



A lire pour une
pluralité de visions !
<https://urlz.fr/aJQm>

INTERVIEW

VALÉRIE LEGAT DIRECTRICE DE PROJETS DESIGN
ET INNOVATION CHEZ MCKINSEY

« Le design, c'est ultrapragmatique ! »

Placer le design au bon niveau, celui de la direction générale, est crucial pour obtenir les moyens nécessaires – financiers, IT, etc. – à l'enrichissement de l'expérience client ainsi qu'à l'obtention de gains de performance.

Propos recueillis par
Muriel Jasor

Quelle est votre définition du design ?

C'est la création d'un produit ou service qui prend en considération trois éléments : la désirabilité – autrement dit, les besoins et attentes du client –, la faisabilité et la viabilité économique. En France, il y a un problème de sémantique. On limite trop souvent le design à de l'esthétique, des couleurs, du branding. Or, le design est loin de n'être que cela. Il décrypte, anticipe et enrichit l'expérience.

Pourquoi investit-il de plus en plus l'entreprise ?

Parce qu'il rend les entreprises plus performantes. Et c'est prouvé ! Nous avons interrogé, pendant cinq ans, plus de 300 entreprises internationales cotées d'une façon tant quantitative que qualitative. Nous avons aussi analysé plus de 2 millions de données financières et identifié plus de 100.000 actions design. Il en est ressorti que le design accélérera la croissance du chiffre d'affaires. Les entreprises qui ont le mieux intégré la dimension design génèrent près d'un tiers de revenus supplémentaires et produisent jusqu'à 56 % de valeur en plus pour l'actionnaire... L'impact économique est considérable.

« Le design requiert autant d'efficacité et de rigueur que le suivi des coûts et des revenus. »

Quelles sont les précautions à prendre préalablement à une approche design ?

L'important est d'avoir une organisation embarquée dans son ensemble. Pour cela, il est crucial de placer le design au bon niveau : celui de la direction générale, qui est seule à pouvoir engager cette dynamique. L'ensemble de l'organisation doit penser design et centricité client. Trop souvent, les entreprises cantonnent les designers à la direction marketing. Or ces professionnels recueillent bien plus de données sur les utilisateurs d'un produit ou service qu'on ne le pense. Malheureusement, ces informations sont souvent bloquées dans les directions métiers. Résultat : pas de financement, pas d'outils IT et trop peu d'interaction avec les autres directions métiers (logistique, opérations). Le designer, seul dans son coin, ne va pas mettre en œuvre un click & collect ou une livraison en deux heures !

Des marketeurs, des directeurs artistiques... mais on compte peu de designers en entreprise.

Oui et les métiers ne sont pas les mêmes ! Le directeur artistique ou de la création vise à transmettre par son travail un sentiment personnel sur un produit alors que le designer, lui, est un caméléon dont la mission est de créer une expérience mémorable au travers d'une empathie avec le consommateur final. Ce n'est pas

tout à fait la même chose.

Les designers – de formation ou des profils business convertis au design [Valérie Legat a rejoint le cabinet McKinsey il y a trois ans, après avoir fondé une agence digitale, NDLR] – sont des talents rares. Ils doivent avoir cette forte capacité de comprendre différents enjeux – technologiques, de comportement et de modèles économique – et ainsi couvrir tout le spectre technologique, business et humain. Dans le même temps, il leur faut également maîtriser à la perfection l'expérience client, les outils et la méthodologie (recherches ethnographiques, etc.).

Comment les fidélise-t-on ?

En leur offrant de l'autonomie, des responsabilités, des moyens, un environnement intellectuel diversifié et riche ainsi que la possibilité de prendre part à tout un écosystème. N'oublions jamais que leur vision est holistique.

Avec le design, il convient donc d'agir avec méthode, mais de quelle façon ?

Le design est ultrapragmatique. Il requiert autant d'efficacité et de rigueur que le suivi

des coûts et des revenus. C'est un principe – la maîtrise des « analytics » – qui entre dans le premier des quatre domaines où le designer doit exceller. Le deuxième domaine important porte sur l'itération continue, qui consiste à penser un produit et à l'accompagner dans tout son cycle de vie. Une démarche qui se rapproche de l'agile. Autre point crucial : créer une direction du design serait contre-productif, l'entreprise doit au contraire diffuser le design au sein de ses différentes fonctions. Enfin, quatrième domaine, la capacité à assurer le continuum d'une expérience.

Une fois la démarche design enclenchée, comment éviter les faux pas ?

L'erreur serait de ne pas prévoir d'indicateurs et d'objectifs quantitatifs : les équipes ont besoin de ces données pour prendre des décisions d'investissement et en mesurer l'impact sur leur P&L [compte de résultat, NDLR]. Autre point capital : se limiter au quoi, c'est-à-dire au quantitatif, ou au pourquoi, le qualitatif. Cela ne suffit pas, si l'on veut travailler efficacement, il faut nécessairement mixer les données tant quantitatives que qualitatives.



Sa source d'inspiration

Le motto du CEO de T-Mobile John J. Legere féru de design : « Taisez-vous et écoutez »...

Quel lien faites-vous entre le design et l'agile ?

En raison du principe d'itération continue, il y a systématiquement une composante agile forte dans le design, qui se sert de l'agile comme d'une méthode d'accélération. Le design, c'est pour ressentir ; l'agile pour réagir. Le motto du CEO de T-Mobile, John J. Legere féru de design, va dans ce sens : « Taisez-vous et écoutez »... Avec le design, on comprend le consommateur ; l'agile aide à bousculer l'organisation, à la pousser à se remettre en cause et à passer en mode action. ■

Les Echos EXECUTIVES présente

#NEXTLEADERSAWARDS

JEUDI
5 DÉCEMBRE
19H00-22H00
2019

NLA
NEXT LEADERS
AWARDS
Ils feront le board de demain

**INSCRIPTION
JUSQU'AU
19 OCTOBRE 2019**

APPEL À CANDIDATURES

**SEREZ-VOUS LE LEADER DE DEMAIN ?
(OU LE CONNAISSEZ-VOUS ?)**

Si vous souhaitez vous porter candidat(e) ou présenter une personnalité qui vous paraît prometteuse, dites-le nous sur :

www.nextleadersawards.fr