouveté présentant chevilles en bois, rives chanfreinées, sièges en zostère tissée, clous, charnières et poignées antiques et un poli appliqué à la main. Nous avons décidé de nous associer au Musée du comté de Wellington à Elora pour reproduire des meubles ontariens de l'époque 1830 tels qu'inscrits à son catalogue, moyennant une redevance. Nous voulions aussi reproduire les meubles canadiens-français de la même époque; l'autorité dans ce domaine était M. Jean Palardy, à qui l'on doit le livre Anciens meubles du Canada Français. Nous lui avons confié, sous un régime de redevances, l'élaboration de notre collection de meubles canadiens-français, la gamme Seigneurie."



3

Appareil de distribution électronique SP-1 TOPS pour les standardistes.

Donald A. Chisholm

Le docteur Donald A. Chisholm a travaillé aux projets Telstar et Apollo aux États-Unis avant de rentrer au Canada en 1969 pour se charger des recherches et du développement à Northern Electric. Il est actuellement président de Bell-Northern Research.

Nous avons conçu cet appareil dans un effort pour résoudre un important problème de facteur humain que l'on a rencontré. Le problème se trouve dans le bureau traditionnel de la standardiste des services interurbains. Les standardistes à qui vous parlez pour essayer d'obtenir un apel interurbain sont alignées en rangées et il y a une surveillante qui se promène de long en large portant quelque chose qui ressemble à un fouet. (Actuellement, c'est son écouteur avec fiche de prise de courant). La standardiste est là assise, qui fixe son regard en avant sur un tableau noir, et elle plante ses fiches, plante ses fiches. Les plus vieux standards en service aujourd'hui sont tout d'abord mécaniques: des relais électromagnétiques reçoivent les impulsions du signal que vous envoyez et les convertissent en une forme quelconque d'action. Ce qu'on a fait est d'introduire une famille d'appareils de distribution électronique dans lesquels les mémoires sont dans l'ordinateur, quoique ce soit encore un matrice mécanique qui fait actuellement l'appel. L'appareil de distribution électronique SP-1 TOPS est un membre de cette famille d'appareils, celui que place les appels interurbains. Je vais vous décrire non pas l'ordinateur ou la programmerie, mais la partie de l'appareil où la standardiste est assise. Les fonctions d'une standardiste sont, premièrement, l'accès à l'ordinateur, deuxièmement, l'accès au client, troisièmement, l'information requise pour aider le client, et quatrièmement, l'accès aux moyens qui lui permettront de satisfaire aux besoins du client.

Nous vendons cet appareil aux Etats-Unis—par le fait même, renversant la situation qui existait au milieu des années—50, lorsque nous importions toute cette sorte de technologie. Aux Etats-Unis et en Europe, ils sont en train d'introduire une version de cet état de la standardiste dans laquelle ils se sont éloignés du tableau noir et des fiches pour régler les communications au moyen de commutateurs; mais c'est encore quelque chose, apparemment conçue et dessinée par un ingénieur, carrée, bien alignée, comme on voit à l'usine. Cela pourrait servir à la surveillance des opérations d'un laminoir dans une usine d'acier.

Nous étudions le problème, en commencant par les principes fondamentaux et en élaborant nos travaux à partir de la fonction. La fonction est assez bien définie par les exigences du réseau national, mais l'étape suivante, c'est de déterminer le matériel que le ou la standardiste utilise pour remplir cette fonction. Nous décidons donc que nous avons un appareil réglé par ordinateur, de sorte que nous allons installer des entrées, au moyen de bornes d'ordinateur, pour un tube à rayons cathodiques qui donne les renseignements à la standardiste et pour un clavier à boutons qui donne l'information aux mémoires de l'ordinateur. La standardiste a besoin d'une chaise et une table de travail pour remplir ces occupations partielles qui demandent soit d'écrire, soit de consulter les dossiers.

Nous recherchons toujours ce que les autres font si l'on peut s'approprier leurs idées, c'est généralement meilleur marché. Malheureusement, il y a peu d'idées dans ce domaine qu'il vaille la peine de voler. L'une des choses qui arrive, c'est que presque chaque fournisseur divise secrètement l'appareil de distribution en deux pièces, ou plus souvent en trois—le tube à rayons cathodiques, assez souvent une boite de circuits électroniques cachée sous la table, et un clavier à boutons. Mais ils ne semblent jamais s'occuper de la personne qui s'en sert. Sur quelques appareils, il faut pratiquement se casser le cou pour voir la face du tube. Sur d'autres, en dépit du fait qu'il semble y avoir un ajustement possible de l'écran pour se débarrasser de l'éblouissement et des réflexions, ils sont actuellement complètement fixes. Ce sont de bons appareils pour la conception du genre de rendement que l'on voulait en obtenir, mais non pas pour quelqu'un qui doit s'en servir durant toute la journée.

C'est à ce point que presque tout le monde s'est arrêté. Nous sommes allés un peu plus loin, à la station des standardistes,

pour étudier les aspects du fonctionnement de l'appareil et du comportement des standardistes. Nous avons commencé, comme l'on peut bien s'y attendre, par les pièces de l'appareil de distribution. Nous avons fait des modèles en essayant d'abord d'obtenir la solution *ergonomique* (qui se rapporte à l'effort musculaire), et puis des modèles de grandeur normale. A ce stade, nous avons consulté toutes sortes de gens qui avaient travaillé dans des bureaux de service interurbain, et nous nous sommes rendus compte qu'il s'agissait un peu plus que d'une simple surface d'appui. Nous avons essayé diverses sortes de panneaux sur le côté. On pensait que les standardistes préféraient des panneaux sur le côté comme réaction à l'effet d'avoir à fixer un mur nu devant elles, avec rien entre elles et la suivante, mais quand on a essayé ça avec les opérateurs de l'ordinateur, les ingénieurs et les infirmières, il semblait que tout le monde aime avoir quelque chose dans sa vision périphérique qui délimite son propre espace de travail. "Cela me fait plaisir d'avoir mon propre espace de travail mais pas trop privément, je n'aime pas ça regarder au loin dans un placard." Et fondamentalement, tous ces éléments sont requis pour faire ce travail. Nous avons commencé ensuite à les rassembler. Et nous avons trouvé que le bureau de téléphone classique manquait d'esthétique.

Les gens aiment bien avoir des panneaux de chaque côté d'eux mais rien en face. Ils aiment être capables de voir en avant, pour se reposer les yeux en éloignant la vue de ce qu'ils regardent et en la fixant au loin, mais ils ne veulent pas être trop près des autres. Aussi, nous avons trouvé que les gens aiment former des petits groupes, et après quelques recherches, nous avons trouvé que les gens aiment des groupes de quatre et que c'est aussi une manière efficace de grouper les stations de travail, utilisant en fait l'espace tout aussi efficacement que dans l'ancien établissement.

Autrefois, une standardiste était quelqu'un d'important dans la société, mais ce n'est plus vrai aujourd'hui; elle a un travail de production. Ce que nous avons tenté de faire, c'est de donner à l'opératrice l'impression que cet espace est sa station de travail et qu'il y a quelqu'un qui pense à elle, pendant qu'elle puisse en même temps satisfaire efficacement à toutes les exigences, les appels à l'heure, et ainsi de suite.

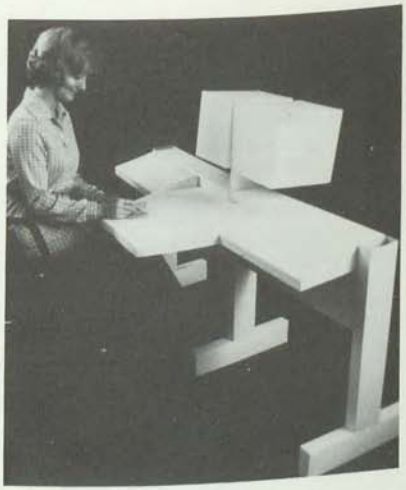
Effectivement, ce qui en est résulté est quelque chose qui est réellement plus que juste un emploi de standardiste interurbaine. La même chose peut s'appliquer essentiellement à n'importe quel poste où les gens doivent passer la plupart de leur temps.

J'aimerais bien m'étendre sur le sujet de la collectivité du travail et de la tâche, mais l'une des exigences, si nous devons faire des innovations comme celle-ci au Canada, est de vendre tout au moins dans un autre marché principal—dans notre cas, aux Etats-Unis. Nous avons là des concurrents qui ont parfaitement de bonnes connaissances en technologie; nous avons un léger avantage sur le coût du produit, mais il nous faudrait une vraie marge. Aussi, comme j'aurais aimé être en mesure de rencontrer l'exigence de la tâche elle-même puisque nous voulions vendre littéralement à plusieurs douzaines de clients différents qui ont tous et chacun un problème de syndicat, c'était en dehors de nos moyens à ce moment-là. Cependant, je crois que nous pourrions encore y revenir.

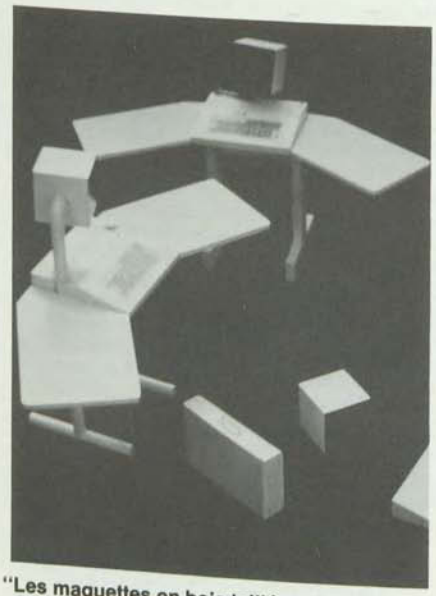
En considérant ce qui est traditionnellement un produit de conception industriel et en lui ajoutant quelques facteurs humains, nous pouvons prendre un produit qui est prosaique de plusieurs manières et nous donner une avance compétitive sur un marché qui a été, à venir jusqu'ici, orienté simplement vers le matériel. Nous avons maintenant pénétré le marché américain, notre première vente s'est faite à Juneau, en Alaska. Nous avons trouvé qu'il était possible d'anticiper les problèmes du client et effectivement d'augmenter la durée du produit. Sûrement, quiconque qui s'obstine à fabriquer le type banal d'appareil de distribution aura sans doute dans trois ou quatre ans des problèmes de syndicat, en fait, il y en a déjà dans quelques parties de l'Amérique du Nord. Autre chose: c'est une coutume de vendre des dispositifs aux ingénieurs des sociétés de téléphone, ils sont vendus à un coût de propriété qui implique une analyse économique, et il y a des problèmes difficiles de communication. Par l'introduction de concepts bien différents, nous avons trouvé un moyen de communiquer avec le reste des gens dans les sociétés de téléphone, qui sont généralement assez importants dans la vente de l'équipement. On a pu communiquer avec eux d'une manière dont on n'avait jamais été capable de leur parler d'une technologie pure, auparavant. La promotion, c'est tout le fondement de ce jeu de commercialisation et de vente. En introduisant la technologie pure dans ce qui est primordialement une conception de design qui aide à la solution de vrais problèmes, on a trouvé un très bon moyen de se faire écouter.

"Malgré sa vetusté, le bureau du standard interurbain subsiste de nos jours dans nombre de centraux téléphoniques d'un bout à l'autre du continent."

"Nous avons utilisé une maquette en carton pour établir les dimensions et l'échelle des principaux éléments. Voici deux unités, côte à côte."



"Des études ergonomiques utilisant des modèles en bois grandeur nature ont établi la hauteur optimale du clavier et de la zone d'écriture, le degré d'intimité requis etc."

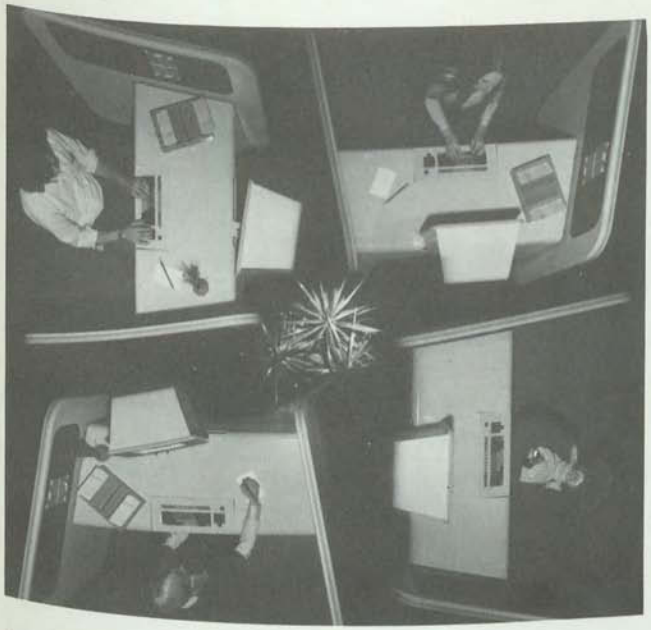


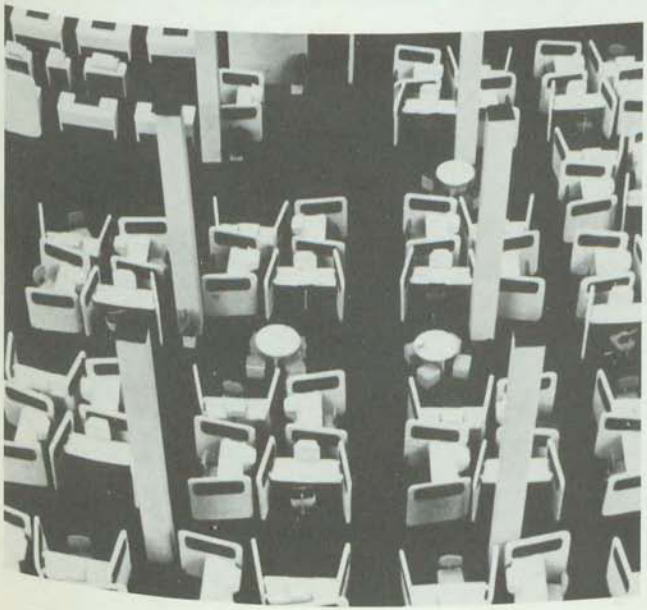
"Les maquettes en bois taillées au quart des dimensions réelles indiquent les diverses façons d'assembler les trois éléments de base: clavier, contrôle, boîte de commande."

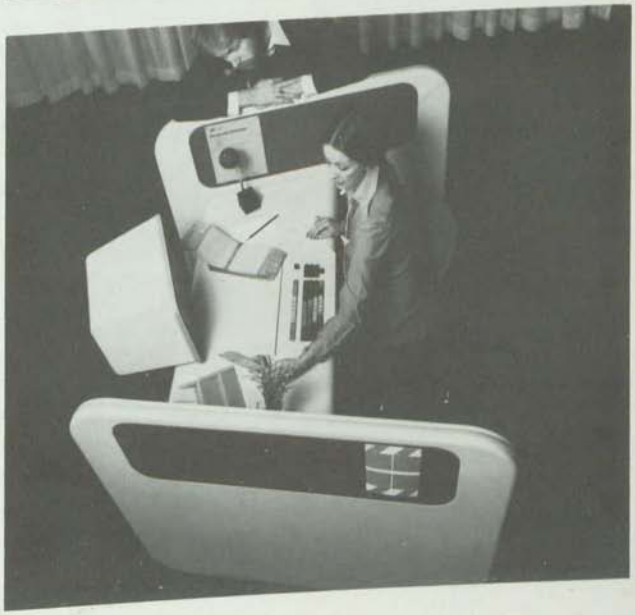
"De ces études est issu un aménagement technique viable; il était efficace, mais trop impersonnel pour permettre à la standardiste de s'y attacher."

"Les deux illustrations ci-dessous montrent comment ces bureaux en groupes de quatre ménagent l'espace, ne prenant en fait pas plus de place que l'ancien bureau."

"Les deux illustrations ci-dessous présentent la formule TOPS définitive—fonctionnelle, elle assure quand même une ambiance intime et amicale."



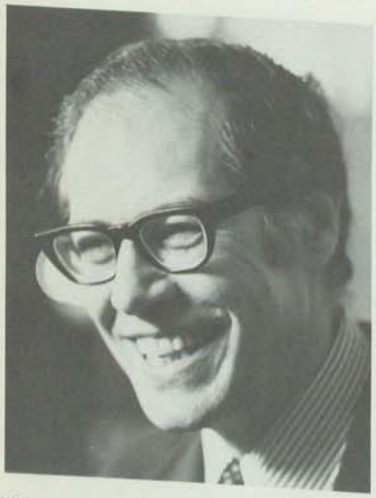




4

Le rôle de design dans les communications

A. Rolph Huband



M.A. Rolph Huband, diplômé en commerce et en droit de l'Université du Manitoba, a dirigé en 1964-1965 le programme d'identité de l'entreprise de Hudson's Bay, dont il est actuellement secrétaire et directeur des relations extérieures.

Permettez-moi de vous donner ma propre définition de deux termes trop utilisés et mal interprétés—*image de marque de l'entreprise* et *identité de l'entreprise*.

Le terme *d'image de marque de l'entreprise* est le plus large des deux, car il représente la somme de toutes les impressions que produit la compagnie sur le public. Celles-ci comprennent l'effet produit par l'étalage de sa publicité, la propreté de ses bureaux et usines, la sensation au toucher à l'odeur de ses produits, les prix de ses produits, l'amabilité ou l'air bourru de ses vendeurs, le bruit de ses camions. Un grand nombre de ces éléments échappent en partie au contrôle de la compagnie.

Je donnerais une définition plus étroite du terme *identité de l'entreprise:* c'est le système par lequel la compagnie s'identifie auprès du public; en d'autres mots la création de son nom d'entreprise et la façon de l'utiliser.

Le système d'identité de l'entreprise, qui représente un élément de l'image de marque de l'entreprise qui peut rester entièrement sous le contrôle de celle-ci, joue un rôle important dans la formation de l'image de marque générale de l'entreprise. Les compagnies qui font attention à leur système d'identité de l'entreprise se rendent vite compte de l'importance du design, non seulement en ce qui concerne l'identification de l'entreprise, mais aussi pour tous les autres éléments qui contribuent à la formation de l'image de marque générale de l'entreprise. En d'autres mots, par un programme approprié d'identité de l'entreprise, on crée un climat favorable au lancement d'un bon design dans un large secteur d'activités de l'entreprise.

Me fiant à mon expérience à la Baie, je voudrais vous conseiller de vous pencher de prés avec un oeil critique sur votre système d'identification actuel, afin de déterminer s'il présente un aspect clair, énergique, unique et approprié à l'entreprise. S'il le fait, les chances sont que le design joue un rôle clé dans votre programme de communication dans l'entreprise toute entière. S'il ne le fait pas, je vous recommande de commercer par là.

"La société Hudson's Bay a connu voilà près de 10 ans les affres d'un programme intégral d'indentité de l'entreprise. Le sigle HBC est très bien connu dans le Nord Ccanadien, où on lui prête le sens Here Before Christ (Ici avant Jésus-Christ). Notre problème en 1964 était précisément l'aspect antique de nos marques d'identité."

the Bay

la Baie D'HUDSON

Logotype original

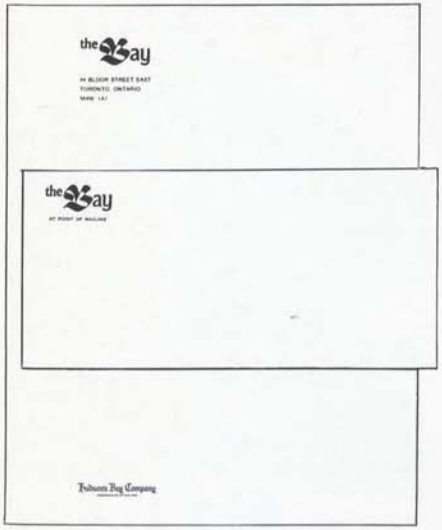
Hudson's Bay Company.

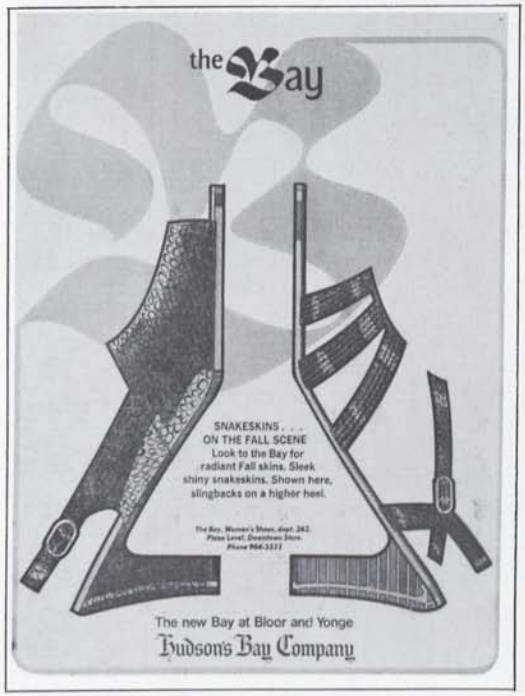
Version modernisée

Hudson's Bay Company

INCORPORATED 2ND MAY 1670

"Nous avons donc confié à une éminente firme le commercialisation et de design industriel la tâche de rectifier l'image de notre entreprise. Elle nous a fait trois recommandations précises: le nom familier La Baie (The Bay en anglais) devait servir de principale marque d'identité des magasins, mais nous devions lui donner une nouvelle forme; nous devions conserver l'écusson en vieux caractères anglais comme sceau secondaire et comme principale marque d'identité des activités de la société; nous devions enfin élaborer un système assurant la connexité graphique des deux marques. Pour le symbole La Baie, nous voulions un motif moderne et de bon goût, empreint de fiabilité, de qualité et de cordialité. En partant du symbole en vieux caractères anglais, les designers ont essentiellement simplifié la forme des lettres et supprimé quelques coins."

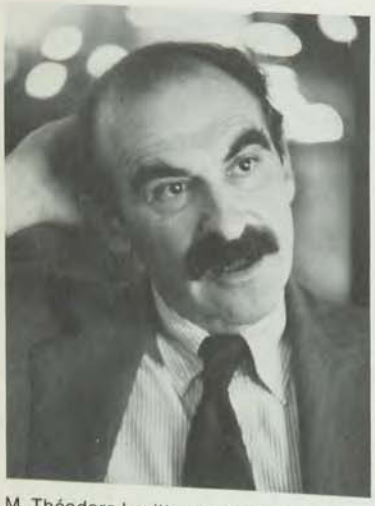




"Ayant conçu cette transformation, il nous restait à l'appliquer—dans notre publicité imprimée, nos emballages, nos sacs à emplettes, nos enseignes extérieures, nos véhicules et sur toute notre gamme de formules et de papeterie. Tout cela se passait en 1965. Le programme nous a permis de faire d'autres choses plus facilement et nous a encouragés à accorder au design une place d'honneur dans tout l'éventail de nos activités."

Comment utiliser la commercialisation pour réussir en affaires

Theodore Levitt



M. Théodore Levitt est professeur en gestion de l'entreprise à l'École commerciale de Harvard; on lui doit près de 100 articles et cinq livres, dont l'ouvrage à succès Innovation in Marketing.

Connaissez-vous ce pauvre monsieur Chester Woolworth, que Dieu ait pitié de son âme torturée? Chester Woolworth était le président de la Animal Trap Corporation of America of Lititz, Pa., l'entreprise qui fabriquait plus de pièges d'animaux différents que n'importe quelle autre entreprise dans le monde.

Chaque fois que monsieur Woolworth allait déjeûner au country club, quelqu'un venait le voir et lui demandait: "bonjour Chester, comment vont les affaires?"

Et Chester répondait toujours: "ça pourrait aller mieux".

Et invariablement, comme le soleil qui se lève tous les matins, quelqu'un disait: "Et bien Chester, fabriquez un meilleur piège à souris et tout le monde va se ruer à votre porte".

C'est exactement ce qu'il finit par décider de faire.

Monsieur Chester Woolworth était un directeur particulièrement doué pour la commercialisation; c'est pourquoi il s'attacha les services de concepteurs industriels et de personnes pour faires les études de marchés, ainsi que des gens nantis de quantité de diplômes universitaires qui avaient gagné toutes sortes de prix, et il leur tint ce langage: "nous voulons un meilleur piège à souris afin de pouvoir répliquer quelque chose à mes collègues du club." Ceux-ci effectuèrent un travail de recherche parfaitement organisé sur les consommateurs et les souris bien sûr (les véritables consommateurs en fin de compte), sur leur façon de se déplacer, en rampant, à grands pas; ils finirent par avoir une série de projets d'un meilleur piège à souris sur lesquels ils effectuèrent d'autres recherches, qu'ils mirent à l'épreuve dans leur laboratoire et chez le consommateur, pour finalement adopter le meilleur. Il s'agissait d'un joli petit modèle en plastique qui avait un petit trou au bout pour permettre à la souris d'y fourrer son cou—un trou ni trop grand, ni trop petit, juste ce qu'il faut pour la souris ordinaire. On pouvait le poser sans risque de se faire mal au doigt. Au lieu de se refermer d'un coup sec vers le bas comme les modèles de l'ancien temps, le ressort de celui-ci se relevait vers le haut, provoquant ainsi une mort instantanée par strangulation. Et il était possible de le fabriquer et de le vendre avec un bénéfice énorme pour 10 cents—le vieux modèle se vendait 5 cents seulement. Vous pouvez peut-être dire: "mais cela fait une augmentation de cent pour cent" mais ce nouveau piège était très beau: sa forme était belle, il n'était pas dangereux, la souris l'aimait beaucoup et de surcroit, il évitait de la faire souffrir inutilement.

Chester Woolworth ne retourna pas au club. Il mit l'usine en route, s'attacha les services de personnes spécialisées dans la promotion des ventes, il fit le nécessaire auprès de l'agen ce de publicité et mit en train les revendeurs qui s'occupent de la distribution aux quincailleries et aux principaux détaillants. Puis il se frotta avidement les mains à l'idée des résultats prévus qu'il allait pouvoir annoncer au country club. Il attendit, et attendit, et attendit . . . en vain. Rien n'arriva, sauf qu'il perdit de l'argent.

Au bout d'un moment, furieux il demanda: "qu'est-il arrivé?" Qui donc a bien pu me donner ce conseil—fabriquer un meilleur piège à souris et le monde va se ruer à votre porte?"

Il s'agissait, en l'occurence, de Ralph Waldo Emerson.

"Et bien," se dit monsieur Woolworth, "pour un grand transcendentaliste, il donne assurément de forts mauvais conseils en matière de commercialisation."

Qu'était-il arrivé? Pourquoi n'avait-il rien vendu? Le piège était meilleur, plus attrayant, il avait une marge de bénéfice plus grande et son prix était raisonnable. Les raisons de cet éche sont très intéressantes à étudier.

Venez avec moi faire un tour à la maison, là où les vrais personnes de tous les jours se trouvent. Georges revient chez lui en fin de journée et sa charmante femme, au lieu de l'accueillir gaiement comme d'habitude, se débat en proie à des spasmes. En bredouillant elle lui dit: "Georges, Georges, Georges, il y a une souris, une souris dans

"Un produit n'est pas une chose qu'on fabrique dans une usine, c'est un objet que les gens achètent".

la maison." Elle est très fiévreuse, très tourmentée, très agitée. Georges la calme et finit par aller après souper au rayon de quincaillerie du magasin à rabais du coin; il en rapporte ce piège à souris nouveau, moderne, et joli.

"Mary" dit-il "regarde—enfin quelqu'un a pensé à fabriquer un nouveau piège à souris; il est joli, il a de belles formes, il est tellement différent des autres. Je suis bien content que finalement quelqu'un . . . "

Après avoir mis les enfants au lit, Georges pose le piège (après tout dans la famille des premiers âges, le chasseur était bien l'homme). Le lendemain matin, après la manoeuvre périlleuse d'envoyer les enfants à l'école et Georges au travail, Mary prend une bonne tasse de café frais. Au moment de la porter à ses lèvres, elle se dit: "oh mon Dieu". Elle va voir et aperçois une souris prise au piège, morte.

A ce moment, dans le bon vieux temps, elle serait allée chercher un sac en papier dans le placard de la cuisine, elle aurait fermé les yeux, attrappé du bout des doigts le piège-avec-sa-souris, laissé tomber le tout dans le sac en papier et aurait ensuite mis tout cela dans la poubelle. Que fait-elle à présent? Georges a fait tellement d'histoires à propos de ce piège de luxe et il était tellement fier de sa trouvaille que si elle le jette, pense-t-elle, elle aura droit à un de ces sermons! Voilà pourquoi, au lieu de tout cela, elle attend.

Georges finit par rentrer. Il se débarasse de la souris et la jette dans le broyeur, la réduit en poudre, puis s'empare du piège, le lave dans l'évier de la cuisine et l'essuie. Un beau piège en vérité, joli, bien fait. Et il s'en va le ranger dans le placard au milieu des draps et des taies d'oreillers.

Et chaque fois que Mary ouvre le placard elle voie cette horrible monstruosité qui lui rappelle la présence éventuelle d'une autre souris dans la maison. Pour finir, elle le jette.

Et elle dit à Georges: "n'essaie jamais plus de rapporter un engin pareil à la maison."

Et voilà. Le pauvre monsieur Chester Woolworth ne peut plus remettre les pieds à son club.

La morale de cette histoire est qu'un produit n'est pas une chose qu'on fabrique dans une usine, c'est un objet que les gens achètent. S'ils ne l'achètent pas, ce n'est pas un produit.

Quelles sont les conditions à remplir pour que les gens achètent? Ils n'achètent pas seulement un objet pour son utilité, comme tout le monde sait. Prenez deux paquets de poudre de beauté après-bain: mettez-en un dans une jolie boite fleurie et l'autre dans une boite à sardines; mettez la même marque de fabrique sur les deux boites et disposez-les sur un rayon, la boite fleurie au prix de un dollar et demi. Ajoutez en dessous la mention: "l'institut de normalisation sous la mention: "l'institut de normalisation international a reconnu que ces deux boites étaient identiques. Et laquelle Mary va-t-elle acheter? Deux dollars, ça doit être meilleur.

D'accord, nous allons fixer le prix de la boite à sardines à deux dollars et celui de la boite fleurie à un dollar et demi. Laquelle va-t-elle prendre? Toujours la boite fleurie.

Qu'est-ce qu'un produit? Un produit est une correspondance entre ce qu'il contient et ce qu'on a en tête, à laquelle viennent s'ajouter toutes sortes d'associations compliquées.

Nous nous prenons des décisions en nous fiant aux apparences. C'est une façon de réduire le risque de se tromper. C'est aussi une façon d'amplifier notre sentiment du devoir accompli, notre sens des valeurs. Un produit n'est pas seulement un objet sorti d'une usine, c'est quelque chose que les gens achètent; et en fait, ce qu'ils achètent et ce qu'ils voient représente une transaction entre eux-mêmes et le produit. Où cela nous mène-t-il? D'après moi, le produit est une transaction. Il est certain qu'il est relié de près avec le concept d'utilité. Mais le piège à souris avait une grande utilité et ça n'a pas marché. L'utilité des deux boites de poudre de beauté était identique, c'est la présentation qui était différente. Les gens sont bizarres. Ils suivent la loi de Harvard du comportement animal qui dit que même dans des conditions de laboratoire parfaitement contrôlées, les organismes font absolument ce qui leur plaît.

Qu'est-ce qu'un produit? Prenons l'exemple d'IBM, le symbole de la technologie moderne. Au moment où General Electric ouvrait son parc d'accessoires à Louisville, Kentucky,—c'était la première usine fonctionnant sur ordinateur (Univac)—cette même semaine, les cadres d'IBM réunis à Armonk, New-York, discutaient un gros rapport qui posait la question de savoir si IBM devait se lancer dans le domaine des ordinateurs. Voilà tout le retard qu'avait alors IBM et comment se réalisa la parole biblique: les derniers seront les premiers, et les premiers seront les derniers."

Comment ont-ils réussi à se placer en tête alors qu'ils avaient tellement de retard? Leur produit est-il meilleur? Les vendeurs d'Univac, intelligents, gais—la vague futuriste—avaient coutume d'aller voir le trésorier d'une grande compagnie pétrolière et en montrant un énorme bureau rempli de personnes occupées à additionner et soustraire, à remplir les feuilles de paie, à rassembler les renseignements sur le personnel—le prolétariat des cols blancs—ils disaient: "monsieur le trésorier, voyez-vous cela? Nous allons vous débarasser de tout cela. Plus d'erreurs, plus de problèmes de personnel, plus de grands groupes à diriger. L'ordinateur fera tout ce travail. Et avec rapidité, précision et régulairité. Voilà ce qu'il va faire. C'est le voie de lavenir."

Le trésorier disait alors: "Oui, oui, bien sûr, tout cela est très intéressant."

Qu'offrait le vendeur? Il offrait la libération. Mais qu'entendait le trésorier? Il s'entendait qualifié par le vendeur de désuet. Il s'entendait appelé ancien et vieux jeu.

Quand le patron appelait le trésorier et lui demandait: "Harry, je viens de lire un article de la revue *Fortune* au sujet des ordinateurs; qu'en pensez-vous?" Et Harry répondait: "nous avons fait une étude très approfondie à ce sujet et nous avons un comité d'enquête sur la question; aussitôt que nous serons sûrs que toutes les petites imperfections auront été réglées, vous pouvez être certain que notre compagnie sera parmi les premières à utiliser les ordinateurs."

Qu'entendait-il par "aussitôt"? quelques temps après la retraite. Ca lui avait pris tou-

"Est-il possible de faire échouer un produit créé dans une usine au moment de le vendre? C'est évident".

tes ces années de maîtrise des tâches actuelles pour accéder à ce poste. Il voulait s'en aller avec l'auréole de la gloire, pas à la sauvette au milieu des flammes. Il avait entendu dire que certains avaient des problèmes avec les ordinateurs et il n'était pas prêt à se laisser précipiter aux oubliettes par un petit jeunot de technocrate.

Le vendeur d'IBM offrait un produit différent, non pas la désuétude, mais une chance donnée à quelqu'un d'apprendre quelque chose. Il ne parlait pas de se débarasser des gens; il offrait des programmes de formation, des programmes destinés à rassurer les gens. Univac aussi les offrait mais son vendeur parlait de possibilités héroïques propres à effrayer le malheureux trésorier.

Qu'est-ce qu'un produit? Peut-on encore dire que c'est une transaction? Est-il possible de faire échouer un produit créé dans une usine au moment de le vendre? C'est évident. Si vous communiquez effectivement quelque chose à propos du produit à travers son design, son apparence extérieure plastique, le vendeur aussi communique quelque chose à travers sa façon de le présenter.

Ou bien prenez donc une différente sorte de produit. Prenez les hamburgers de McDonald's, la contribution de l'Amérique à l'art culinaire. Qu'est-ce qui fait que ça marche dans ce cas? J'ai dit du produit qu'il était une transaction plutôt que le modèle lui-même. Le succès de McDonald's est du au fait qu'ils ont industrialisé le commerce du service. La conception de leur magasin n'est pas celle d'un magasin, mais celle d'une usine. Et comme dans toute bonne usine, l'employé au comptoir n'a pas d'initiative à prendre. Il ne peut pas faire de bifteck haché, du foie haché, il ne peut pas ajouter de cornichons tranchés car on ne lui donne pas de cornichons tranchés, il ne peut pas donner aux hamburgers la forme qu'il veut parce qu'il ne se présente que d'une seule façon. Il doit faire les pommes de terre frites d'une certaine façon car sinon elles ne cuiraient pas. Cet endroit est une véritable usine: une usine en dehors de l'industrie. L'endroit a été conçu de façon à rester toujours propre et frais et de sorte que les employés ne soient jamais débordés. Quel est le produit offert? Le produit est l'uniformité, la propreté, la sûreté, l'amabilité et la rapidité. Une grande partie du succès de cette entreprise est due au fait qu'ils ont appliqué les principes de l'industrie au domaine de la restauration, permettant ainsi d'offrir rapidité et sûreté à un prix modique.

Qu'est-ce qu'une carte de crédit sinon une substitution d'un moyen demandant beaucoup d'argent pour un procédé exigeant beaucoup de main-d'oeuvre? Auparavant, lorsque vous vouliez acheter quelque chose, vous deviez dire au vendeur: "je suis une personne honnête, j'ai un travail régulier et j'ai une hypothèque." A chaque fois on vous faisait passer par le service de vérification du crédit ou bien, si vous aviez déjà un compte à Simpson Sears on le vérifiait. Ce procédé portait grandement atteinte à la personnalité car chaque fois qu'on avait besoin d'un peu d'argent ou qu'on désirait acheter quelque chose, il fallait pratiquement se mettre à genoux pour obtenir satisfaction. La carte de crédit permet d'éviter tout cela. Il s'agit d'un moyen industriel, c'est l'industrialisation de ce procédé. Quel est le produit dans ce cas? La rapidité, la commodité et une plus grande uniformité.

On peut aborder plusieurs sujets quand on discute de la conception d'un système. Le plus grand problème des compagnies d'assurances est le taux d'"annulations", c'est-à-dire la proportion de personnes qui au bout d'un an ou deux ne renouvellent pas leur police d'assurance. Cela prend généralement beaucoup de temps pour vendre une police d'assurance. Le vendeur se dépense beaucoup auprès du client éventuel. C'est un travail de longue haleine. Sa stratégie inavouée est d'essayer de créer chez le client éventuel un sentiment de culpabilité après coup. Pour finir, le client l'achète; il signe le chèque. Et quand ce pauvre homme entendra-t-il parler de sa compagnie d'assurance? Un an plus tard au moment de payer. A ce moment il a oublié les raisons initiales qui l'ont poussé à acheter sa police. "Qu'est-ce que j'ai acheté en fin de compte? Un échéance? Qu'est-ce qu'une échéance?". Il ne se souvient pas de ce qu'il a acheté et ne peut comprendre les termes utilisés. Si seulement la compagnie lui envoyait une lettre tous les six mois pour le remercier de sêtre addressé à elle et pour lui dire: "votre assurance se porte bien, elle s'accumule; rappelez-vous c'est bientôt l'echéance", et elle lui expliquait ce que le terme *échéance* veut dire . . . De quel produit s'agit-il? Le client n'a pas l'impression d'avoir un produit au bout du compte, pas d'avantage non plus. Et alors il abandonne sa police.

Une multitude de divers éléments peut influencer le design et c'est pourquoi il est tellement important d'avoir une idée exacte du monde dans lequel nous vivons. Il y a quelques années à Minneapolis, des gens étudiaient les graphiques de consommation de farine per-capita. Les courbes tombaient de façon vertigineuse.

Les gens faisaient moins de gâteaux qu'avant. Pourquoi?

A cause des calories. Mais encore?

Ils allèrent à l'est consulter un maître en la matière qui leur dit: "la cause du déclin de la consommation de farine n'a rien à voir avec l'idée que les gens se font de leur poids, rien à voir non plus avec les maladies de coeur. Réfléchissez. Qu'est-ce qu'un gâteau? Un dessert? Non, un gâteau n'est pas un dessert. Un gâteau célèbre un événement—un anniversaire, un mariage, l'obtention d'un diplôme, une promotion—et c'est aussi une récompense. Voici la mère de famille qui se sent envahie de tendresse pour les siens. Elle décide donc de leur faire un gâteau. Elle doit d'abord trouver la recette et se la représenter dans la tête; elle s'affaire dans sa cuisine et finalement met le gâteau au four—350 degrés pendant 25 minutes, au détail près qu'elle le met à 250 degrés pendant 35 minutes. Elle est toute inquiète. Enfin, après avoir dîné on débarasse la table, on sort les jolies assiettes et des fourchettes supplémentaires. Elle va à la cuisine et dépose le gâteau sur la table. Exclamations diverses. C'est le père qui a le privilège de le couper. Elle est là sur sa chaise, pleine d'appréhension. Car après tout il s'était légèrement émietté mais elle a recouvert tout cela avec du glaçage et elle

"Vendre consiste à essayer de se débarasser de ce qu'on a. Faire de la commercialisation consiste à essayer d'avoir ce dont on veut se débarasser".

se demande si tout ne va pas s'effondrer avec le premier coup de couteau. Elle est tout à fait soulagée quand on s'aperçoit qu'il est réussi."

Et notre maître en la matière importé de l'est, de résumer: "voici une description de la mère de famille moderne. Auparavant, les petites filles étaient tout le temps dans la cuisine avec leur mère et elles apprenaient à faire un gâteau sans avoir besoin de suivre une recette. On habituait alors progressivement les enfants aux routines simples de l'art culinaire; ils apprenaient à prendre confiance en eux. La mère de notre époque n'a pas fait cela. Et comme ce gâteau a une telle valeur symbolique, elle ne veut pas risquer de le rater. Ainsi, au lieu de faire un gâteau, elle fait de la gelée "jello".

L'entreprise de farine dit: "Monsieur le Professeur, quelle vue perçante des choses. Qu'allons-nous faire?"

Il leur dit: "arrangez-vous pour qu'elle ne puisse pas rater son gâteau."

Ils allèrent donc à l'université du Minnesota chercher trois chimistes. Plusieurs mois plus tard, ils parvinrent à un résultat. Ils pouvaient faire le gâteau tout entier, mélanger tous les ingrédients—oeufs, lait, sucre—empaquetter le tout, et le vendre dans les magasins; et tout ce que la mère de famille avait à faire était d'y ajouter de l'eau, de le mettre au four à 250 degrés pendant 35 minutes, et même si elle se trompait et le mettait à 350 degrés pendant 25 minutes il ne serait pas raté, car ce gâteau avait été conçu pour supporter sans problème une grande marge d'erreur. Génial!

Ils lancèrent le produit à grands renforts de publicité et attendirent le résultat et comme dans le cas de monsieur Chester Woolworth, en vain. Rien arriva, ce qui fit l'effet d'une bombe. Ils se demandèrent ce qui avait bien pu se passer et décidèrent de retourner voir le professeur.

Il leur dit: "mais vous n'avez pas fait ce qu'il fallait."

"Que voulez-vous dire? Nous n'avons pas fait ce qu'il fallait? Mais nous avons fait exactement ce que vous nous aviez dit le faire."

Il leur répliqua: "vous n'avez pas fait . . . Ne vous ai-je pas dit qu'un gâteau célébrait un événement particulier? Ne vous ai-je pas dit que c'était pour la mère de famille une façon d'exprimer son amour? Vous ne lui avez pas laissé une chance d'offrir quelque chose d'elle-même. Quand après un repas ou une partie de bridge ses convives lui disent que son gâteau était délicieux, que va-t-elle leur répondre? 'Oui bien sûr, il vient d'une usine de Minneapolis'. Ce n'est pas son gâteau. Donnez-lui l'occasion de faire quelque chose, de contribuer à la confection du gâteau."

"Que devrions-nous faire alors?"

"Bon et bien, enlevez les oeufs. Laissez la y ajouter l'oeuf. Qu'y a-t-il de plus féminin que cela? Et aussi, pour être sûrs de votre coup, laissez la ajouter le lait aussi."

C'est ce qu'ils firent et dans leur publicité ils annoncèrent: "ajoutez seulement le lait et les oeufs." Et c'est à partir de ce moment que le produit démara.

Qu'est-ce qu'un produit? Le produit est un ensemble de valeurs satisfaites. La construction mécanique a son importance dans une usine, mais seulement si elle répond aux besoins et problèmes du consommateur, et on peut faire des recherches sur ceux-ci dans la plupart des cas. Mais on en connait déjà beaucoup. Il faut seulement penser à prendre ces interactions en considération. Voici où intervient la commercialisation. La différence entre la commercialisation et la vente saute aux yeux. Vendre consiste à essayer de se débarasser de ce qu'on a. Faire de la commercialisation consiste à essayer d'avoir ce dont on veut se débarasser. Ne voyez pas là une casuistique. La vente est dirigée vers l'intérieur: "que pouvons-nous faire pour nous débarasser de ce que nous avons?" La commercialisation est dirigée vers l'extérieur: "que devrions-nous fabriquer dont nous pourrions nous débarasser?"

Ainsi quand nous utilisons le terme design nous voulons dire tout l'ensemble des choses qui font qu'une clientèle est satisfaite, et la question se pose souvent de savoir que est le consommateur, qui est le client. En 1961 les spécialistes de Honeywell des appareils de contrôle et accessoires pour la construction prirent une décision extrêment grave. L'activité de leur compagnie est la fabrication de thermostats pour appareils de chauffage et d'air conditionné et une grande partie de leur chiffre d'affaires vient de la vente de pièces de contrôle de pièces de rechange aux distributeurs d'appareils de chauffage et d'air conditionné, qui sont eux-mêmes les fournisseurs des plombiers et d'autres spécialistes de réparation de telles installations. A cette époque, la gamme de produits de Honeywell comprenait quelque dix huit mille articles et pièces détachées; la compagnie avait quatre mille distributeurs mais chacun ne pouvait maintenir un stock aussi imposant—et quand les distributeurs n'ont pas votre article sous la main, ils vendent celui de quelqu'un d'autre. C'est ainsi qu'Honeywell avait une centaine d'entrep]ots répartis dans le pays. Si un plombier venait acheter un article particulier que le distributeur n'avait pas en stock, celui-ci lui vendait l'article de toute façon et se dépêchait d'aller le chercher à l'entrepôt. La compagnie Honeywell gardait ainsi un stock à la disposition du distributeur avec des frais d'entreposage énormes, et le distributeur n'avait qu'un tout petit stock. En 1961 Honeywell fit un geste audacieux. Ils annoncèrent l'adoption d'une nouvelle politique qualifiée de politique de distribution. Ils décidèrent de fermer tous leurs entrepôts; désormais ce serait aux distributeurs de garder toutes les pièces en stock.

Ils avaient cependant commencé par repenser tout leur équipement d'origine et avaient réduit leurs articles au nombre de trois cents pièces standards interchangeables; celles-ci ne s'adaptaient pas seulement à leurs propres appareils de contrôle, mais aussi à ceux de deux de leurs concurrents. Ils savaient bien de toute façon que leurs distributeurs vendaient aussi des produits de leurs concurrents, car cela fait partie du commerce. L'étiquette de chaque paquet avait été soigneusement étudiée et elle ne portait pas seulement la description du contenu, mais elle indiquait aussi quelle pièce d'une autre marque cet article pouvait remplacer, ou à quelle pièce il pouvait s'ajuster. Les gens au siège social faillirent

"Comment gagner des clients et comment les garder? Nous ne vendons pas des produits, nous achetons des clients".

en devenir fous: "vous allez faire mention des pièces de nos concurrents sur nos paquets?" En fermant ses entrepôts, Honeywell transmit le coût de l'entreposage à ses distributeurs, mais au lieu de les accabler de nouvelles charges, cette nouvelle gamme de produits interchangeables leur permettait de garder un stock beaucoup moins important. Les distributeurs n'étaient pas tous convaincus du succès de l'opération et nombreux furent ceux qui abandonnèrent la marque, mais en très peu de temps, le marché des pièces de rechange de Honeywell avait presque doublé et la part des ventes réalisées par l'équipement d'origine augmenté de presque 50%. D'autre part, alors qu'auparavant la compagnie avait quatre mille distributeurs elle n'en avait plus que neuf cents, mais ces neuf cents là avaient en stock la gamme presque complète de ses produits. Honeywell n'avait plus du tout de frais d'entreposage, les distributeurs avaient augmenté considérablement leur volume de ventes et ils n'avaient plus besoin d'une place aussi grande pour entreposer leur stock.

Ce qui s'est passé dans ce cas est qu'on n'a pas conçu le produit pour le consommateur final, loin de la chaîne de distribution, mais pour le client aux prises avec ses problèmes commerciaux, afin de l'aider à résoudre ces problèmes: en réduisant son stock, son délai de livraison, en lui donnant la possibilité d'utiliser une gamme de produits donnés de multiples façons possibles. Voici donc—si vous pensez en termes de formule générale de commercialisation—un autre exemple des changements extraordinaires qui peuvent se produire. Le but d'une entreprise commerciale n'est pas de réaliser un Profit; c'est secondaire. Diriez-vous que le but de la vie est de manger? Certainement pas. Manger est une condition indispensable pour vivre, réaliser un profit est une condition indispensable pour faire des affaires. Si vous ne réalisez pas de profit, vous êtes mort et enterré. Quel est donc le but d'une entreprise commerciale? La définition la plus adéquate est sans doute: "gagner un client et le garder." Il faut alors se demander ce qui attire le client et ce qui permet de le garder, ce qui vous oblige à considérer le commerce comme une façon de satisfaire les gens de la rue. Cela vous oblige, que vous soyez directeur commercial ou designer, à penser à la façon dont ces gens prennent leurs décisions. Comment gagner des clients et comment les garder? Quel est leur comportement? Comment sont-ils? Quel genre de vie mènent-ils? quels sont leurs problèmes commerciaux? De ce point de vue, nous ne vendons pas des produits, nous achetons des clients. Nous les achetons avec ce que nous leur offrons. Nous nous efforçons d'organiser la stratégie et la structure de l'entreprise ainsi que ses rouages en fonction de cette tâche bien particulière qui consiste à gagner et à garder des clients. Et ceci ne fait que renforcer l'idée que la vente et la commercialisation sont bien différentes, la vente consistant à tenter de se débarasser de ce qu'on à et la commercialisation consistant à tenter d'avoir ce dont on peut se débarasser et à essayer de donner envie aux gens de faire affaire avec nous.

Nous pouvons penser à d'autres secteurs. Prenez le marché de Volkswagen ou celui de Rolls Royce par exemple. Quand on se trouve confronté à différentes solutions il devient difficile de savoir s'orienter. Si on ne sait pas où on va, n'importe quel chemin est bon. Et pour avoir un point de vue de commercialisation il faut se rendre parfaitement compte que dans un monde où tant de choses se ressemblent—les ordinateurs se ressemblent de plusieurs points de vue, les froments se ressemblent, les farines, les nappes, les microphones, les hautparleurs se ressemblent—il faut se débrouiller pour se différencier du reste. Dans un monde où tant de choses se ressemblent comment faire pour dépasser les concurrents? En fouillant différents secteurs, en trouvant l'appât psychologique qui prend, en offrant des avantages solidement insérés dans les besoins et les problèmes particuliers des hommes, ceci quel que soit le produit que vous vendez, que ce soit des services bancaires, de la construction, des barres d'acier froid ou des petits pains chauds. Aux produits génériques, comme l'ordinateur ou la poudre de beauté ou encore le hamburger, peuvent s'ajouter de nombreux à-côtés destinés à s'insérer dans les besoins des gens, leurs problèmes leurs aspirations, leurs craintes, leur angoisse, leurs espoirs, leurs frustrations et leurs rêves.

Au cours de la discussion qui eut lieu après le déjeûner, monsieur Weiss fit une distinction intéressante et importante. En design, dit-il, nous parlons de processus et de rôle. Certaines des décisions prises par le design sont des décisions concernant le processus et qui portent sur ce que nous essayons de réaliser, de prévoir, sur le genre de clients auxquels nous désirons nous addresser, sur le genre d'utilité dont nous voulons doter le produit et sur le prix, la sorte d'emballage, d'entreposage et la sorte de service au détail que nous voulons présenter.

Voici des questions qui entrent dans le processus des prises de décisions du design. Beaucoup de gens ont leur pierre à apporter à l'édifice et ils ne devraient pas tous apporter la même pierre. Chacun a un rôle différent. Voilà en quoi consiste le processus: il s'agit de mettre tous ces ingrédients dans le chaudron et de les remuer pour obtenir une manière de faire créatrice et assez responsable, en espérant bien sûr que nous allons gagner et garder des clients avec des risques calculés. Le rôle du design, si on tient à le limiter à cela, est d'exécuter ce qui a été décidé au cours du processus de design. Il n'a rien à voir avec le processus, il est de nature technologique comme les débits et les crédits. C'est ainsi que se définit un rôle. Je pense que cette distinction est d'importance. La seule façon d'exploiter cette distinction dans l'agitation du travail créateur et les responsabilités, est de donner à chacun des membres de l'entreprise l'idée de ce qu'on essaie de faire, de développer le sens du monde extérieur, de penser aux gens et de réfléchir à ce qui se passe. En tant que designer, ne vous demandez pas seulement: "qu'est-ce qu'un bon modèle?" mais plutôt: "que désire le consommateur?" Jetez-vous à l'eau. Prenez vos resonsabilités, pensez en termes de ce qui plaît aux gens, de sorte que lorsque vous parlez de design, vous parliez de choses susceptibles, en fin de compte, de gagner et de garder des clients.

La conciliation de la 'liberté' et de 'l'autorité' dans la direction d'un projet de design

Wilson Southam

M. Wilson Southam à travaillé dans les domaines de la presse et de la télévision et enseigné à l'Université Carleton, d'Ottawa, avant d'accéder à la présidence de Cox systems, société spécialisée en design pour les services d'hygiène dentaire.

La conception industrielle est un procédé. A mon avis, il faudrait casser de considérer une personne comme étant simplement un "dessinateur industriel".

Autrefois, l'artisan qui connaissait ses matériaux et ses clients pouvait essayer de faire des expériences, soit par exemple, sur le changement des roues avant d'une charette, et cette mutation répondait très bien aux besoins de la collectivité.

Plus tard, nous sommes entrés dans une autre phase, ayant découvert que le problème de faire une variété de choix pour fabriquer des modèles en matériaux durs était une perte de temps infini—si vous avez dix produits ou dix pièces composantes et dix changements possibles, vous avez un choix à faire entre dix mille millions de modèles—et l'on réalisa qu'il était peut-être possible de voir le produit complet dans tous ses détails et de faire un choix entre plusieurs alternatives beaucoup plus vite que l'artisan.

Cette phase était dominée par le design. C'est là qu'on a connu la mystique du design—l'architete concepteur ou le dessinateur industriel qui comprenait ce procédé mystérieux. Plusieurs parmi nous sont encore sous l'impression que les designers sont des gens aux cheveux longs qui sont difficiles, qui ne peuvent pas expliquer ce qu'ils pensent avoir l'intention de faire, et qui sont pris pour des gens qui surpassent le budjet et le temps prévu au programme. Et je crois que pour cette raison, plusieurs d'entre nous considèrent avec beaucoup de septicisme la suggestion du Conseil de l'esthétique industrielle voulant qu'il y ait un nouveau miracle dans le design.

Il me ferait plaisir de vous montrer une couple de modèles spécifiques dont nous nous servons nous-mêmes et de vous indiquer comment essayer d'identifier les besoins futurs du consommateur avant qu'il ne le fasse lui-même, parce que le temps d'avance est maintenant si bref qu'il ne faut pas attendre d'en être avisé par le consommateur, car le produit d'un concurrent plus perspicace que vous sera déjà établi sur le marché.

Nous essayons de considérer les trois phases très différentes—et difficiles—du procédé de design en ajustant notre mode de vie à chacune d'elles.

Il y a la première étape que J. Christopher Jones a appelé la *divergence.* C'est à ce moment-là qu'il vous faut parcourir toute la documentation pertinente pour savoir ce que font les autres. C'est l'étape où il faut laisser travailler son imagination en utilisant des techniques comme le remue-méminges et la synectique. Vous pourriez peut-être essayer d'établir des frontières ou limites théoriques au problème et puis travailler à rebours. Vous en explorez l'ampleur, en remarquant aussi vite et aussi efficacement que possible tout ce qui pourrait annuler ce que vous faites. Vous essayez de minimiser les conséquences de ne pas saisir un effet secondaire nuisible ou quelque problème insoluble dans ce que vous êtes en train de faire.

L'étape suivante est de tâcher d'obtenir une définition ou de façonner une forme quelconque au problème en question.—Ce n'est pas encore le temps d'en faire un design détaillé, vous parlez des propriétés susceptibles de se trouver dans la solution du problème. Jones appelle cette étape, celle de la *transformation.* Quand le consommateur et les autres utilisateurs verront le produit, s'appercevront-ils de sa nouvelle utilité et de sa franche présentation nouvellment transformée? Le produit saura-t-il leur plaire? Pourra-t-il améliorer le meilleur côté de leur caractère? J'accepte le concept du design comme étant une transformation des fabrications humaines. On considère un certain changement futur dans le comportement humain ou la satisfaction de l'homme et l'on travaille à rebours à partir de ce besoin, en explorant amplement toutes les options dans la première étape et ensuite en considérant dans la deuxième les propriétés du produit que l'on désire obtenir.

La troisième étape, qui a un genre d'existence complètement différent, est une phase rude, impitoyable, logique et exigeante durant laquelle vous créez le nouveau produit ou service. Jones l'appelle la *convergence.*

"...des gens aux cheveux longs qui ne peuvent pas expliquer ce qu'ils pensent avoir l'intention de faire".

Dans les systèmes Cox, nous ne sommes qu'environ quinze qui sommes engagés dans le procédé de design. Si vous avez un ensemble d'objectifs communs auxquels vous avez tous participé à atteindre et que vous êtes imprégnés tous les jours d'un esprit d'engagement et si vous êtes absolument sûrs de poursuivre ces buts et non pas de satisfaire l'autorité des autres, il vous est possible de continuer à faire ce qui est important, de décentraliser une grande part du travail, et le niveau du stress s'abaissera tandis que le rendement sera probablement meilleur.

En plus d'avoir l'habilité de construire dans leur esprit des modèles en avance sur les autres, il me semble que l'équipe de designers doit être une équipe multidisciplinaire au sein de l'organisation, de sorte que celle de la commercialisation n'est pas obligée de se tenir tout près pour surveiller la dépense de cinquante, cent, ou deux cent mille dollars sans être capable de dire: "Hé! Cela ne va pas, parce que . . . " Il faut avoir une contribution de secteur financier ou de l'administration générale, et une contribution de la commercialisation et de la production des ventes qui se tiennent en contact, en collectant les expertises du groupe, en demandant aux moments appropriés d'exposer leurs idées à des groupes plus étendus de telle sorte que nous ne suivons pas de fausses routes dont on aurait pu s'écarter par une simple observation ou par un brin de connaissances provenant de l'intérieur de notre groupe. Et si vous voulez remédier aux tendances d'élite du designer, une bonne façon de le faire, c'est de placer les designers et les ingénieurs dans le groupe de la commercialisation comme nous le faisons. Ils sortent pour installer le produit. Ils sont forcés de réaliser que ce que l'on fait n'a pas de valeur si le client ne peut le percevoir, et ils apprennent quelque chose sur les problèmes de la communication. Cela veut dire que l'on dépense moins de temps sur le calcul, mais aussi que le groupe technique est beaucoup moins arrogant lorsqu'il entreprend le procédé de la conception industrielle et qu'il est beaucoup plus réaliste dans sa compréhension basée sur l'expérience personnelle.

Quatre Objectifs du groupe Cox Systems

Mettre sur pied les meilleurs services dentaires au monde

Orienter notre groupe vers la satisfaction personnelle axée sur la "vie" et "les progrès" au travail

Accroître l'autonomie et la force par une utilisation judicieuse des resources

Contribuer au bien général à long terme

C'était Charles Eames qui suggérait que le designer n'a pas besoin de faire de compromis mais qu'il doit reconnaître les contraintes. Si le chiffre de votre entreprise est de $5,000,000 par année et qu'elle est versée dans une technologie particulière, elle ne peut pas se lancer dans une technologie nouvelle avec la certitude d'obtenir de fameux résultats, du moins pendant quelques années. Alors, il faut faire la liste des contraintes et noter les conditions limites du problème.

Voici un sommaire de nos quatre objectifs principaux. Ils nous incitent à nous poser chaque jour la question sur l'emploi du temps présent.

Développer l'entreprise des systèmes de propagation des meilleurs services sanitaires du monde. Si vous dites cela à quelqu'un d'une manière abstraite, c'est tout simplement t une suite de mots, mais si vous avez vécu avec cette idée dans quelques-uns de ses détails et que vous l'avez discutée assez longtemps pour savoir que vous en partagez la perception, alors il s'ensuit une grande diminution du nombre de fois qu'un membre de l'équipe aurait une question à poser et aussi du nombre de fois que vous seriez obligés de pousser ou d'éloigner cette équipe en essayant de la conduire quelque part.

Encourager notre groupe à susciter la satisfaction personnelle, en vivant et en grandissant au travail. Ce n'est pas seulement votre designer qui a besoin d'un climat de confiance, une ambiance où les gens font réellement de leur mieux pour être appréciés et compréhensifs. Nous sommes tous réunis pour la même raison. Pourquoi la détruire en s'attirant de la méfiance personnelle?

Augmenter l'autonomie et l'action en utilisant des ressources avec sagesse. Naturellement, vous saisissez bien le but de cet objectif, mais je crois qu'il faut cesser de montrer seulement nos objectifs en fonction de leurs profits. Nous sommes obligés de revenir à dire que les marges et le chiffre d'affaires requis, le rendement de nos in-

"Ce que l'on fait n'a pas de valeur si le client ne peut le percevoir".

vestissements que l'on cherche à obtenir, vont devenir un sous-produit d'une oeuvre immense pour tous les humains qui seront touchés par nos activités. En effet, nous admettons que faire un profit est une condition nécessaire de notre but, mais l'essence de nos activités se rapporte aux besoins humains qui touchent à ce que nous faisons en affaire. Elle se détermine par des valeurs. Elle se définit par une mission. **Contribuer à longue échéance à l'intérêt du public de manière efficace,** et dans un monde progressif qui demande une longue liste de besoins que l'on ne peut pas réellement satisfaire moralement envers les autres, même s'ils sont disposés à nous payer pour ça.

Le design n'est plus seulement à l'état de mutation—quoiqu'il ait encore l'apparence de l'être. La conception n'est plus une chose mystique qui est le don des élites qui peuvent dessiner.

En dépit du fait que l'on ne peut pas obtenir un sou des programmes de la *PAIT* et de la *IDAP* tant que l'on ne peut pas leur dire de quel produit il s'agit, le design ne commence pas par la nomination d'un produit. Elle commence par la compréhension d'une série de facteurs variables dans une situation future, par l'identification de quelque chose qui est à la fois morale et susceptible d'être en demande par les humains, et puis en remettant en considération quelque mélange que ce soit de choses intellectuelles, matérielles, d'ordre administratif, de services humains et ainsi de suite, qui pourrait causer cette chose de devenir un produit. Et tout ceci fait partie du procédé de design. Pour prendre notre cas, on peut dire: regardez, il y a quelqu'un là-bas, on l'appelle un dentiste, il va devenir le client, et il fait partie d'un système de propagation de service sanitaire qui fonctionne mal. Il est accablé par le changement, il ne peut plus lire ses revues, les attitudes de son personnel changent, il est interrompu durant la moitié du temps qu'ils essaie de travailler consciencieusement, il a le plus haut taux de mortalité et de suicide chez tous les professionnels, et 50% des dentistes disent qu'ils en font plus qu'ils ne désirent pour essayer de faire face à la pénurie

Méthode de commercialisation par équipes régionales

Une équipe régionale étudie l'évolution des besoins de soins dentaires à chaque escale.

Dentiste

- **Rôles complexes**
- **Changement**
- **Interruption**
- **Stress**
- **Surchargé**
- **Santé**

Filtrage: une méthode circonspecte selon laquelle vous évitez de "convaincre" les clients du bien-fondé des systèmes, s'il y a lieu de croire que les résultats n'apporteront pas une profonde satisfaction.

Séries d'interface prévues pour chaque escale

- **Inviter**
- **Questionner**
- **Confirmer**
- **Aider**
- **Relancer**

Poursuite: tenue et utilisation de renseignement sur les dentistes et les distributeurs, l'art dentaire et le statut Cox.

Dentiste

Personnel/distributeur
Patients/public
Famille/amis

- **Satisfaction**
- **Bonheur**
- **Santé**
- **Energie**

Commercialisation: toutes les activités d'interface visant à donner une satisfaction durable au client, qu'il en soit conscient ou non.

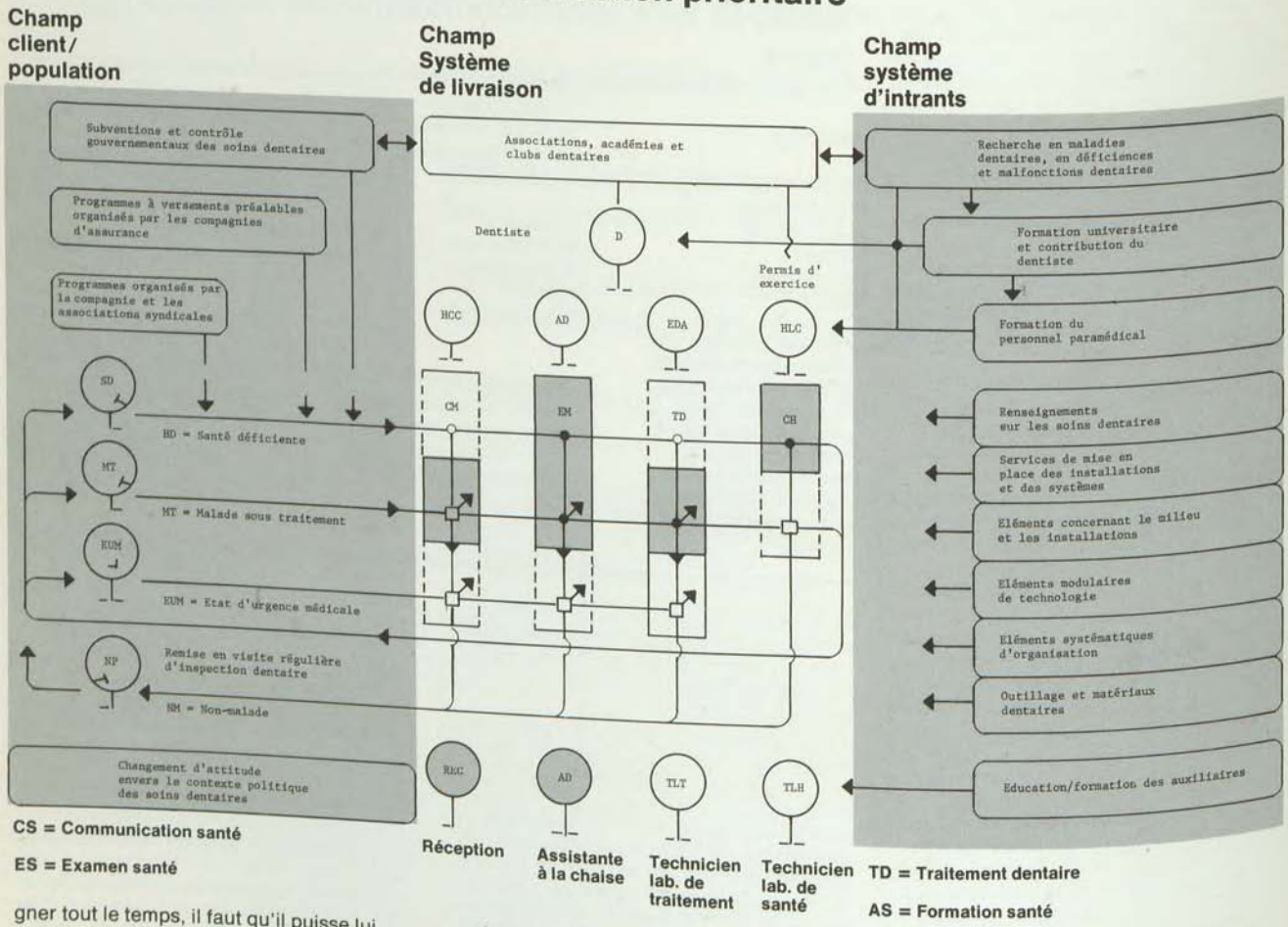
de dentistes. Ce que l'on aimerait faire, c'est de le rencontrer: le vrai bon dentiste, dans l'endroit choisi, au prix convenable. Mais comment faut-il s'y prendre pour atteindre cet homme?

C'est un problème d'étude—un problème de commercialisation et de design. On essaie de s'assurer que ce dentiste a déjà entendu parler de nous. Si c'est le cas, il aura avec nous beaucoup de choses en commun—peut-être un morceau de papier, peut-être une assemblée où l'un de notre équipe utilise des graphiques de calcul, peut-être un bureau de dentiste disposé radicalement sans cloison. La commercialisation, c'est toutes ces activités de contact imperceptible conçues pour produire une satisfaction du- rable des besoins du client, qu'il s'en rende compte consciemment ou inconsciemment. Et je ne crois pas que c'est une approche égocentrique de commercialisation basée sur le gain qui vous condui vers ce but. Je pense qu'il faut commencer par quelques attitudes de savoir-faire étudiées très soigneusement et ensuite, voir comment on peut arranger les affaires pour que ça rapporte ce 20% de profits net sur l'investissement.

Si l'on peut rassembler un groupe avec les habiletés appropriées et si l'on peut réfléchir assez calmement pour apprendre comment communiquer sans se rebuter l'un l'autre, en fait il sera possible de se créer un futur dans lequel il y a un certain besoin pressant de la part d'un groupe de clients ou de consommateurs que l'on sait déjà être bien capables de payer facilement pour ce genre de travail.

Si cela se présentait tout en même temps d'une façon mystique dans mon esprit, il ne pourrait pas y avoir d'activité de groupe. A l'étape de la conception par le design, vous ne saviez pas ce qu'il y avait dans la tête du designer, vous attendiez pour en voir le résultat. De nos jours, tout comme le modélisme, il y a un nombre de méthodologies—*la Voie critique. PERT* ( ) et ainsi de suite—pour voir si l'on considère d'un point de vue commun les éléments temps et ressource. Même si vous vous en rapportez au desi-

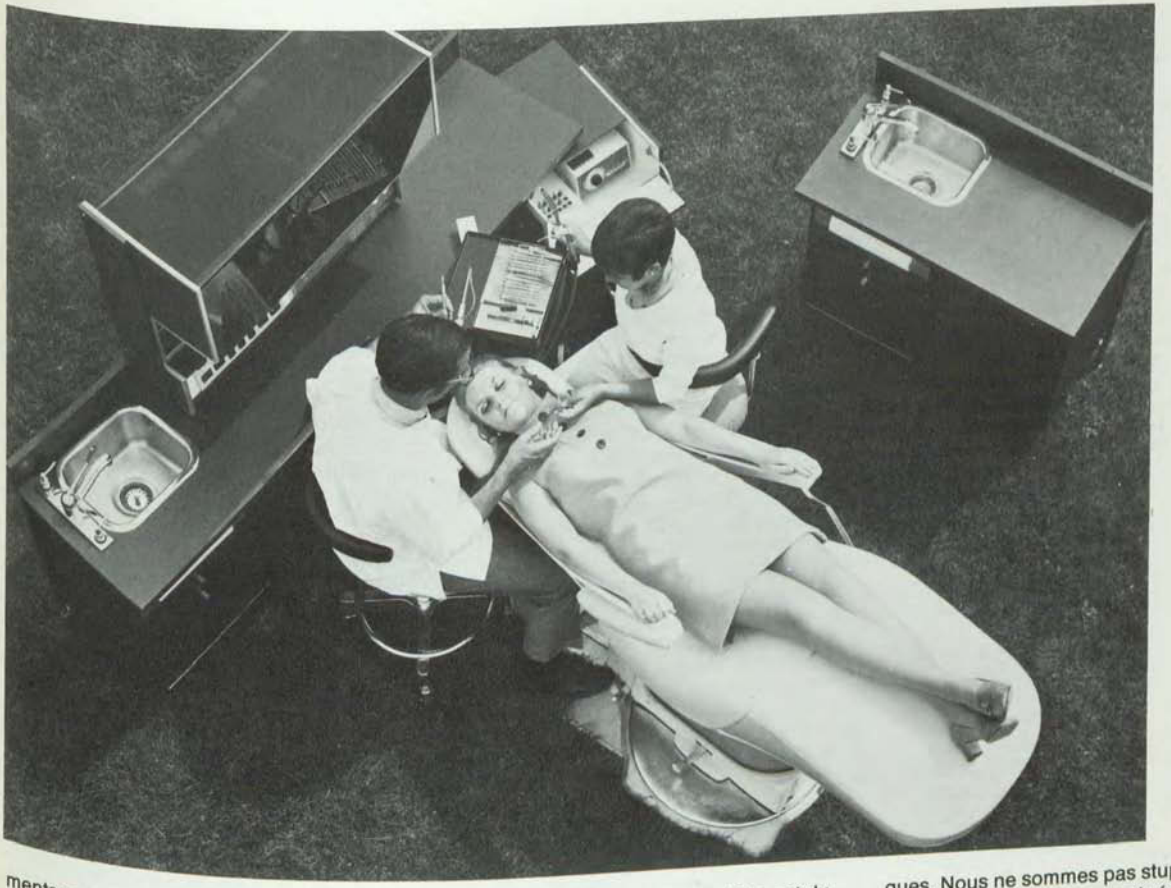
Objectifs définis comme centres d'action prioritaire



gner tout le temps, il faut qu'il puisse lui aussi percevoir cette forme. Cela veut dire qu'il vous faudra, por lui et pour vous, faire des concessions mutuelles pour obtenir une forme commune. Ceci crée une approche directe, logique, pour en ressortir les définitions et les propriétés du produit, pour accomplir le travail à faire et pour finir la création du modèle.

Maintenant, pour des raisons historiques, dont quelques-unes nous ont conduits à un système qui n'est pas tellement bon, il y a des gens licenciés pour être dentistes, ils sont dispendieux, ils ne sont pas assez nombreux, et aussi on a délégué des gens pour donner des soins para-dentaires. Il y a une conscience croissante de l'avantage d'être en bonne santé, au lieu de conserver l'attude de dire "J'irai quand je serai malade". De plus en plus, on est convaincu que les services de la santé sont le droit de tous les citoyens. Il y a l'avènement du gouvernement, des compagnies d'assurances, et des syndicats dans la proposition du paiement anticipé des services. On peut explorer les différents secteurs de la population et obtenir une liste beaucoup plus longue que celle-là de ceux qui sont en faveur d'un changement. Il y a une orientation vers le traitement général de la part d'un groupe de professionnels. Mais l'on dit que l'environnement dentaire de demain non seulemen sera, mais doit être un centre de renseigne-

L'équipe de design avait pour but de créer un milieu pour la chirurgie dentaire "patient étendu" qui permettrait l'accès d'équipes auxiliaires devant seconder les dentistes. Ainsi, beaucoup plus de patients pourraient recevoir des traitements et des soins à des frais constants ou réduits. Les éléments modulaires conçus à cette fin peuvent être installés dans n'importe quel bureau.



ments sanitaires. Ils ne supposeront pas que l'on connait les bienfaits de *l'endodontique*, des connaissances sanitaires et autres choses. Ils vont s'asseoir avec nous, comme tout homme d'affaires fait ce que doit lorsqu'il n'y a pas de monopole pour nous renseigner et nous faire comprendre ce qu'ils ont à offrir. Dans les bureaux dentaires de demain, on dit qu'il se fera plus de sélection et l'on dit aussi, qu'il faudra élargir les connaissances sanitaires. Il y a encore bien des choses qu'il faut savoir, mais ce que je veux vous faire comprendre, c'est que toute l'activité du modélisme dans cette sphère est du design. cette sphère est du design.

L'essence du design, telle que je la vois, est une utilisation auto-disciplinée, caractérisée par l'acceptation de contraintes et par l'endurance de la part des équipes de la création, résultant de perceptions communes à savoir comment l'activité pourra bénéficier aux utilisateurs, aux gens qui travaillent à la fabrication du produit et aux gens qui font partie du système. Nous sommes ennuyés de voir que l'on nous prend seulement pour des machines économiques. Nous ne sommes pas stupides, nous savons que l'on doit se servir économiquement des resources. Dans nos activités, nous cherchons à avoir autant de sens et de dignité que possible. Si vous pouvez capter une partie de la perception de ce fait, alors on peut inspirer de la confiance et ça devient plus facile de régler les problèmes de friction et de déloyauté qui ont caractérisé dans le passé les rapports entre les élites de la conception et le reste des êtres humains.

Livret de la conférence du C.N.E.I.
Points Saillants

"Le design est un élément de la commercialisation. Tout architecte concepteur est un directeur d'entreprise et tout directeur est un concepteur," nous dit Simon Majaro. "Tout concepteur qui ne comprend pas le procédé de la commercialisation est voué l'échec . . . "

"Faire du design c'est modifier des objects faits par l'homme," selon Wilson Southam. "Nous considérons quelque eventuel changement du comportement humain ou de la satisfaction d'une besoin et, à partir de ce besoin, nous remontons à rebours tout le processus."

D'après Théodore Levitt, "Les décisions concernant le design sont des décisions concernant les procédés et au cours desquelles on détermine ce qu'on veut essayer d'accomplir, l'image qu'on essaie de projeter, le genre de clients qu'on veut avoir, le type de fonction qu'on veut incorporer au produit, l'ampleur des coûts, le type d'emballage, le mode d'entreposage et le genre de personnel de vente au détail. Toutes ces choses doivent être considérées au cours du processus de prise de décisions en matière de design."

Ces quelques remarques sont loin de correspondre à l'opinion que l'expression "design" signifie simplement l'emballage élégant du produit issu d'une chîne de montage. Le designer est maintenant au centre même des principales fonctions de la direction; de leurs divers points de vue particuliers, les auteurs de ces pages en donnent les raisons.

Où commence le design? Selon Majaro, "Les besoins du consommateur constituent le point de départ du processus et la satisfaction de ces besoins en est le terme." Pour Southam, "le processus commence par la compréhension d'un ensemble de facteurs variables d'une situation future et par l'identification d'une chose moralement bonne et susceptible d'être désirée des êtres humains; la fin du processus est la remontée jusqu'au facteur . . . qui permettra à cette chose de devenir une réalité."

Pour Levitt, "un produit n'est pas quelque chose qu'on fabrique dans une usine; c'est quelque chose que les gens achetent. Si ceux-ci ne l'achétent pas, ce n'est pas un produit." Southam exprime la même idée ainsi: "Ce que vous fabriquez n'a aucune valeur, à moins d'être perçu du client."

Le client ne doit pas être le seul à retirer un avantage d'un produit. Majaro nous dit: "Je pense qu'avoir . . . du succès signifie répondre à l'attente des dépositaires d'enjeux," qu'il définit comme étant les financiers, les employés, le gouvernement, la société en général et les fournisseurs aussi bien que les clients. "L'essence du design, dit Southam, comprend la perception de la "manière dont l'activité profitera aux utilisateurs, aux gens qui travaillent à la fabrication du produit, à toutes les gens parmi le système." La plupart des conférenciers donnent des exemples de conception en vue de la satisfaction des besoins d'individus autres que les consommateurs; le commerce en gros et celui en détail sont ceux mentionnés le plus souvent.

On discute beaucoup du rendement réel du design. Southam décrit trois étapes: "La divergence" (l'exploration de toutes les possibilités), "La transformation" (la définition du type général de problème et de solu-produit.) Majaro définit quelque chose de plus vaste, le processus directorial: ce processus commence également par la recherche et se continue en passant par l'établissement d'objectifs pour aboutir à la mise en oeuvre du projet et au contrôle. Levitt établit la différence entre le processus de conception qui consiste en un choix de ce qui sera produit, et la fonction créatrice du design: "L'execution de ce qui a été décidé au cours du processus de conception constitue la fonction créatrice . . . C'est plutôt technique." Dans deux des cas étudiés les conférenciers décrivent les explorations préliminaires, la recherche de documentation pertinente, l'emploi de maquettes de petites dimensions ou rudimentaires façonnées en carton, l'emploi de modèles à la cote faits de bois ou d'autres matériaux, et finalement, des épreuves de fonctionnement à l'intérieur et à l'extérieur avant la construction des premiers prototypes complèment étudiés et calculés (ordinairement faits à la main.

Plusieurs conférenciers appuient sur l'importance dêtre en avance sur les autres concurrents. "Avec le "Century 2" (une série de meubles), nous avons réussi la commercialisation un peu avant le changement du marché", dit Russell Warren. "Vous ne pouvez pas faire celà en copiant." Il dit que les détaillants l'ont assuré que ses meubles pourraient rester sur le marché pendant environ sept ans. En décrivant le matériel radiologique de sa société, John Eckart mentionne que "en ce qui concerne certains articles, nous sommes en avance de trois à quatre ans sur les autres concurrents." Southam dit que sa société essaie "d'identifier des secteurs de besoins avant que le client ne le fasse car, maintenant, le temps d'avance est si réduit que si vous attendez que vos clients vous expriment leurs besoins, le marché sera déjà occupé par un concurrent plus perspicace que vous." Donald Chisholm décrit en ces termes ce qui est arrivé au cours de la création d'un nouveau standard téléphonique: "nous avons trouvé que nous pouvions prévoir les problèmes eventuels des clients et, de ce fait, prolonger la durée du produit." Majaro analyse le cycle de la durée du produit typique, c'est-à-dire: l'introduction, la croissance, la maturité et la saturation jusqu'au déclin. "Que signifie pour nous le cycle de la durée? Il nous fait voir que nous devons essayer de porter les profits au maximum ou au point optimal pendant que le produit est encore en croissance."

Un certain nombre de conférenciers expliquent comment la présentation d'un produit communique également une image de l'entreprise. Comme le dit Rolph Huband, "Un programme d'identification d'une société crée un climat favorable à l'introduction d'une présentation bien conçue dans un large éventail d'activités de la société . . . L'image de l'entreprise est . . . la somme de toutes les impressions que celle-ci a pu donner au public." Warren commente: "Je crois que (Century 2) a donné à Simmons une image que nous n'aurions pas pu acquérir par d'autres méthodes . . . Nous croyons que la présentation du nouveau produit, en plus d'avoir considérablement contribué au succès du produit lui-même, a eu une influence heureuse sur nos autres produits, sur notre personnel, nos clients . . ."

A l'instar de plusieurs autres conférenciers, Eckart nous dit comment son entreprise fait sortir les dessinateurs industriels et les ingénieurs responsables du projet dans les hôpitaux qui utilisent notre matériel, nous les envoyons sur les lieux de plus souvent possible . . . Ils suivent les premiers des nouveaux appareils jusque dans les hôpitaux, dans l'environnement même du client, pour en contrôler l'installation et voir personnellement la réaction du client." Southam nous dit: . . . "Placez les dessinateurs industriels et les ingénieurs parmi l'équipe de la commercialisation . . . Le travail de conception sera moins long, mais celà signifie surtout . . . que la compréhension profonde basée sur l'expérience personnelle sera plus grande." La même idée se retrouve dans les paroles de Majaro, quand il nous dit: "Je crois qu'un prix de design ne devrait être décerné qu'aux entreprises dont les modèles obtiennent un succès sur le marché."

Il y a presque unanimité quant à l'ultime objectif de l'architecte concepteur ou dessiateur industriel et à celui de reste de la direction. "En ce qui a trait à la commercialisation, je crois qu'une approche axée sur la rentabilité ne vous assurera pas longtemps la capacité de suffire aux besoins de la clientèle dit Southam. "Je pense qu'il vous faut commencer par soigneusement considérer des attitudes orientées vers l'être humain et, subséquemment, voir comment vous pouvez arranger les choses pour que celà vous rapporte vingt pour cent net du montant investi." Majaro décrit le remaniement de la présentation d'un produit qu'on voulait rendre "plus attrayant et plus fonctionnel, et ajoute, il en résulta un accroissement de soixante pour cent des ventes. C'est ce que je considère un succès en design." Et d'après Levitt: "Le but d'une entreprise commerciale n'est pas de faire des profits; c'est trivial . . . (Mais) si vous ne faites pas de profits, votre entreprise disparaîtra à courte échéance. Alors, quel est le but véritable d'une entreprise commerciale? La définition pratique et fonctionelle de ce but est la suivante: Obtenir un client et le garder . . . considérez une entreprise comme un procédé permettant de pourvoir aux besoins des gens."

Voilà ce que représente la réussite en design.

INDUSTRY CANADA/INDUSTRIE CANADA
69437