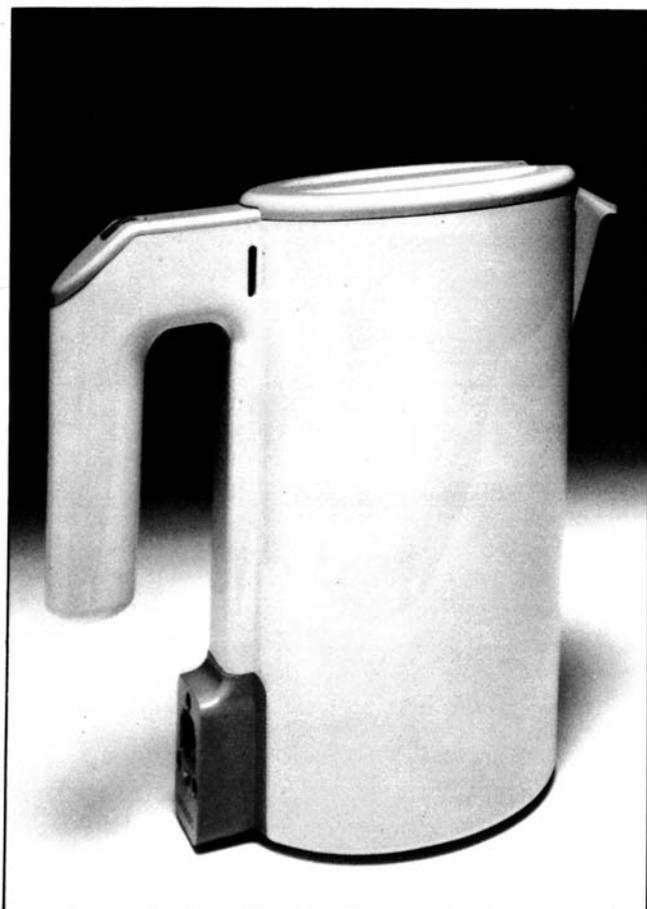


Wilfred
Brown.

La fonction du design dans l'industrie britannique



LE RETARD DE LA GRANDE-BRETAGNE DANS LE DESIGN

L'accent mis à juste titre sur l'insuffisance de l'investissement industriel dans le domaine des machines de production a pour fâcheuse conséquence de dissimuler le besoin qu'on a également de promouvoir un design plus efficace et la mise au point de bons produits compétitifs. Trop nombreuses sont les sociétés britanniques que distancent leurs rivales étrangères dans le design du produit. Dans bien des branches industrielles, la concurrence internationale se fait de plus en plus sur la base des comparaisons de design au détriment des comparaisons de prix. Dans un nombre grandissant de secteurs, la production a cessé ou diminué parce que les firmes britanniques ont été dépassées, dans ce domaine, par leurs concurrents étrangers. Les chiffres officiels britanniques révèlent constamment une complexité croissante du design des produits importés, comparés à ceux produits sur le territoire national, tandis que, pour autant qu'on puisse se fier aux statistiques internationales, les ressources affectées à l'étranger à la mise au point des produits excèdent, souvent largement, celles des firmes britanniques correspondantes. La grande question est donc de savoir « ce que l'on peut faire ». Certains pourraient prétendre que cet échec relatif s'explique simplement par une quantité insuffisante d'esprits créateurs. Cela semble très douteux. Avant 1939, la créativité britannique en matière de produit industriel prenait déjà du retard en comparaison de ce qui se passait aux Etats-Unis et en Allemagne. Mais quand la guerre est survenue et que les meilleurs esprits ont occupé les postes qui leur convenaient et ont reçu les ressources nécessaires, le design britannique semble avoir rattrapé et dépassé celui de ces deux pays. Aujourd'hui, en temps de paix, les hommes et les femmes qui pourraient contribuer à préparer à l'industrie un meilleur avenir ne possèdent souvent ni le statut ni les ressources nécessaires pour le faire. Le seul moyen d'améliorer les performances britanniques en design est donc de considérer cet échec relatif comme un *problème d'organisation*.

La tâche opérationnelle de l'industrie est de mettre au point des marchandises, de les produire et de les lancer sur le marché. Dans de nombreuses firmes, la mise au point, c'est-à-dire le design n'occupe pas encore

sa place de fonction primordiale, alors que l'on reconnaît le rôle de la production et du marketing. Dans beaucoup d'entre elles, il règne même de l'incertitude quant à la personne qui dirige le poste du design, et le local où elle exerce cette fonction. Il arrive qu'elle ne soit pas directement responsable devant le président-directeur général, contrairement aux chefs de la production et du marketing. Alors que les ressources consacrées au design du produit doivent varier largement d'une firme à l'autre à cause de la diversité des conditions, trop d'entreprises éprouvent de la difficulté à définir la part du revenu qu'elles lui allouent, et là où elles en sont capables, une comparaison internationale permet de constater que cette part est beaucoup trop faible : enfin, on se réfère généralement à cette fonction en parlant de « recherche et développement », ce qui peut avoir des conséquences fâcheuses. Entre 1965 et 1970, alors que j'étais chargé des exportations en tant que ministre du Commerce, j'ai rencontré plus d'un millier de chefs d'entreprise et visité quelque trois cents usines, petites et moyennes. Chaque fois, j'ai demandé à voir la personne chargée du design des produits. Dans de nombreux cas, j'obtenais d'abord pour réponse un regard intrigué, puis : « Ah ! Vous voulez dire notre service de recherches ». Et, fréquemment, on me montrait un laboratoire d'essais physiques et chimiques où l'on soumettait à des tests les matériaux ou les produits, mais aucun design. La tradition universitaire se fonde sur la recherche des connaissances. Mais dans le vocabulaire de l'industrie, la « recherche » est une technique que l'on emploie au sens propre du mot dans tous les domaines du design, de la production et du marketing. Si la tradition universitaire exerce son empire sur l'esprit des responsables du design des produits d'une firme, l'effet peut être désastreux. Au lieu de concentrer ses efforts sur des produits nouveaux et d'améliorer ceux qui existent d'une manière qui corresponde à sa capacité de production et à la satisfaction des besoins du marché qui est le sien, l'entreprise peut gaspiller ses ressources dans des projets qui ne remplissent aucune de ces deux conditions.

De même, probablement à cause de la tradition universitaire, « R & D » (la Recherche et le Design) est un département considéré non seulement par ceux qui y travaillent mais par beaucoup de chefs d'entreprise, comme une fonction unique, spécialisée, tout à fait différente de la production et du marketing. D'où le postulat que si l'on peut confier à la production et au marketing des tâches spécifiques à réaliser dans un certain délai, une telle méthode est inapplicable à « R & D ». Par exemple, une entreprise consacra certaines sommes de son budget à l'augmentation de ses ventes, de X% en deux ans, sur certains marchés spécifiques, ou à la réduction, dans une période donnée, des frais de production de Y% ; mais elle considérera comme impraticable de mobiliser une partie de son budget pour fabriquer des produits nouveaux qui concorderont avec une spécification des besoins que l'entreprise estime réels et qui seront acceptés par la clientèle. Or, toutes les tâches mentionnées ci-dessous sont des projets, et le degré d'incertitude est partout le même, qu'il s'agisse d'atteindre ces objectifs en matière de production et de marketing ou de design. Si la direction part du principe

qu'il est déraisonnable de se donner pour tâche la mise au point de nouveaux produits dans un délai fixe et en fonction des besoins du marché, il n'y a aucune possibilité réelle de développer la production en accord avec la stratégie générale future de l'entreprise. Un tel échec tendra à renforcer l'idée qu'il est excessivement difficile de coordonner les efforts du design avec ceux des deux autres fonctions primordiales. Cette idée, qui fait partie de la mythologie habituelle dans de nombreux domaines, est soutenue par quelques savants et ingénieurs, qui aiment croire « qu'on ne peut ouvrir la pensée créative comme un robinet ». Mais, dans la production et dans le marketing, le travail est tout aussi créatif que dans le design. Pourquoi le travail consacré à l'invention de nouvelles techniques de fabrication, aux problèmes que posent les relations industrielles, ou à l'élaboration de nouvelles stratégies de marketing, devrait-il être jugé moins créatif que la conception de produits ? Malgré la créativité innée d'un travail de bonne qualité dans tous les secteurs ci-dessus, rares seront ceux qui nieront qu'il faut accomplir ce travail de façon coordonnée, selon des paramètres établis et des délais imposés.

Il semblerait que les Japonais ont parfaitement saisi ce point et que leurs équipes de production travaillent à des programmes préétablis, de durée bien définies, s'étendant souvent sur plusieurs années, mais tenant toujours compte des changements intervenant dans la capacité de production et la recherche des marchés futurs. L'histoire de la mise au point des produits montre à quel point les choses diffèrent en Grande-Bretagne. Le ministère de l'Industrie a actuellement onze projets offrant des subventions de 20% du prix de revient de l'investissement en installations et machines. Quatre de ces projets (pour les industries des composants électroniques, des machines-outils, des machines d'imprimerie et des machines textiles) insistent sur la mise au point du produit et offrent des subventions de 20 à 25 % du coût de cette mise au point pour les produits existants ou pour la création de produits nouveaux depuis leur conception jusqu'au lancement sur le marché. Les subventions disponibles, pour les industries mentionnées, atteignent un total de £ 75 millions. Mais le gros des demandes d'assistance porte sur l'investissement consacré aux unités de production ; seule une minorité a réclamé de l'aide pour des produits nouveaux.

Le Plan des Projets accélérés du Département de l'Industrie, qui a fonctionné d'avril 1975 à juillet 1976, prévoyait une assistance gouvernementale de £ 84 millions pour atteindre dans les années suivantes un investissement en capital de £ 640 millions (presque un tiers de l'investissement annuel de l'industrie manufacturière). Grâce à ce plan, il était possible d'obtenir une aide pour la mise au point des produits, mais encore un fois, seule une petite minorité a profité de cette offre ; l'investissement s'est porté principalement sur de nouvelles installations. Le Plan en cours d'Investissement sélectif fournit £ 100 millions pour promouvoir les projets d'investissement dans l'industrie. Ce Plan permet de bénéficier de l'aide pour la mise au point des produits, mais de nouveau, c'est l'investissement pour les installations d'usines qui

l'emporte. Actuellement, le gouvernement a annoncé un autre plan destiné spécifiquement à stimuler l'investissement par l'industrie manufacturière pour la mise au point des produits et des processus. Pour commencer, £ 20 millions sont disponibles pour fournir des subventions de 25 % du coût de l'amélioration, qui peuvent passer à 50 % si l'entreprise s'engage à ristourner un pourcentage sur les bénéfices obtenus. Ce plan a été établi sur une base sélective, et son principal effort porte sur les industries mécanique et électrique. Il est maintenant tout à fait clair que le gouvernement prend au sérieux le problème de la mise au point des produits, et il est difficile de voir ce qu'un gouvernement pourrait faire de plus en tant qu'aide. Pourtant, il faut faire davantage, parce que la mise au point d'un éventail meilleur et plus large de produits n'est pas seulement un problème de trésorerie ou de technologie. Ce qu'il faut, c'est convaincre les dirigeants des entreprises qu'il s'agit aussi d'un problème d'organisation. Dans beaucoup d'entreprises, ce n'est pas l'absence d'inspiration qui provoque ce manque de compétitivité dans le design du produit, mais le fait que le chef de l'équipe du design n'occupe pas la position qui lui convient, que les ressources adéquates lui manquent, et que les tâches à accomplir n'ont pas été bien définies.

De même, il faut convaincre les groupes industriels que la réorganisation accordant au design du produit la place qui lui est due, aura un effet en profondeur sur l'efficacité de leurs filiales. Le directeur d'une filiale qui ne dirige pas personnellement le design, la production et le marketing, ne peut être tenu pour responsable des résultats opérationnels ou financiers. S'il y a centralisation du fonctionnement dans un groupe d'entreprises, le directeur d'une filiale dépend des efforts d'une équipe de designers qui n'est pas responsable devant lui. Il y a souvent de bonnes raisons pour centraliser le fonctionnement d'un groupe d'entreprises, car il n'est pas possible d'accorder une autonomie de direction à chaque directeur d'une filiale. Mais il semble qu'il y ait de nombreux groupes où le design est centralisé alors qu'aucun besoin ne s'en fait sentir.

L'un des plus grands devoirs — peut-être le plus grand — d'un directeur d'entreprise est d'équilibrer les ressources allouées respectivement au design, à la production et au marketing, et de coordonner ces trois activités. Echouer dans cette coordination, c'est susciter des difficultés qui nous sont toutes familières :

1.- Le design met au point des produits inadaptés à la capacité de production de l'entreprise, alors que celle-ci ne dispose pas des moyens financiers nécessaires à la transformation de cette capacité. Ou les produits mis au point ne peuvent être fabriqués à un prix qui tente le marché. Ou ces produits ne sont pas suffisamment adaptés à la demande du marché pour qu'il y ait un volume de ventes qui permette une production efficace.

2.- La production met au point des techniques ou investit dans des équipements pour fabriquer des produits dont la vente diminue, et elle n'arrive pas à organiser la capacité de production indispensable à la fabrication des nouveaux produits pour lesquels il y a demande.

3.- Le marketing, en réagissant excessivement aux

pressions du marché, réalise des ventes importantes de produits avant qu'ils aient bénéficié de la mise au point et des essais qui s'imposaient, ou bien il se livre à des ventes dont la composition est déséquilibrée par rapport aux différentes capacités de production.

Dans les groupes industriels, chaque fois que cela est possible (et c'est indispensable dans une entreprise autonome), le directeur devrait avoir directement sous ses ordres non seulement les responsables de la fabrication et du marketing, mais aussi une personne *du même rang*, responsable d'un service séparé et bien organisé où l'on mettrait au point les produits de l'entreprise selon un plan coordonné. Ce plan à terme devrait tenir compte de tous les aspects des trois grandes fonctions. En se fondant sur ce plan, des objectifs spécifiques de mise au point des produits devraient être fixés au chef du design. Ses pouvoirs seraient délimités comme suit :

1. Rapports réguliers adressés au directeur général sur les progrès réalisés dans la mise au point des produits.
2. Compte rendu de tout effort fait pour tenir les délais fixés.
3. Aucune attribution de ressources à des projets ne faisant pas partie du plan, sauf avec l'accord du directeur général.

Le directeur général devrait rendre obligatoires des consultations régulières entre les trois responsables du design, de la production et du marketing au fur et à mesure de l'avancement du plan. Si le chef de la production a l'impression que certains détails du design en cours de réalisation susciteront des difficultés de fabrication, ou si celui du marketing estime que des aspects du produit ne correspondent pas aux conditions du marché, et si de telles divergences ne peuvent être applanies, ces difficultés seront soumises à l'arbitrage du directeur général.

Dans l'ingénierie, et dans quelques autres industries, les technologues qui ont reçu une éducation semblable sont souvent utilisés à la fois pour concevoir des produits et pour mettre au point la nouvelle technologie de leur fabrication, cette dernière étant une tâche qui incombe au service de production. Dans certaines entreprises d'ingénierie, une seule personne remplit ces deux fonctions. Là où il en est ainsi, on constate une tendance à consacrer une trop grande proportion d'efforts à la solution des problèmes de fabrication, parce qu'ils se posent à court terme et sont parfois urgents. Il faudrait que les deux fonctions fussent séparées, mais il est bien entendu néanmoins qu'une collaboration effective entre l'une et l'autre est essentielle, pour que le design du produit soit toujours considéré à la lumière de la technologie qu'il réclame.

La valeur d'une telle organisation a été bien des fois prouvée. Peu après que Sir Arnold Weinstock eut assumé la direction de l'English Electric et de l'Associated Electrical, ainsi que de la General Electric, il fit adopter des mesures qui donnaient aux directeurs généraux de ces filiales le contrôle des trois fonctions, et les résultats obtenus parlèrent d'eux-mêmes. Bien des années avant, la Glacier Metal avait recouru à une politique similaire. A l'époque, une firme américaine concurrente avait déclassé les produits de cette société : il ne lui fallut que deux ans pour rattraper son retard. En dépit de beaucoup d'autres exemples, où une organisation et une disposition correctes de la fonction du design



ont assuré le succès de la mise au point des produits, cette façon de penser n'est malheureusement pas très répandue dans l'industrie. Il est d'une importance essentielle que les entreprises apprennent à considérer la fonction de la conception de produits et sa relation aux autres fonctions primordiales de l'organisation, d'une manière enfin logique.

Par exemple, les institutions de l'Ingénierie mécanique, électrique et civile devaient prendre en considération cet aspect de l'organisation du design du produit et le discuter au niveau de leurs membres d'une manière plus large que ce qui a été fait dans le passé. Il y a dans l'industrie des milliers d'ingénieurs qui sont des designers frustrés, incapables de donner le meilleur d'eux-mêmes à cause de la mauvaise organisation que nous venons de décrire, et il en est peut-être de même du personnel de la production et du marketing; lui aussi se sent également frustré par l'absence de mesures efficaces de coordination en ce qui concerne la politique du produit. En exerçant de toutes parts des pressions sur la direction suprême des entreprises, on devrait pouvoir commencer à résoudre ce problème.

Du fait que la Grande-Bretagne prend du retard dans le design du produit par rapport à ses concurrents internationaux, les firmes britanniques évacuent un marché l'un après l'autre ou en sont expulsées par des marchandises supérieures aux leurs. Ce n'est pas parce que nous manquons d'ingénieurs et de designers de toute première classe, mais parce que, dans trop de

firmes, ils manquent d'autorité et de ressources. Ainsi, un domaine où la Grande-Bretagne, en tant que nation, a excellé dans le passé, est devenu l'un de ceux dans lequel elle prend du retard. L'élément organisation, qui est une des raisons de cet échec, exige beaucoup plus d'attention que celle qu'on lui a accordée jusqu'ici.