



A BOOK APART

Les livres de ceux qui font le web

N°.

12

Mike Monteiro

WEB DESIGNER CHERCHE CLIENT IDÉAL

PRÉFACE DE Austin Kleon

EYROLLES

Le secret de réussite d'un design web réside dans une implication égale et un partenariat harmonieux entre l'équipe de design et son client. Pourtant, pour la plupart des gens qui font appel au service d'un web designer, le processus de création reste un mystère.

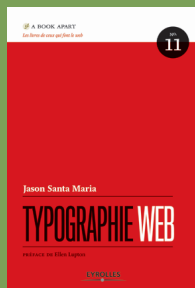
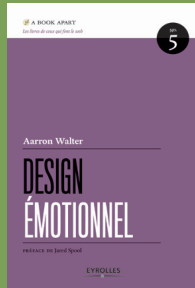
Suite à son premier ouvrage *Métier web designer*, Mike Monteiro s'adresse cette fois à ses clients et démystifie pour eux le processus de design d'un site web afin de les préparer à bien jouer leur rôle ; il leur apprend à poser les bonnes questions, à donner un feedback constructif et efficace et à embaucher l'agence ou le designer le plus adapté à leur produit. Une lecture indispensable pour devenir le client idéal de tous les web designers !

Au sommaire Pourquoi vous avez besoin du design * Qu'est-ce que le design et quelle est sa valeur ? * Précautions à prendre * **Recruter un designer** * Évaluer un portfolio * Premier contact * Coût * Devis * Contrat * **Travailler ensemble** * Respectez le processus * Liberté de mouvement * Degré d'implication * Subjectivité * Les décisions importantes * Quel est votre rôle * **Évaluer le travail et donner du feedback** * **Quand tout se passe bien** * Communication régulière * Respect des délais * Le travail s'améliore progressivement * Les gens débattent * La ligne d'arrivée est clairement visible * **Quand ça va mal** * Erreurs graves et erreurs bénignes * La réunion de la dernière chance * Défaut de communication * Virer un designer * Et votre argent ?! * Reconstruction *



A BOOK APART

Les livres de ceux qui font le web



Mike Monteiro

**WEB DESIGNER
CHERCHE
CLIENT IDÉAL**

EYROLLES



ÉDITIONS EYROLLES
61, bld Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05
www.editions-eyrolles.com

Traduction autorisée de l'ouvrage en langue anglaise intitulé *YOU'RE MY FAVORITE CLIENT* de Mike Monteiro (ISBN : 978-1-937557-15-7), publié par A Book Apart LLC

Adapté de l'anglais par Charles Robert

© 2014 Mike Monteiro pour l'édition en langue anglaise
© Groupe Eyrolles, 2015, pour la présente édition, ISBN : 978-2-212-14162-7

Dans la même collection

HTML5 pour les web designers - n°1, Jeremy Keith, 2010, 96 pages.
CSS3 pour les web designers - n°2, Dan Cederholm, 2011, 128 pages.
Stratégie de contenu web - n°3, Erin Kissane, 2011, 96 pages.
Responsive web design - n°4, Ethan Marcotte, 2011, 160 pages.
Design émotionnel - n°5, Aaron Walter, 2012, 118 pages.
Mobile first - n°6, Luke Wroblewski, 2012, 144 pages.
Métier web designer - n°7, Mike Monteiro, 2012, 156 pages.
Stratégie de contenu mobile - n°8, Karen McGrane, 2013, 164 pages.
La phase de recherche en web design - n°9, Erika Hall, 2015, 176 pages.
Sass pour les web designers - n°10, Dan Cederholm, 2015, 96 pages.
Typographie web - n°11, Jason Santa Maria, 2015, 160 pages
Design web responsive et responsable - n°13, Scott Jehl, 2015, à paraître

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'éditeur ou du Centre Français d'Exploitation du Droit de Copie, 20, rue des Grands Augustins, 75006 Paris.

TABLE DES MATIÈRES

13 | CHAPITRE 1
Pourquoi vous avez besoin du design

31 | CHAPITRE 2
Recruter un designer

66 | CHAPITRE 3
Travailler ensemble

95 | CHAPITRE 4
Évaluer le travail
et donner un feedback

114 | CHAPITRE 5
Quand tout se passe bien

124 | CHAPITRE 6
Quand ça va mal

136 | *Conclusion*

137 | *Glossaire*

141 | *Ressources*

144 | *Remerciements*

146 | *Références*

147 | *Index*

AVANT-PROPOS

PARFOIS, VOUS PENSEZ connaître un homme, et puis vous rencontrez sa mère. Mike est le fils d'une couturière. La spécialité de Judite Monteiro, ce sont les robes de mariée, et le jeune Mike était au premier rang pour l'observer travailler avec les futures mariées, chercher le bon motif, le bon tissu, la bonne coupe. « Enfant, j'ai été formé à la relation client par une experte en la matière, » écrit-il. « J'ai appris comment traiter un client et travailler avec lui, et non pour lui. » Par la suite, Mike a découvert que « la façon qu'a une couturière d'aborder son métier n'est pas sans rappeler celle du designer ».

Mike dit là quelque chose d'essentiel : les designs les plus désastreux naissent souvent de l'idée que le design est un art et non un métier. Le premier livre de Mike, *Métier web designer*, se voulait être une piquûre de rappel aux designers, leur enjoignant de se réveiller, de mettre leur ego d'artiste sensible de côté et d'assumer la responsabilité de leur travail. Dans ce nouveau livre, Mike démystifie le design pour les non-designers en montrant qu'un bon design n'est pas le simple produit d'un « créatif » qui fait apparaître des lapins de son chapeau magique, mais un processus rigoureux de résolution de problèmes exécuté par un professionnel.

Si vous êtes un designer, achetez ce livre et donnez-le à vos clients - mais aussi aux designers que vous connaissez pour leur remémorer le bon travail que vous essayez tous de faire.

Si vous êtes un client, soyez certain que la personne qui vous a offert ce livre tient à ce que votre collaboration fonctionne. Lisez-le, appliquez ses enseignements et achetez-en des exemplaires à vos collègues pour qu'ils en prennent de la graine eux aussi.

Pour que la relation client soit fructueuse, l'artisan comme le client ont un rôle à jouer. Ce livre vous aidera à remplir ce rôle, que vous soyez la couturière ou la mariée.

Austin Kleon

*Ce livre est dédié à Leslie Harpold,
qui m'a appris à écrire une note de remerciement.*

INTRODUCTION

« JE N'Y CONNAIS rien en design... »

Ben voyons.

Regardez autour de vous. Vous faites tous les jours des choix basés sur le design. La chaise sur laquelle vous êtes probablement assis maintenant est conçue pour être confortable. Les vêtements que vous avez choisi de porter sont conçus pour vous donner l'air assuré ou détendu (ou les deux), selon le jour de la semaine. La voiture que vous conduisez est conçue pour que vous sentiez en sécurité, sauf si elle est conçue pour que vous vous sentiez jeune. Dans tous les cas, vous savez faire la différence.

Même si vous ne savez pas concevoir toutes ces choses vous-même, cela n'enlève rien à votre capacité à choisir la chaise sur laquelle vous voulez vous asseoir, les chaussures que vous voulez porter ou la voiture que vous voulez conduire.

Vous prenez des décisions de design tous les jours.

Vous concevez des choses pour atteindre vos objectifs depuis que vous êtes tout petit, qu'il s'agisse de tracer un terrain de football dans le sable ou de trouver un moyen de monter vos parents l'un contre l'autre pour qu'ils vous emmènent à Disneyland. Vous êtes parfaitement capable de définir votre objectif et de savoir quand vous l'avez atteint. Et quand vous l'atteignez, vous dites que tout s'est déroulé conformément à votre plan.

Eh bien, le design, c'est ça : le plan qui nous permet d'atteindre notre objectif.

Vous en savez beaucoup plus sur le design que vous ne le pensez. Vous savez reconnaître un mauvais design quand vous en rencontrez un. Toutes les chaises qui vous ont détruit le dos, toutes les tasses de café qui vous ont brûlé la main, toutes ces fois où vous avez cliqué sur le mauvais lien sur votre téléphone, tous les sites de réservation de billets d'avion qui vous ont fait enrager. Vous savez reconnaître un mauvais design. Vous détestez ça. Et vous avez bien raison, parce que tout ce qui a été mal conçu aurait pu être mieux conçu. La vérité, c'est qu'un bon design n'a rien de magique : il demande d'avoir un objectif clair, l'expertise et les ressources nécessaires pour atteindre cet objectif, et surtout l'intention de bien faire.

Aussi informé que vous pensiez être en matière de design (et vous l'êtes ! recommencez la lecture depuis le début si vous n'en êtes pas encore convaincu), les objectifs que vous voulez atteindre nécessiteront parfois de vous offrir les services de quelqu'un dont c'est le métier de concevoir des solutions. Quelqu'un qui est formé à résoudre des problèmes. La différence entre une personne avertie en matière de design, comme vous l'êtes, et un designer, c'est l'expérience engrangée au fil du temps. Nous savons peut-être tous apprécier une belle paire de chaussures, mais peu d'entre nous sont effectivement capables d'en fabriquer.

Comme dans toute profession, il y a de bons designers, de mauvais designers, et des designers qui ne correspondent pas à vos attentes. Il peut être difficile de travailler avec un designer - croyez-moi, j'en suis un. Et il peut être intimidant de chercher des services de design sans avoir de méthode.

Félicitations ! Vous tenez cette méthode entre vos mains.

Cela fait longtemps que je travaille dans le design. Je tiens une agence de design interactif appelée Mule Design à San Francisco, et presque tous les jours, j'entends un client me dire : « je n'y connais rien en design ». J'aime mes clients. C'est eux qui me permettent de payer mes factures. Ce sont des gens bien, et ils ont tous une chose en commun : ils sont venus nous voir avec un objectif. Mon travail consiste à combiner mon expertise de designer avec leur expertise propre à leur activité et à concevoir une solution qui remplit leur objectif. J'adore faire ça. Et je veux que vous attrapiez le virus vous aussi.

Personne n'est né en sachant être un bon client. (Je ne suis certainement pas né bon designer.) Pour porter ses fruits, un projet de design demande la participation du client et du designer à parts égales. Pourtant, le processus de design reste un mystère pour la plupart des gens qui l'achètent. Le design n'est pas un morceau de viande. Vous l'apprécierez encore plus si vous comprenez comment il est fait. Ce livre s'efforcera de démystifier ce processus et de vous préparer à remplir votre rôle. Un client bien informé donne un projet mieux exécuté et plus efficace, et un projet bien exécuté coûte moins cher. Ce livre vous aidera à poser les bonnes questions, à obtenir les bonnes réponses et à travailler avec les bonnes personnes. Vous

aurez l'assurance d'embaucher des gens qui vous pousseront à concevoir le meilleur produit possible.

Lorsque vous embauchez un designer, vous n'embauchez pas une paire de mains. Vous embauchez un esprit qui a été formé à résoudre des problèmes comme vous seriez incapable de le faire.

Le design n'a rien de magique et n'est pas un art. C'est un métier. Le design résout un problème dans le cadre d'un ensemble de contraintes données. Nous verrons dans ce livre pourquoi ces contraintes sont importantes. De même qu'un médecin a besoin de patients pour pratiquer son métier, un designer a besoin de clients. Travailler avec un designer, c'est un peu comme une consultation chez le médecin : vous décrivez ce qui ne va pas, puis votre médecin diagnostique le problème et vous prescrit une solution. De même, vous nous dites quel est votre problème, puis nous faisons des recherches, nous trouvons un plan d'attaque et nous concevons une solution. Nous ne vous demandons pas d'avoir une confiance aveugle en nous, mais de respecter le fait que nous ayons été formés à manier un scalpel. Et d'avoir un minimum de confiance quand même.

Pourquoi devriez-vous me faire confiance ? C'est très simple. J'ai des raisons égoïstes d'écrire ce livre. D'abord, des clients mieux préparés me rendent la tâche plus facile. Moins nous passons de temps à débattre de l'importance du design, plus nous pouvons en consacrer à en produire un meilleur. Deuxièmement, je travaille parfois avec des clients qui ont eu de très mauvaises expériences avec des designers qui, pour une raison ou pour une autre, ont très mal fait leur travail. Je dois alors passer du temps à regagner leur confiance. Troisièmement, j'adore mon travail. Je veux m'assurer qu'il soit bien pratiqué. J'ai peu de patience pour les designers qui donnent une image faussée de nos capacités et de nos responsabilités aux clients.

Un monde bien conçu est un monde meilleur. J'aime savoir qu'une interface utilisateur bien pensée rend la vie plus facile à quelqu'un, qu'il s'agisse d'un menu accessible aux personnes malvoyantes ou d'une application pour iPad que mon père de 71 ans est capable d'utiliser intuitivement pour la première fois de sa vie. Un bon design a le pouvoir de changer des vies.

En écrivant ce livre, non seulement je pense faire œuvre utile, mais je rends également service à mon activité. Gagnant gagnant.

Si vous n'avez jamais travaillé avec un designer, ce livre vous apprendra comment engager la bonne personne, ce que vous pourrez attendre d'elle et comment travailler en collaboration pour que votre projet réussisse. (Et également comment gérer la situation s'il y a un hic.)

Si vous avez déjà travaillé avec un designer, vous apprendrez à communiquer plus efficacement vos attentes, vous verrez pourquoi des listes de tâches détaillées ne l'aideront pas à faire du bon travail et pourquoi vous le rendrez fou à regarder par-dessus son épaule. Vous découvrirez pourquoi les designers doivent être impliqués dans vos réunions stratégiques. Vous verrez que le design commence bien avant que le premier pixel ne soit posé ou que la première ligne ne soit tracée.

À tous les designers qui lisent ce livre : je suis aussi là pour vous aider. Beaucoup de clients ne se sont jamais offerts les services d'un designer. Ne croyez pas que tous vos clients arrivent dans votre bureau en sachant ce qu'il faut faire pour que le processus se déroule bien. N'hésitez pas à vous servir de ce livre pour leur faire découvrir le processus de design. Mieux ils sauront ce qui est nécessaire à un projet et plus votre collaboration sera fructueuse. Offrez-en un exemplaire à tous ceux qui franchissent le pas de votre porte !

Plusieurs remarques. Mon entreprise conçoit des sites web, des applications et autres gadgets numériques interactifs. La plupart de mes exemples sont tirés de mon expérience. Mais si vous concevez des livres, des tables ou des accélérateurs de particules, ces leçons s'appliquent aussi. (Si vous concevez un accélérateur de particules, j'espère que vous aurez lu deux ou trois bouquins de plus...) Par ailleurs, je travaille dans les services aux clients. Votre entreprise peut m'engager pour compléter ou remplacer une équipe interne. J'ai passé beaucoup de temps à travailler en interne, alors ce livre renferme de nombreuses informations qui vous aideront à travailler avec des designers dans toutes les situations.

Quand je dis designers, je parle de toutes les personnes qui participent au design de vos sites web, applications et réacteurs

à fusion : les designers visuels, les designers de l'interaction, les spécialistes de la stratégie de contenu, les chercheurs, les développeurs et tous ces nouveaux métiers que nous inventerons demain. Nous allons explorer la signification même du mot *design*. Tout à fait, la définition définitive !

Faites-vous du café. Nous avons du pain sur la planche. Mettez vos baguettes magiques de côté, car au-delà de cette page, il n'y a pas de magie qui tienne. Pas de blabla, que du concret.

(Je rigole. Il y a une licorne au chapitre 6.)

1 POURQUOI VOUS AVEZ BESOIN DU DESIGN

QU'EST-CE QUE LE DESIGN ?

LE DESIGN EST le produit de décisions humaines. Vous pouvez concevoir avec une intention, et vous aurez alors une chance de bien faire, ou vous pouvez laisser le design se faire tout seul et le travail sera probablement bâclé. Le design se fera, que vous en soyez conscient ou non. Rien n'est créé sans design. Les choses peuvent être bien conçues, mal conçues ou entre les deux.

Qu'est-ce que j'entends par design ? Le design, c'est notre façon de communiquer la fonction d'un objet, ce qu'il fait, à travers sa forme.

Prenez par exemple un gant de base-ball. Étudiez-le un instant et il vous paraîtra évident que votre main doit rentrer dedans. C'est la forme. Une fois que vous aurez mis le gant, vous comprendrez qu'il permet de rattraper une balle de base-ball plus facilement. C'est la fonction.

Le design est également le processus que nous appliquons pour résoudre un problème. Rattraper une balle de base-ball à

mains nues, ça fait un mal de chien. Le gant est la solution à ce problème.

Si vous demandez à cinq designers de définir le design, vous obtiendrez cinq réponses différentes. Pour nos besoins, et parce que nous avons du vrai travail à faire, la définition donnée ci-dessus conviendra.

Revenons à notre exemple de chaise. Quand vous pensez au design d'une chaise, vous envisagez à la fois son aspect esthétique et son ergonomie. Une chaise de bureau bien conçue corrige votre posture et améliore votre productivité, alors qu'un fauteuil de salon doit vous permettre de vous détendre, de regarder la télévision, de jouer avec votre iPad et de faire une sieste. Un siège d'avion est expressément conçu pour vous emplir d'un désespoir que l'on n'a plus connu depuis l'Inquisition espagnole.

Si nous voulions concevoir une chaise ensemble, nous aurions besoin de prendre en compte plusieurs facteurs avant toute chose. Nous devrions bien sûr songer à la taille du siège, à sa hauteur, à l'angle du dossier, aux matériaux et aux tissus employés. Et avant de prendre une seule de ces décisions, nous devrions définir les objectifs de la chaise. Qui l'utilisera ? Pour faire quoi ? Que devra-t-elle apporter à celui qui s'y assoit ? Ces questions affecteront notre manière de communiquer sa fonction. Si la chaise répond aux attentes de la personne qui l'utilise, elle lui procurera de la joie. C'est ainsi que l'on reconnaît un bon design.

Ces considérations garantiront-elles que la chaise soit bien conçue ? Non, mais elles en amélioreront sensiblement les chances. En ne les prenant pas en compte, en revanche, vous pourrez être sûr qu'elle sera mal conçue.

Et pourtant, quand nous concevons des sites web ou des applications, nous attendons souvent la dernière minute pour appeler un designer et y « appliquer » un design, un *look and feel*. C'est un peu comme cuire un gâteau avant d'appeler un pâtissier pour lui donner bon goût.

QUELLE EST LA VALEUR DU DESIGN ?

Imaginez que deux vendeurs de chaises se fassent concurrence dans la même rue. L'un d'eux prend en compte le design des chaises dès le départ. Il fait appel au meilleur designer de chaise qu'il peut s'offrir. Le designer étudie d'autres chaises du marché pour déterminer quelles sont leurs lacunes. Il interroge des gens pour connaître leurs préférences, lit de la documentation, prend en compte le budget et la marge du vendeur de chaises, choisit les matières premières et détermine le procédé de fabrication pour s'assurer que la chaise est bien construite. Il teste différents designs. Il fait quelques ajustements. Il les teste à nouveau. Il parvient à un design robuste qui répond à la fois aux objectifs de l'entreprise et aux désirs des gens. La chaise part en production. Elle se vend bien. Et voilà, tout le monde est riche.

L'autre vendeur de chaises, lui, fabrique aussi une chaise. Il choisit des matériaux appropriés et fabrique un siège, des pieds, un dossier. C'est clairement une chaise ! Et puis il appelle un designer et lui dit : « Rendez-moi cette chaise confortable ! » Le designer ajoute deux pauvres coussins en mousse. La chaise fait un flop. Tout le monde meurt du choléra.

La valeur d'un bon design, c'est une plus grande probabilité de réussite. Nous reconnaissons son importance dans des objets de tous les jours tels qu'une chaise, des vêtements, une montre, une cafetière ou un bon matelas. Quand on parle de sites web, on a tendance à considérer le design comme une couche de vernis que l'on applique à la fin. En vérité, le design d'un site web commence bien avant. Il peut être intentionnel ou accidentel. Pour qu'un design soit vraiment excellent, vous devez vous y atteler dès la naissance de votre projet. Car si vous ne le faites pas, vous pouvez être sûr que vos concurrents le feront.

Pour tirer le maximum du design, vous devez engager un professionnel. Vous avez besoin d'un designer. Est-ce que vous confieriez un autre poste important de votre entreprise à quelqu'un qui n'est pas qualifié pour ? Est-ce que vous mettriez le meilleur ami de votre cousin à la comptabilité juste parce qu'il sait se servir d'une calculatrice ? Est-ce que vous laisseriez votre voisin reprogrammer votre système d'injection d'essence

parce qu'il a trois voitures démembrées sur sa pelouse ? Probablement pas.

Nous embauchons des professionnels parce que nous pouvons leur demander des comptes. Si vous subissez un contrôle fiscal, vous aurez intérêt à avoir votre comptable avec vous. Si le système de paiement par carte bleue de votre site tombe en panne, vous aimerez savoir que vos ingénieurs sont sur le coup. Vous voudrez également pouvoir les faire venir dans votre bureau pour leur demander des explications. Si vos utilisateurs n'arrivent pas à utiliser l'interface de votre site, vous serez heureux de savoir que vous avez des gens formés à concevoir des interfaces efficaces à votre disposition. Si vous demandez à quelqu'un de se charger de tâches qui ne font pas partie de son travail et pour lesquelles il n'est pas qualifié, vous n'aurez pas le droit de vous plaindre s'il se plante.

Peut-on être sûr qu'un designer professionnel produira un bon design ? Pas plus qu'un diplôme n'est un gage d'intelligence. Mais vous améliorerez certainement vos chances. Surtout si vous trouvez celui qui vous convient le mieux. Nous aborderons cette question dans un instant.

Cherchez des individus prévenants et inventifs capables de résoudre des problèmes avec une excellente aptitude à la communication. Ne tombez pas dans le piège du « créatif ». Si vous vous surprenez à penser « j'aime beaucoup l'énergie qu'il apporte », reposez la bouteille. Traitez vos designers (et appelez-les « designers ») comme des adultes et des professionnels. Tenez-les pour responsables d'objectifs de performance mesurables, comme tous les autres employés.

CE QUE LE DESIGN NE PEUT PAS RÉSOUDRE

Laissez-moi vous raconter une histoire qui se passe dans toutes les entreprises de presse au monde. L'équipe éditoriale demande à ce que le site web soit plus moderne, qu'il offre une expérience de lecture plus propre avec de meilleures polices de caractères, et puis tant qu'on y est, à ce qu'on supprime toute la pagination. De l'autre côté de la table, l'équipe commerciale insiste pour qu'on place les publicités au-dessus du « pli ». (Le concept de pli survivra à tous les journaux de la planète.) Elle

veut au moins trois ou quatre unités publicitaires sur chaque page. Forcément, puisque l'efficacité de leur travail se mesure par ces unités. Bien que je sois généralement (toujours) du côté de l'équipe éditoriale, je compatis aussi avec les commerciaux.

C'est un peu comme quand Stringer Bell essaie d'instaurer une coopération et qu'Avon Barksdale lui hurle : « Je veux mes points de vente ! » (C'est la première référence à *The Wire*. Soyez prêts, ce ne sera pas la dernière. Tous les gens qui font des affaires devraient regarder *The Wire*.)

Alors, l'entreprise embauche une équipe de design pour résoudre ses problèmes. Si l'équipe de design est bonne, elle dira la vérité : le problème est que les parties prenantes ont des objectifs différents. Le site ne peut pas résoudre le problème, car les deux parties doivent d'abord tomber d'accord. Autrement, le site sera le produit d'un compromis impossible.

À en croire notre expérience d'agence de design, il est courant que différentes factions s'opposent chez un client. Au point parfois où certains veulent un menu clairement visible et d'autres veulent qu'il soit masqué par défaut. Ils nous demandent alors de couper la poire en deux. Ou alors un supérieur hiérarchique a une réaction radicalement différente de celle de l'équipe affectée au projet. On nous demande alors de concevoir une solution qui fera plaisir au patron tout en restant dans la droite ligne du projet. Ou pire encore : « Est-ce que vous pouvez nous montrer les deux variantes pour qu'on prenne une décision ? »

La réponse est non.

Comme le dit mon bon ami Jared Spool, « le design est le rendu d'une intention » (<http://bkaprt.com/ymfc/2/>). Lorsque l'intention n'est pas claire, lorsque les parties prenantes au projet sont incapables de s'accorder sur les objectifs ou lorsque deux fondateurs d'une entreprise s'opposent radicalement, aucune quantité de design ne peut résoudre la situation. Le design ne peut pas fonctionner sans intention. C'est comme ça qu'on se retrouve avec des coupes mullet, des cafés mi-décaféinés, des jus cranberry-raisin, des ornithorynques et la Chevrolet El Camino (FIG 1). (Toutes proportions gardées, les ornithorynques sont plutôt sympas. Mais ils sont vachement venimeux.)

Un designer peut concevoir une solution à un problème mais il ne peut pas résoudre un désaccord. Certains designers



FIG 1 : La El Camino : manifestation d'un compromis absurde. Photo d'Useute, projet Wikipedia anglais (<http://bkaprt.com/yafc/1/>).

essaient d'appliquer la sagesse de Salomon en trouvant une solution si horrible que les parties en désaccord n'ont pas d'autre choix que de trouver une issue. Cela ne marche jamais. C'est comme ça que l'on réveille le monstre de Frankenstein. Un designer ne devrait jamais avoir à vous proposer quelque chose qui le répugne.

Avant de vous lancer dans le processus de design, assurez-vous que vos objectifs soient clairs et que votre équipe s'accorde sur tous ces objectifs fondamentaux. Ensuite seulement, faites appel au designer. Fixez avec lui les détails et la stratégie, puis laissez-lui la liberté de concevoir les solutions.

Le seul moyen d'éviter les objectifs flous, c'est d'en débattre jusqu'à être parvenu à une parfaite clarté d'intention. (*Pro tip* : faites ça dans une pièce sans fenêtre ni chaises et imprégnée d'une odeur d'œuf pourri, cela vous prendra deux fois moins de temps.)

Voici une liste pratique de problèmes que vous devrez peut-être chercher à résoudre avant d'investir du temps et de l'argent dans le design.

Business model imaginaire

L'une des premières choses que je demande à des clients potentiels, c'est comment ils comptent faire de l'argent avec la chose qu'ils me demandent de concevoir. Tout le monde (je l'espère) se souvient de l'épisode des gnomes voleurs de slips dans *South Park*. Les gnomes ont un plan imparable pour s'enrichir :

Phase 1 : Récupérer des slips

Phase 2 : ??

Phase 3 : Profits !

C'est vrai, c'est exactement comme ça que le Web s'est construit ! Mais les charmants garnements de *South Park* ne voulaient pas donner leur slip aux gnomes sans avoir une bonne raison.

Vous ne pouvez pas concevoir un système pour augmenter vos bénéfices sans comprendre d'où vous vient ce bénéfice. Ou du moins, vous ne pouvez pas bien le concevoir. Pour savoir si quelque chose est bien conçu, vous avez besoin d'indicateurs clairs. Si vous voulez vous établir de manière durable, l'un de ces indicateurs doit être le degré de succès de votre business model. Avec un business model clair et raisonnable, vous aurez une chance d'obtenir un design réussi.

Voici un exemple qui n'implique pas de gnomes. Admettons que vous embauchiez un designer et que votre business model repose sur la publicité. Le designer se débrouille pour optimiser les emplacements publicitaires et générer plus de revenus. Deux semaines après le lancement, vous décidez que l'indicateur de succès le plus important n'est pas le revenu publicitaire mais le nombre d'abonnements à la newsletter, auquel vous avez accordé peu d'importance au cours de la refonte du design. Vous regardez le nombre d'abonnements à la newsletter et vous vous apercevez qu'il est faible. Cela signifie-t-il que le site n'a pas été conçu correctement ? Non, le site fonctionne comme prévu. C'est juste que lorsque votre business model change, vos exigences de design changent aussi - alors déterminez vos objectifs avant de commencer.

Mauvais contenu

Comme nous devenons amis, je vais vous révéler un secret. Personne ne vient sur un site pour son design. Les gens viennent pour le contenu ou pour le service, par exemple pour réserver un billet d'avion. Le design doit les inciter à rester et offrir un moyen facile à comprendre, voire plaisant, d'interagir avec ce contenu ou ce service. Un mauvais design peut certainement enterrer un bon contenu, mais vous ne pouvez pas concevoir une « expérience haut de gamme » et y déverser du contenu sans intérêt en espérant rencontrer une once de succès.

Il a plusieurs années, j'ai eu le plaisir de travailler avec *ProPublica* (<http://bkaprt.com/ymfc/3/>), une équipe de journalistes d'investigation qui font un travail exceptionnel. Leur stratégie initiale était de s'associer à des journaux (dont bon nombre avaient viré leurs propres journalistes d'investigation) et de publier des articles par le biais de ces partenaires. *ProPublica* concentrait intentionnellement ses ressources sur le travail d'investigation plutôt que sur son site web. Au fil du temps, le nombre de partenaires disponibles s'est amenuisé et les journalistes de *ProPublica* se sont rendu compte qu'il leur fallait créer une plateforme convenable pour publier leur travail. Nous avons eu la chance qu'ils choisissent de s'associer à nous. Notre travail fut relativement simple. Tout ce que nous avons à faire, c'était de créer une vitrine efficace pour mettre leur travail en avant. Aujourd'hui, *ProPublica* avale les Pulitzer comme de vulgaires Tic Tac. Est-ce grâce au design du site ? Non, mais le design offre une expérience de lecture beaucoup plus agréable.

Le plus important, c'est le contenu. Le design, c'est le mastic qui maintient tout ensemble. Alors avant d'investir du temps et de l'argent dans le design, faites appel à des rédacteurs et à des spécialistes de la stratégie de contenu. Et méfiez-vous de ceux qui vous parlent de « consommer du contenu ». Personne ne s'est jamais réveillé en ayant envie de consommer du contenu.

Manque de ressources

La première partie de notre processus de design est ce que l'on appelle la phase de découverte. C'est à ce moment que nous examinons chaque aspect du problème de design. Nous parlons à des gens de votre organisation. Nous parlons à vos utilisateurs,

discutons de vos objectifs et découvrons votre manière de travailler. Une fois seulement que nous avons fait ces recherches, nous pouvons commencer à envisager une solution. La plupart des agences de design ont une phase de recherche similaire. Méfiez-vous de ceux qui n'en ont pas.

La chose la plus cruciale que nous découvrons, c'est votre façon de travailler en équipe. Nous devons savoir combien de gens publient activement ou entretiennent le site web et combien de temps ils y accordent. Nous devons également savoir quelles sont leurs compétences. Une solution de design appropriée doit prendre vos ressources en considération.

Ainsi, si un client me dit qu'il veut des tonnes de photos, ma première question est : qui va les acquérir ? Quand nous n'avons pas de réponse claire, ou lorsque l'individu désigné n'a pas les compétences nécessaires (et s'approvisionner en photographies est une compétence), le site web a de grandes chances d'échouer. Cela s'applique également aux infographies, sauf que c'est dix fois pire.

Si je conçois un système que vous n'avez pas les ressources de prendre en charge, je ne fais pas mon travail. Je n'ai pas conçu une solution au problème ; j'ai créé un problème. Un bon designer ne peut pas en son âme et conscience livrer un produit qu'il sait voué à l'échec.

Prenez garde à ne pas pencher vers un design qui demande des ressources inexistantes. Le côté positif, c'est que vous pourriez créer de l'emploi !

Partie prenante surprise

« Ils seront convaincus quand ils verront le super boulot que vous faites. » Bien sûr. Ils seront convaincus que vous les avez exclus du projet et ils vous foutront à la porte.

Je me suis malheureusement retrouvé dans cette situation plusieurs fois. Une équipe bien intentionnée m'engage. Je demande si toutes les parties prenantes sont au courant du projet. On me répond « oui oui ». Nous allons de l'avant, faisons du bon boulot ensemble, et quand le projet est sur le point d'être publié en ligne, une partie prenante invisible jusque-là sort de la pénombre tel Batman. Le spectre se manifeste parfois ainsi : « Nous devons obtenir l'approbation du conseil d'administration avant de finaliser

le projet. » Remplacez conseil d'administration par *investisseur, doyen, partenaire silencieux, papa...* Vous saisissez l'idée.

Personne n'apprécie d'être laissé de côté, même si le travail est d'excellente facture. Aussi difficile que puisse être la conversation ou la logistique pour obtenir l'aval de ces personnes avant que le projet ne démarre, je vous garantis (et je vous offrirai plusieurs garanties dans ce livre) que cette conversation-là sera plus facile que celle que vous aurez lorsqu'elles se rendront compte que vous les avez délaissées.

Alors avant de planifier le projet ou de faire appel à un designer, demandez-vous « qui est susceptible de couler ce projet ? » et impliquez cette personne. Faites-en un allié, pas un ennemi. Incluez votre designer dans la conversation. Je préfère largement vous aider à convaincre votre PDG au début du projet que de devoir lui rendre des comptes par la suite.

Hiérarchie conflictuelle

Rien n'est plus préjudiciable à un projet de design qu'une direction floue ou un feedback contradictoire du client. Comme je l'ai mentionné au début de ce chapitre, nous obtenons souvent des avis conflictuels des clients qui n'ont pas clairement établi leurs priorités.

Idéalement, les clients gèrent les désaccords internes avant que le feedback ne parvienne au designer, mais comme il est souvent instructif d'entendre la source du désaccord, je suis prêt à faire des concessions pour savoir de quoi il retourne.

Quand le feedback est contradictoire, c'est à nous qu'il revient de le faire remarquer et d'aider le client à clarifier et prioriser ses attentes. Il se peut que quelqu'un du côté du client doive s'imposer et prendre la décision finale. Nous devons donc savoir qui a le dernier mot.

Laissez-moi vous parler de Larry. Larry est l'un de mes clients préférés de tous les temps. (Votre objectif devrait être de le détrôner.) Larry disposait d'une équipe de gens brillants aux opinions bien tranchées. J'adorais travailler avec eux. Au cours de l'une de nos premières réunions, tout le monde débattait d'un sujet que j'ai oublié depuis bien longtemps, mais les opinions fusaient de toute part et Larry écoutait silencieusement dans un coin.

À un moment, alors que quelqu'un déroulait un argumentaire passionné, Larry est sorti de son silence et a crié « vendu ! ».

Le débat s'est poursuivi.

Larry, sur un ton amical mais autoritaire, a alors dit : « Vous ne comprenez pas. Quand je dis "vendu", cela veut dire que vous m'avez convaincu et que la discussion est terminée. »

À cet instant, il n'y avait plus aucun doute sur qui avait le dernier mot. J'ai depuis adopté la stratégie du « vendu » lors de nos propres réunions internes, au grand dam de mon équipe.

QU'EST-CE QU'UN DESIGNER ?

« Faites entrer les créas ! »

Quand la plupart des gens pensent à un designer, ils s'imaginent quelque chose d'exotique. Un esprit libre qui s'affranchit de toutes les règles. Ils pensent peut-être à Edna Mode des *Indestructibles* qui fait essayer ses nouvelles combinaisons à une Elastigirl complètement paniquée. Ils voient Stan, de *Mad Men*, qui allume un joint dans son bureau. Ou Mugatu, le personnage joué par Will Ferrell dans *Zoolander*. Ou mieux encore, Jean-Pierre Stephens de *Ma sorcière bien-aimée*, incapable de résoudre les problèmes de ses clients sans faire appel à la magie interdite de sa femme.

Dans l'imaginaire collectif, les designers sont considérés comme des voyants, des outsiders, des créatures d'instinct. Ils ne suivent aucune règle. Ils mettent accidentellement le feu à la salle de conférence. Et ils ne travaillent que lorsque l'inspiration leur rend visite. Pire encore, nous croyons que ce sont ces qualités que nous devons chercher et privilégier chez les designers.

Le mythe de l'inspiration a une forte emprise sur les designers et leurs clients. Les deux ont intérêt à le perpétuer. (Vous vous imaginez laisser n'importe quel autre employé travailler seulement lorsque l'inspiration lui vient ? J'espère bien que non.)

Le pire péché du monde de la publicité, qui n'en manque pas, a été de regrouper ces individus sous la désignation de « créatifs », un terme que le monde du design web a malheureusement adopté lui aussi. En qualifiant quelqu'un de créatif, vous n'élevez pas son statut. Vous le marginalisez. Cette étiquette exclut

les designers de toutes les conversations concernant la stratégie, la définition des produits, les objectifs commerciaux et les indicateurs de succès. Elle les distingue des autres employés comme des gens qui ne sont pas tenus aux mêmes attentes ni aux mêmes exigences. Elle diminue leurs chances d'être considérés comme des personnes capables d'une réflexion analytique rigoureuse.

Le plus triste, c'est que des gens qui sont devenus des designers ont grandi avec ces stéréotypes et les ont adoptés à titre personnel. C'est comme ça que l'on se retrouve avec des designers qui s'identifient eux-mêmes comme créatifs. Qui viennent au travail quand ça leur chante. Qui esquivent des réunions importantes. Qui déblatèrent des histoires d'inspiration en jetant votre argent par les fenêtres et qui se fichent complètement de vos échéances.

Et moi qui vous dis d'embaucher ces personnes.

Sauf que ce n'est pas ce que je vous dis. Je veux remodeler l'idée que vous vous faites d'un designer et vous dire ce que vous devez en attendre.

Je suis là pour vous dire que vous pouvez leur demander de retirer leur chapeau ridicule au travail.

Un bon designer se comporte comme un professionnel qualifié avec des compétences analytiques, persuasives, créatives et sociales. Vous pouvez compter sur lui pour résoudre des problèmes, présenter du bon travail au moment opportun, être responsable et argumenter d'un point de vue informé.

Les designers ne sont pas des artistes. Le design n'est pas une forme d'expression personnelle. Il n'a rien de spécial ni de magique. Si les designers peuvent prendre de nombreuses formes, rien ne vous oblige à tolérer un designer qui ne se comporte pas de façon professionnelle.

Explorons le vaste monde des designers et apprenons-en davantage sur ce qu'ils font et ce que vous pouvez attendre d'eux.

Un designer conçoit des choses

Il s'agit de la partie du travail que vous associez probablement déjà aux designers : la conception, avec les maquettes, la mise en page et la programmation. Je ne passerai pas trop de temps

là-dessus, si ce n'est pour insister sur le fait que cette partie ne marche que dans la mesure où vous avez prêté attention aux précédentes : la recherche et la stratégie. La compréhension du problème. L'exécution du travail peut même être la partie la plus simple si vous avez bien fait le travail de préparation.

Un designer résout des problèmes

Il était une fois un jeune designer qui travaillait dans une grande entreprise. En m'entretenant avec lui dans le cadre de mes recherches, je lui ai demandé à quelle étape il se retrouvait impliqué dans les projets de l'entreprise. Il m'a répondu que l'équipe de production, l'équipe de gestion et les ingénieurs - bref, tout le monde sauf lui - se réunissaient d'abord pour définir la stratégie du produit. Ils rédigeaient les spécifications du produit, réalisaient des maquettes, faisaient pratiquement tout sauf emballer le projet dans du papier-cadeau, puis le confiaient au designer. J'ai demandé à ce gamin, un brave gamin, pourquoi il ne participait pas à ces réunions. Il m'a répondu qu'il n'était pas invité. (Petit aparté pour les designers qui me lisent : n'attendez pas d'être invité. Votre patron ne sait peut-être même pas que votre présence est importante. C'est ce que je m'appête à lui dire, mais votre travail consiste aussi à savoir où vous devez être et à dire aux gens que vous devez y être.)

Vous embauchez un designer pour vous aider à résoudre votre problème. Et pour qu'il fasse son travail au mieux, celui-ci doit prendre part aux conversations où tout le monde discute du problème et échange des solutions. Cela l'aidera à mieux comprendre ce que vous lui demandez de faire et vous permettra de réunir dans une même pièce des personnes qui sont susceptibles d'aborder le problème d'une tout autre façon. Vous avez intérêt à recueillir autant de points de vue différents que possible. Si vous rechignez à l'idée d'amener un designer dans la pièce parce que vous échangez des idées concoctées à la va-vite, c'est exactement pour cela que le designer doit être présent : pour apporter les ingrédients qui vous manquent et vous empêcher de cuisiner un plat immangeable.

La première phase du design consiste à comprendre le problème et à définir une stratégie. Ne pas faire participer votre designer à la résolution des problèmes, c'est comme si vous

étiez le propriétaire d'un restaurant et que vous donniez chaque jour le menu à votre chef en disant : « Cuisinez-moi ça. » Aucun d'entre nous ne voudrait dîner dans ce restaurant.

Et oui, si vous avez un designer qui n'a pas demandé à être impliqué dès le départ, vous avez des soucis à vous faire.

Un designer prend le parti de vos utilisateurs

Votre réussite se mesure au fait que votre produit ou votre service répond aux besoins des gens qui l'utilisent, et au nombre de personnes qui se mettent à l'utiliser. Un bon designer le sait. Il s'efforcera de déterminer qui sont vos clients, comment ils pensent et se comportent. Certains designers créent même des personas pour mieux représenter ces personnes et les prendre en considération dans le design.

J'ai travaillé avec une designer qui achetait des photos encadrées de parfaits inconnus dans des brocantes. Elle conservait les photos dans une boîte sous son bureau. Quand elle commençait un projet, elle passait les photos en revue jusqu'à trouver des personnes qui lui semblaient correspondre aux utilisateurs pour lesquels elle concevait. Elle posait alors les cadres sur son bureau pendant toute la durée du projet pour se rappeler qu'elle ne concevait pas pour elle-même. Elle concevait pour eux.

Un bon designer est un peu comme un acteur formé à la « Méthode ». Nous essayons de concevoir en nous mettant dans la peau des gens auxquels nous pensons que le produit sera destiné. Est-ce que cela veut dire que nous négligeons vos besoins commerciaux ? Bien au contraire ! Nous veillons à ce que vos besoins commerciaux correspondent aux besoins des gens que vous essayez de convertir. En fin de compte, c'est la meilleure chose que nous puissions faire pour votre entreprise.

Un designer est un bon collaborateur

Il est pratiquement impossible de concevoir quoi que ce soit tout seul. C'est même stupide. Vous améliorez tout lorsque vous parlez à des gens qui ont des points de vue, des expériences et des compétences différents. Le mythe du génie solitaire est bel et bien un mythe.

Le design est un sport d'équipe. Et une équipe soudée bat toujours une équipe qui n'a que quelques superstars en tête

d'affiche. Même si le génie solitaire parvient à sortir deux ou trois bons projets avant que tout le monde ne se lasse de son attitude, il finira toujours par vous épuiser.

Un designer est un professionnel de la communication. Quand je démarre un projet, je rencontre tous les membres de l'équipe du client. Je cherche à savoir ce qu'ils font, ce qui les motive et comment communiquer avec eux ; je développe une relation de confiance. Un projet prend un certain temps durant lequel vous allez devoir collaborer. Vous avez des informations qui sont cruciales pour la réussite du projet, et j'imagine que vous ne serez pas enclin à les donner à quelqu'un qui ne vous traite pas avec respect et gentillesse. Vous n'avez aucune raison de tolérer le génie solitaire ni le génie pénible.

Un designer a ses raisons

Un designer doit être capable d'expliquer ses raisons d'une manière rationnelle et de les rattacher aux objectifs du projet. En démontrant que ses solutions sont le fruit de ses recherches. En étayant ses décisions avec des citations extraites d'entretiens utilisateurs. En utilisant des données et des statistiques d'audience s'il y a lieu. Il doit être capable de justifier ses décisions de manière convaincante. Il doit vendre sa solution.

Un designer qui ne parvient pas à expliquer son raisonnement est inutile - il sera en proie aux caprices et aux désirs de tous ceux qui l'entourent. S'il ne comprend pas ses propres décisions, il ne pourra pas défendre vos utilisateurs ni répliquer ses choix sur d'autres projets. Il ne pourra pas argumenter. Tous les designers du monde doivent être capables de répondre à la question : « Pourquoi avez-vous fait ça ? » Si la réponse est « je peux le changer », vous êtes fichu.

« Je trouve ça joli » n'est pas un raisonnement logique. C'est un signal d'alarme.

Un designer accepte les avis et les critiques

Un raisonnement solide et réfléchi ouvre la voie à un bon feedback. Si votre designer vous explique qu'il a pris une décision basée sur des recherches et de bonnes pratiques, il fait son travail correctement.

Un designer qui vous dit qu'il a fait quelque chose par « inspiration » s'expose à recevoir un feedback qui sera tout aussi subjectif. Les caprices engendrent des caprices. Et maintenant, vous vous retrouvez dans une pièce pleine de gens qui vous parlent de leur couleur préférée.

Mais l'inspiration n'est-elle pas importante ? Bien sûr que si. Vous vous souvenez de la scène dans *Apollo 13* où les astronautes bricolent un purificateur d'air avec des pièces du vaisseau ? L'inspiration, c'est utiliser tout ce que vous avez à votre disposition pour atteindre votre objectif. Ce n'est pas tout scotcher à la va-vite et espérer que ça tienne.

Un designer suffisamment assuré pour défendre ses décisions saura accepter la critique. Les résultats qu'il vous présente ne sont pas tirés de son chapeau magique, mais basés sur une réflexion systématique. Il est plus facile d'admettre que ses calculs sont faux que de se voir gâcher son conte de fées.

Je me suis rendu à des présentations en étant convaincu que je m'apprêtais à montrer une super solution. Et au bout de quinze minutes, un membre de l'équipe du client dit : « Vous avez oublié de prendre x en compte. » Et merde, il a raison. À ce stade, mon travail consiste à changer immédiatement de ton et à impliquer tout le monde pour résoudre le problème. Et à remercier la personne exceptionnelle qui l'a découvert.

Mon ami Jared Spool, que j'ai déjà cité deux fois, a coutume de dire : « Les meilleurs designers sont passionnés de design, mais dénués de passion quand il s'agit de leurs propres designs. » (<http://bkaprt.com/ymfc/4/>). C'est une bonne phrase. J'aimerais pouvoir m'en attribuer le crédit. (Un jour, je le ferai.)

Il y a une grosse différence entre défendre son travail, ce qu'un designer doit être capable de faire, et être sur la défensive, ce qu'un designer ne devrait jamais être. Lorsque vous faites remarquer un problème évident à un designer et qu'il continue de se battre, il ne se bat plus pour la qualité du travail, il se bat pour son ego. Un bon designer doit être suffisamment confiant pour se défendre quand il a raison et reconnaître quand il a tort.

Évidemment, vous devez vous assurer que la critique porte sur le travail, pas sur la personne qui vous le présente. (Nous verrons comment donner un bon feedback au chapitre 4.)

Comment savoir si vous avez un bon ou un mauvais designer ? C'est ce que nous allons voir maintenant.

PRÉCAUTIONS À PRENDRE

- **Méfiez-vous des designers qui ont toujours travaillé seuls.** Un designer qui a toujours travaillé seul ne sait que ce qu'il a appris par lui-même. Mais un designer qui a travaillé avec d'autres designers a absorbé tout ce qu'ils avaient à lui enseigner et n'aura pas peur de vous dire ce dont il a besoin. Un gamin qui est l'unique designer dans une entreprise peuplée d'ingénieurs ou de développeurs aura plus de mal à plaider pour son travail. Il ne fait pas d'efforts pour défendre son travail, parce qu'il a l'impression de ne jamais avoir de soutien. Il n'est qu'une paire de mains sans influence.
- **Méfiez-vous des designers qui attendent que vous définissiez le travail pour eux.** Le designer est un expert que vous embauchez pour son expertise et qui sait ce qu'il doit faire. Vous faites appel à lui parce qu'il a des compétences uniques. Un bon designer n'a pas besoin que vous lui mâchiez le travail. Si vous vous retrouvez dans une situation où votre designer demande beaucoup d'instructions, vous devrez peut-être lui rappeler qu'il doit prendre une certaine mesure de responsabilité dans le projet. Votre designer doit vous consulter pour connaître votre avis sur la solution qu'il propose, mais ne doit pas vous demander constamment quelle est la direction à suivre, pour que vous finissiez par trouver la solution vous-même. C'est pour ça que vous l'avez engagé.
- **Méfiez-vous des designers qui se limitent aux choses qui leur plaisent.** Soyons honnêtes. Personne de sain d'esprit ne prend plaisir à participer à une réunion de définition des besoins, mais ça aide à faire le boulot. Tout ce qui vous aide à faire votre travail fait partie de votre travail. En passant en revue toutes ces informations - et en communiquant avec vos collègues dans la douleur de devoir participer à ladite réunion -, les dimensions agréables du projet seront plus fructueuses.
- **Méfiez-vous d'un designer qui ne pose pas de questions.** Et je veux dire des questions du type « pourquoi fait-on ça comme ça ? », et pas « comment fait-on ça ? ». Un designer,

et tant qu'on y est, tous les membres de votre entreprise, doivent avoir la curiosité de demander pourquoi certaines décisions sont prises. Un bon designer démonte chaque décision pour voir s'il peut la remonter d'une meilleure façon. Il est dans la nature de tout bon designer d'améliorer les choses qu'on lui donne.

- **Méfiez-vous d'un designer qui n'a pas d'argumentaire solide.** Si un designer est convaincu que son choix est le bon, il doit être capable de présenter ses arguments. Il doit également être suffisamment ouvert d'esprit pour reconnaître qu'il a tort, mais seulement si l'argument opposé parvient véritablement à le convaincre. Une légère réticence ne doit pas suffire à le faire changer d'avis.
- **Méfiez-vous d'un designer qui se soucie plus que vous l'aimiez que de faire du bon travail.** Tous les designers ont ce moment de révélation au cours de leur carrière où ils s'aperçoivent qu'ils conçoivent la solution que le client espère obtenir, mais que la bonne solution demanderait d'avoir une conversation difficile avec le client pour obtenir son aval. Tant qu'il n'a pas eu cette révélation, un designer ne peut pas donner tout ce qu'il a. Vos interactions avec le designer vous aideront à déterminer dans quelle mesure il est fidèle à lui-même. Vous ne l'engagez pas pour être votre ami ou concrétiser tous vos caprices. Vous engagez un designer pour résoudre un problème. J'ai vu trop de designers passer les résultats de leur recherche et leur bon sens à la trappe parce qu'un client exigeait qu'ils se conforment à l'une de ses préférences personnelles. Vous ne voulez pas que le designer conçoive la meilleure solution que vous pouvez imaginer. Vous voulez qu'il conçoive la meilleure solution qu'il est capable de créer. Un client satisfait n'est que le sous-produit d'un design bien fait. Un excellent sous-produit, entendons-nous. Mais votre satisfaction personnelle ne doit jamais être l'objectif.