

ESSEC EXECUTIVE EDUCATION
Management et Gestion des Organisations
Parcours Management des unités d'affaire
Promotion 2019

MEMOIRE

Pour l'obtention du diplôme visé Bac+5
Management et Gestion des Organisations

**Redéfinition de la stratégie et de l'offre
de l'atelier H. Audibert**
**Comment améliorer le positionnement, la compréhension et la visibilité de l'offre de
services de l'atelier H. Audibert?**

Par CAMMELLI Nina

Date de la soutenance : 08 Février 2021
Président du jury : Frédéric Oble – Professeur ESSEC
Directeur de mémoire : Valérie DAILLY
Représentant de l'atelier H. Audibert : Hervé AUDIBERT – Président

Lexique de la conception lumière

ACE (Association des Concepteurs lumières et Éclairagistes)

Créée en 1995 l'association ACE a pour but de promouvoir le matériau lumière et la profession de concepteur lumière et éclairagiste indépendant, de favoriser un usage rationnel et innovant de la lumière

AFE (Association Française de l'Éclairage)

L'association à but non lucratif représentant la France dans les instances de normalisation nationales et internationales est fondée en 1930, elle a pour but de garantir le respect des besoins humains, de diffuser le savoir et le savoir-faire de l'éclairage à tous.

AHA

Atelier H. Audibert

Accessibilité PMR

L'accessibilité des personnes à mobilité réduite (PMR) est régie par une norme s'appliquant aux établissements recevant du public (ERP). Cette norme impacte notamment la conception lumière desdits établissements, en imposant des niveaux d'éclairement quantifiés en termes de quantité, d'homogénéité et de qualité. Cette norme fait figure d'étalon pour la conception des projets.

BET / Bureau d'étude électricité

Bureau d'ingénierie spécialisé dans les études techniques concernant le lot électricité (duquel la lumière fait partie). Tout comme les concepteurs lumière ils font partie des équipes de maîtrise d'œuvre. Selon les projets, ils conçoivent techniquement la lumière ou complètent le travail du concepteur lumière. Ils ont généralement une approche plus technique et moins conceptuelle que les concepteurs lumière.

BIM

Le BIM (Building Information Modeling) : méthodes de travail et maquette numérique paramétrique 3D qui contient des données intelligentes et structurées
Source : <http://www.objectif-bim.com/index.php/bim-maquette-numerique/le-bim-en-bref/la-definition-du-bim>

BREEAM

“Building research establishment environmental assessment method”
Standard de qualification environnementale des bâtiments.

HQE

« Haute qualité Environnementale », certification environnementale spécifique au bâtiment.

LED

Une diode électroluminescente (abrégié en LED, de l'anglais : light-emitting diode, ou DEL en français).

LUX

Le lux est une unité de mesure quantitative de la lumière. Il traduit la quantité de lumière reçue par une surface en m². Il renseigne ainsi le niveau d'éclairement de cette surface.

Mise en lumière muséographique

Conception et ou réalisation de l'illumination fonctionnelle ou de mise en valeur de l'espace. Elle s'attache aux espaces d'expositions temporaires ou permanentes.

Mise en lumière architecturale

Conception et ou réalisation de l'illumination fonctionnelle ou de mise en valeur de l'espace. Elle concerne l'intérieur ou l'extérieur d'édifices. Hors espace résidentiel, bureaux et commerces.

Mise en lumière muséographique

Conception et ou réalisation de l'illumination fonctionnelle ou de mise en valeur de l'espace. Elle s'attache aux espaces d'expositions temporaires ou permanentes.

MO ou MOA

Maîtrise d'ouvrage : personne physique ou morale pour qui un projet est réalisé et mis en oeuvre

MOE

Maîtrise d'œuvre : groupement ou personne ayant en charge la production du projet. La MOE a se doit de veiller au respect des délais, à la maîtrise du budget et à bonne qualité d'exécution.

Phases de projet

Les phases de projet sont les étapes contractuelles de conception puis de suivi de la réalisation des projets. Elles suivent

le plus souvent les étapes des cahiers de charges architecturaux, à savoir **APS** (avant-projet sommaire) / **APD** (avant-projet définitif) / **PRO** (projet) / **DCE** (dossier de consultation des entreprises) / **ACT** (Assistance pour la passation des contrats de travaux) / **VISA** (validation des pièces graphiques et techniques) **DET** (direction de l'exécution du ou des contrats de travaux) / **AOR** (Assistance apportée au maître de l'ouvrage lors des opérations de réception). Celles -ci se répartissent en deux grands sous-ensembles : phases études et phases chantier.

Chacune a ses exigences en matière de production de données de la part de la maîtrise d'œuvre. Chacune entraîne une facturation, suite aux échéances, une base établie au moment de la contractualisation avec la maîtrise d'ouvrage. Toute la difficulté pour le concepteur est ainsi d'estimer convenablement les moyens consacrés sur chacune des phases.

Remerciements

Je souhaite remercier en premier lieu Hervé Audibert de m'avoir permis de suivre ce parcours de formation, pour son soutien sans faille malgré l'abstraction que ma démarche pouvait parfois représenter pour lui, et de m'avoir donné les moyens, notamment en termes de disponibilité, de mener à bien ce projet.

Je remercie mes collègues et amis au sein de l'atelier H. Audibert pour leur soutien et leur bienveillance tout au long de mon parcours avec un pied entre deux univers qui m'ont permis de me consacrer sereinement à la formation et à ce mémoire.

Je remercie ma directrice de mémoire pour ses conseils et pour avoir contribué à compléter les connaissances en marketing acquises lors de mon parcours de formation.

Je remercie Alain Mourlevat, Nicolas Houel, Samuel Challéat, Roger Narboni, Virginie Nicolas, Saida Laureore, Etienne Gourbesville, Elodie Arcayana, Agnès Plumet, Elias Raouf, Loic Blons, Yann Fabes, Marine Seemuller, Laurent Joulia, Juliette Allenet, Juan Echeverri Velasquez, Jean-Pierre Illy, Richard Scherrer pour s'être rendus disponibles et avoir pris le temps de répondre à mes questions lors des entretiens.

Je remercie Julie, Maud, et particulièrement Christelle pour leurs précieux conseils et leur patience.

Je remercie l'équipe de Angels qui a accompagné l'atelier H. Audibert tout au long de cette année, offrant un écho à mon travail de mémoire, mais aussi créant un relais entre ce travail et l'atelier.

Enfin, je remercie Ruben et Simone pour leur précieux soutien d'avoir veillé sur moi tout au long de cette formation, et de m'avoir permis de consacrer du temps à ce travail.

Résumé managérial

L'atelier H. Audibert est entreprise de conception lumière (métier créatif, à mi-chemin entre ingénierie et art de la lumière) créée en 2012, s'inscrivant dans la continuité de l'activité de son fondateur, Hervé Audibert, qui travaille la lumière depuis les années 70.

Il offre des services de conception lumière à l'attention des maitrises d'œuvre et d'ouvrage pour valoriser les espaces en construction ou en rénovation de façon tant fonctionnelle que qualitative.

L'atelier H. Audibert évolue au sein d'une profession relativement jeune (datant des années 1980 en France) qui peine à se faire connaître et reconnaître par ses clients et ses cibles, fortement concurrencée par des acteurs plus techniques (et moins chers) tels que les bureaux d'étude en ingénierie et les fabricants-vendeurs de luminaires, mais aussi peinant à faire percevoir aux clients la valeur ajoutée de l'offre de conception lumière en termes de création et de qualité de perception des espaces imaginés.

Cette conjonction de facteurs pesant sur le métier confronte l'atelier à des difficultés pour faire émerger son offre au sein de son marché (notamment face au client, alors même que son fondateur est l'un des pionniers de la conception lumière), nécessitant un travail de redéfinition de son positionnement, une évolution dans le recrutement et la fidélisation de ses clients, une adaptation continuelle à un marché en constante évolution et structuration, mais aussi une stabilisation de l'activité de l'agence afin de préparer son avenir.

De ce constat a émergé la problématique suivante : **Comment améliorer le positionnement, la compréhension et la visibilité de l'offre de services de l'atelier H. Audibert ?**

Pour répondre à cette question, le travail a été mené en 3 temps :

- En recherchant **comment se positionne l'atelier H Audibert au sein de son environnement**,
- En étudiant **comment améliorer la compréhension / l'offre de l'atelier pour mieux l'adapter aux cibles**,
- En **déterminant comment déployer la nouvelle offre de l'atelier H. Audibert et la rendre plus visible et lisible**.

A l'issue de ce mémoire, **nous proposons des préconisations concrètes d'évolution de l'offre**, notamment de sa communication, s'appuyant sur un travail de fond documenté et structuré, afin d'être pertinents, **en adéquation avec les réalités et les temporalités de l'environnement, du marché, des clients et de l'agence**.

Il ressort de l'analyse du positionnement de l'atelier H. Audibert au sein de son environnement une nécessité de :

- Repenser l'offre,
- Repenser les segments de clientèle,
- Renforcer l'image de l'atelier,
- Se positionner comme un acteur de la transition écologique
- Créer des partenariats et renforcer les partenariats existants

Il ressort de l'étude pour l'amélioration de l'offre et de sa compréhension, la **définition de deux cibles principales** (et donc prioritaires, d'autres pourront être adressées dans un second temps), **basées sur les besoins** : « Ceux qui ont l'habitude de faire mais aimeraient changer » (par exemple : des maîtrises d'ouvrage intégrant des services techniques qui souhaitent faire évoluer leur manière de concevoir la lumière en interne) et « Ceux qui ont besoin d'une plus-value pour leur projet » (par exemple : des maîtrises d'œuvre et d'ouvrage qui souhaitent valoriser leur projet par la lumière, tout en en déléguant la conception, les études et le suivi de réalisation).

La formulation de la nouvelle offre, quant à elle, **se base sur une manière élargie de percevoir le marché** (des concepteurs lumière, ayant une offre très proche de celle actuelle de l'atelier H. Audibert, aux acteurs plus techniques, qui monopolisent aujourd'hui la grande majorité du marché de la conception de la mise en lumière spatiale) **visant à renforcer l'adéquation de la proposition de valeur avec les besoins et attentes des cibles notamment en termes qualitatifs et de facilitation du travail en commun.**

Cela passe par :

- **Une offre de production par briques**, similaire à celle existante mais équilibrant le rapport entre créativité et technicité afin de mieux assurer le client quant au résultat final (qualité conforme aux meilleurs standards du marché de la conception lumière, en termes de prestations, de rendu, d'accompagnement, de spécificité de réponse au projet, de mode de travail collaboratif)
- **Une communication de la valeur en interne comme en externe**, afin d'améliorer la perception de la valeur à toutes les phases du parcours client, notamment pendant l'exécution des missions,
- **Une évolution des modes d'association** de l'atelier avec les maîtrises d'œuvre, qu'elles soient mandataires ou non, afin de s'intégrer dans des offres solides et groupées, adressées aux maîtrises d'ouvrage.

Il ressort de la définition du déploiement de la nouvelle offre, la création d'un message **passant par la production, comme par le contenu de la communication**, pour **chaque étape du parcours client**, s'adaptant aux attentes et aux besoins à chaque moment clé, avec pour **objectif tant de fidéliser les clients et d'en faire des ambassadeurs** (il apparaît que le bouche à oreille est le principal canal par lequel les cibles trouvent et choisissent un prestataire en conception lumière) **que d'amener des cibles potentielles vers la prise en compte d'un besoin en conception lumière, puis vers une première contractualisation.**

Le déploiement de l'expression de la nouvelle offre est **envisagé par étapes successives et complémentaires**, certaines à très court termes, d'autres envisagées dans au moins deux ans. Ce déploiement par étapes permet de définir, tester, mettre en place et adopter les outils, tout en prenant en compte les ressources de l'atelier en termes de temps et de finances.

C'est la **combinaison d'une meilleure réponse aux attentes clients en termes de production mais aussi en termes de communication** qui permettra à l'atelier H. Audibert d'**émerger** au sein d'un marché de la conception lumière aux contours encore évolutifs, **d'aller chercher des maîtrises d'œuvres ou d'ouvrage qui jusqu'alors ne faisaient pas appel à lui ou à des concepteurs lumière** et de **mieux capitaliser sur son expérience** pour renouveler des partenariats.

Sommaire

Lexique de la conception lumière	2
Remerciements	4
Résumé managérial	5
Sommaire	7
Table des figures, tableaux et images	9
<i>Table des figures</i>	9
<i>Table des tableaux</i>	10
Introduction	11
A. <i>Contexte</i>	11
1. <i>Qu'est-ce que la conception lumière ; définition</i>	11
2. <i>Présentation de l'entreprise</i>	13
B. <i>Complications</i>	15
1. <i>Marché de la conception lumière</i>	15
2. <i>La transmission des PME</i>	15
C. <i>Enjeux</i>	17
1. <i>Pour l'atelier H. Audibert</i>	17
2. <i>Pour moi</i>	17
3. <i>Pour le lecteur de ce mémoire</i>	17
D. <i>Problématique et livrables</i>	18
E. <i>État de l'art</i>	20
F. <i>Méthodologie</i>	21
G. <i>Limites</i>	22
I. Diagnostic : Comment se positionne l'atelier H Audibert au sein de son environnement ?	23
A. <i>Le marché de la conception lumière</i>	23
1. <i>Définition de la taille du marché de la conception lumière en France</i>	23
2. <i>La concurrence : les agences de conception lumière :</i>	24
3. <i>Les non concurrents absolus et substituts à la conception lumière</i>	25
4. <i>Offre des agences et typologies de projets</i>	27
5. <i>Les demandeurs clients</i>	33
6. <i>Intermédiaires et interdépendances</i>	34
7. <i>Les partenaires privilégiés</i>	37
8. <i>Analyse de la compétitivité</i>	38
9. <i>Définition des facteurs clés de succès</i>	39
B. <i>Analyse de l'environnement</i>	41
1. <i>Environnement macroéconomique</i>	41
2. <i>Un questionnement croissant sur la problématique environnementale</i>	42
3. <i>Une forte corrélation entre le marché et les pouvoirs publics</i>	44
4. <i>Des évolutions démographiques et sociétales qui impactent la manière de concevoir l'avenir</i>	45
5. <i>Un intérêt croissant de la législation pour le thème de la lumière, et des réglementations avec une incidence indirecte sur le métier de concepteur lumière</i>	48
6. <i>La révolution LED et la révolution BIM</i>	50
7. <i>Menaces et opportunités du marché (analyse macro-économique)</i>	53
8. <i>Variables Pivots</i>	54
9. <i>Scénario d'évolution</i>	54
C. <i>L'atelier H. Audibert</i>	56
1. <i>Présentation approfondie</i>	56
2. <i>Modèle économique</i>	58
3. <i>Quelle stratégie/ quelle vision pour demain ?</i>	69

4.	<i>L'aHA par rapport aux FCS du marché.....</i>	70
D.	<i>Conclusion du chapitre.....</i>	74
1.	<i>Mise en conformité de l'atelier H. Audibert avec les FCS du marché.....</i>	75
2.	<i>S'appuyer sur son expertise et ses forces pour se réinventer.....</i>	75
II.	Comment faire évoluer l'offre de l'atelier H. Audibert ?	77
A.	<i>Enquête.....</i>	77
1.	<i>Qui interviewer pour quel type d'informations ?</i>	78
2.	<i>Mode de réalisation des enquêtes.....</i>	84
3.	<i>Ce que nous apprennent les entretiens.....</i>	87
4.	<i>Définition d'actions complémentaires, en vue d'une nouvelle proposition de valeur</i>	103
B.	<i>Quelle proposition de valeur par segment ?</i>	105
1.	<i>Vers quel positionnement stratégique ?.....</i>	105
2.	<i>Analyse des insights Définition des actions à mener. Vers où nous mène le marché ? Vers où nous mènent les entretiens ?.....</i>	105
3.	<i>Vers la définition d'une proposition de valeur en accord avec la ligne stratégique.....</i>	117
C.	<i>Quelle évolution pour l'offre de l'atelier H. Audibert ? Vers une offre adaptée.</i>	119
1.	<i>Traduction de la proposition de valeur en offre.....</i>	120
2.	<i>Acceptabilité de chaque option.....</i>	124
D.	<i>Conclusion du chapitre.....</i>	125
III.	Comment déployer la nouvelle offre de l'atelier H. Audibert et la rendre plus visible et lisible ?	126
A.	<i>Comment exprimer la nouvelle offre aux clients et clients cibles ?</i>	126
1.	<i>Quels objectifs de communication ?</i>	126
2.	<i>Définition l'expression de la nouvelle offre en fonction des clients et des cibles.</i>	127
3.	<i>Une approche qui évolue au fil du parcours client.....</i>	129
B.	<i>Quels supports de transmission de la proposition de valeurs ?</i>	132
1.	<i>Définition des supports de transmission de la proposition de valeur</i>	132
2.	<i>Définition des supports d'information clés</i>	136
C.	<i>Quelles priorités et modalités de mise en œuvre ?</i>	139
1.	<i>Analyse des supports de d'information retenus au regard de leurs modalités de mise en œuvre</i> <i>141</i>	
2.	<i>Définition des priorités de la mise en œuvre opérationnelle.....</i>	144
D.	<i>Conclusion du chapitre.....</i>	147
	Conclusion	148
	Bibliographie.....	150
	ANNEXE	1
	Sommaire annexe.....	2
A.	<i>Figures et tableaux.....</i>	3
B.	<i>Étude qualitative.....</i>	22
1.	<i>Liste des entretiens</i>	22
2.	<i>Guides d'entretien</i>	24
3.	<i>Entretiens.....</i>	39
4.	<i>Analyse</i>	219
C.	<i>Détail de missions de conception lumière par phase</i>	249

Table des figures, tableaux et images

Table des figures

Figure 1 - Schéma de compréhension des métiers de la lumière (Ezrati, 2003).....	12
Figure 2 - Chiffre d'affaire en K€ de l'atelier H. Audibert par segmentation de clients	14
Figure 3- Marché de la conception lumière : Schéma d'interdépendance avec d'autres marchés	24
Figure 4 - Mapping de positionnement concurrentiel. Échelle / Créativité – réalisé sur la base du croisement des données visibles sur les sites internet des différentes agences et des supports de communication disponibles pour les projets traités (presse et réseaux sociaux notamment).....	30
Figure 5 - Mapping de positionnement concurrentiel. Technique / Créativité - réalisé sur la base du croisement des données visibles sur les sites internet des différentes agences et des supports de communication disponibles pour les projets traités (presse et réseaux sociaux notamment).....	31
Figure 6 - Mapping de positionnement concurrentiel. Environnement / Identité projet - réalisé sur la base du croisement des données visibles sur les sites internet des différentes agences et des supports de communication disponibles pour les projets traités (presse et réseaux sociaux notamment).....	32
Figure 7 - Organisation type d'un projet de conception lumière en sous-traitance.....	35
Figure 8 - Organisation type d'un projet de conception lumière en cotraitance.....	36
Figure 9 - Les forces concurrentielles de la conception lumière.....	39
Figure 10 - Eclairage de votre vie, nuit et jour – Variation des températures de couleur et de l'amplitude du soleil dans le ciel sur l'horizon © Zumtobel.....	46
Figure 11 - Organisation de l'atelier H. Audibert.....	57
Figure 12 - Business model canvas de l'atelier H. Audibert	68
Figure 13 - Mise en perspective du profil stratégique de l'atelier H. Audibert comparé à des agences concurrentes	73
Figure 14 - Segments du marché de la conception lumière	79
Figure 15 - Segments du marché du design de luminaires.....	80
Figure 16 - Segments du marché du partage de connaissance en lumière	82
Figure 17 - Segments du marché de la conception de mise en lumière d'espace, d'après analyse entretiens... ..	92
Figure 18 - - Définition des cibles, sur la base des segments du marché de la conception de mise en lumière d'espace, d'après analyse entretiens	93
Figure 19 - Classement des interlocuteurs de maitrises d'ouvrage publique, par ordre de priorité pour entamer une collaboration.....	94
Figure 20 - Classement des interlocuteurs de maitrises d'ouvrage privée, par ordre de priorité pour entamer une collaboration.....	95
Figure 21- Classement des interlocuteurs de maitrises d'œuvre, par ordre de priorité pour entamer une collaboration	95
Figure 22 - Fiche persona 1: Laurent.....	99
Figure 23 - Fiche persona 2 : Cécile	100
Figure 24 - Fiche persona 3: Jean-Marc.....	101
Figure 25 - Grille des 4 actions (atténuer créer renforcer exclure) (W. Chan Kim and Renée Mauborgne, 2015)	108
Figure 26 - Value proposition canvas pour Laurent	109
Figure 27 - Value proposition Canvas pour Cécile	111
Figure 28 - Value proposition Canvas pour Jean-Marc.....	113
Figure 29 - canevas stratégique de la nouvelle proposition de valeur.....	119
Figure 30 - Expression de l'offre, au fil du parcours client.....	131
Figure 31 - Type de contenu et d'auditoire pour l'expression de l'offre par phase du parcours client.....	135
Figure 32 - Mise en adéquation des types de points de rencontre et supports d'information avec les besoins du parcours client.....	136
Figure 33 - Nouveau Business Model de l'atelier H. Audibert, d'après « Business Model Nouvelle génération » (Osterwalder Alexander, n.d.)	139
Figure 34 – Schéma de formalisation des flux de revenus et d'information.....	140
Figure 35 - Représentation des temporalités de mise en œuvre par groupe de supports de communication de la proposition de valeur.....	145
Figure 36 - Marché conception lumière : Nombre de collaborateurs par entreprise (Chiffres issus de l'analyse des collaborateurs énoncés leur site ou sur infogreffe.fr par les concepteurs lumière recensés à l'AFE et ACE) 3	

Figure 37 – Marché conception lumière : Nombre d'acteurs par domaine d'activité.....	3
Figure 38 - Ensemble de la commande publique 2012 - 2015 (source : AdCF - Assemblée des communautés de France, 2016)	4
Figure 39 - Evolution de l'activité du bâtiment 2000-2020 (source : ("Le Bâtiment tourne à plein régime mais subit une flambée des coûts," 2019).....	4
Figure 40 - Pyramide des âges au 1er Janvier 2020 France métropolitaine (source INSEE)	4
Figure 41 - Pyramide des âges en 2013 et 2070	5

Table des tableaux

Tableau 1 - Définition des non concurrents absolus et des substituts à la conception lumière.....	25
Tableau 2- Synthèse PESTEL / SWOT.....	53
Tableau 3 - Fiche d'identité de l'atelier H. Audibert.....	56
Tableau 4 - Niveau de maîtrise des FCS du marché par l'atelier H. Audibert.....	70
Tableau 5 - Mise en perspective du profil stratégique de l'atelier H. Audibert comparé à des agences concurrentes notes sur 5	71
Tableau 6 - croisement des FCS du marché avec les scénarios d'évolution macro-environnementale	74
Tableau 7 - Type de points de rencontre.....	132
Tableau 8 - Type d'auditoire et d'informations selon points de rencontre.....	134
Tableau 9 - Niveau de difficulté de mise en œuvre par supports de d'information retenus	141
Tableau 10 – Note d'efficience des supports de d'information retenus au regard de leur impact, de leur facilité de contrôle et de leur niveau de priorité.....	142
Tableau 11 - Notes de synthèse difficulté / efficience.....	143
Tableau 12 - Estimation de la taille du marché de la conception lumière en France (Chiffres issus de l'analyse des acteurs recensés à l'AFE et ACE et des données publiées sur ces mêmes acteurs sur infogreffe.fr)	3
Tableau 13 - Groupes d'âge au 1er Janvier 2020 France métropolitaine (source INSEE)	4
Tableau 14 - Projection de population par grand groupe d'âges en %.....	5
Tableau 15- Audit des ressources de l'atelier H. Audibert.....	5
Tableau 16- Audit des ressources stratégiques de l'atelier H. Audibert.....	6
Tableau 17- Audit des compétences de l'atelier H. Audibert.....	6
Tableau 18 - Audit des compétences seuil et fondamentales de l'atelier H. Audibert.....	7
Tableau 19 - Mise en perspective du profil stratégique de l'atelier H. Audibert comparé à des agences concurrentes DETAIL.....	7
Tableau 20- définition des segments à priori (métier de la conception lumière).....	8
Tableau 21 - définition des segments à priori (métier du design de luminaires).....	10
Tableau 22 - définition des segments à priori (métier du partage de connaissance en lumière).....	12
Tableau 23 - Redéfinition des segments suite au travail d'enquête	13
Tableau 24 - Acceptabilité de l'offre, par éléments.....	14
Tableau 25 - Analyse des supports de d'information retenus au regard de leurs modalités de mise en œuvre	15
Tableau 26 - Analyse des supports de d'information retenus au regard de la portée de l'action, de la facilité de contrôle des données qui en résultent et de la priorité de mise en œuvre.....	19
Tableau 27 - Définition note de synthèse difficulté / efficience	21

Introduction

A. Contexte

La lumière artificielle est un élément constitutif de la vie et de nos quotidiens. Elle parcourt nos intérieurs et nos nuits d'une façon qui nous paraît si naturelle aujourd'hui que l'on en oublie souvent qu'il n'en a pas toujours été ainsi.

Les débuts de la production d'électricité puis de sa distribution au XIX^{ème} siècle ont permis à l'être humain, grâce notamment à Thomas Edison, inventeur de la première ampoule en 1879, d'imaginer un monde où la lumière pourrait se faire partout, à toutes les heures, en quantité désirée, en s'affranchissant des contraintes et des risques des modes d'éclairage jusqu'alors employés, comme le gaz et la bougie.

C'est le début de la lumière électrique pour éclairer les rues, les usines, les expositions, les foyers et c'est également le début de l'utilisation de la lumière électrique comme mode de mise en valeur des villes et des espaces.

L'exposition de l'électricité de 1881, puis l'exposition universelle de 1889 ouvrent la voie à l'utilisation de la lumière électrique à grande échelle pour sublimer les espaces (Parville, 2006).

Ces grands événements ouvrent la voie à un nouveau mode d'expression, à une nouvelle manière d'aborder la nuit et de la sublimer.

Si la lumière électrique voit le jour à la fin du XIX^{ème} siècle, il faudra attendre encore près de cent ans pour qu'apparaisse en France le métier de concepteur lumière (Koulouris, 2001).

1. Qu'est-ce que la conception lumière ; définition

a. Création du métier :

Le métier de concepteur lumière est apparu dans les années 1950-1960, aux États-Unis, c'est le moment où l'on commence à penser la lumière de manière globale, plus uniquement pour éclairer de façon technique ou fonctionnelle.

Quelques décennies plus tard, à la fin des années 1980, la conception lumière arrive également en France (Koulouris, 2001).

b. Structuration du métier :

A cette époque et de façon concomitante, divers acteurs de la lumière, issus de domaines aussi variés que le spectacle vivant, l'art, les bureaux d'étude de fabricants d'éclairage, ont commencé à s'interroger sur l'utilisation de la lumière.

Ils expérimentent généralement dans plusieurs domaines dont celui de la muséographie et de la ville, imaginant une mise en lumière urbaine qui ne serait plus uniquement dictée par les impératifs de sécurité ou de visibilité pour les automobilistes, mais aussi par la notion de qualité et de confort pour piétons. Cette émulation participe à une réflexion globale qui s'opère à la fin de la décennie 80 sur la qualité des espaces urbains.

Ce sont eux qui, par leurs questionnements, participent à une première redéfinition des métiers associés à la lumière en même temps qu'ils créent les premières agences.

Jean-Jacques Ezrati, fait partie de ces pionniers de la conception lumière en France.

Dans un texte qu'il écrit en 2013, il définit le métier de concepteur lumière comme une « médiane » (Ezrati, 2003) parmi quatre catégories, de la plus technique à la plus artistique, des métiers de la lumière (Figure 1 - Schéma de compréhension des métiers de la lumière (Ezrati, 2003)).

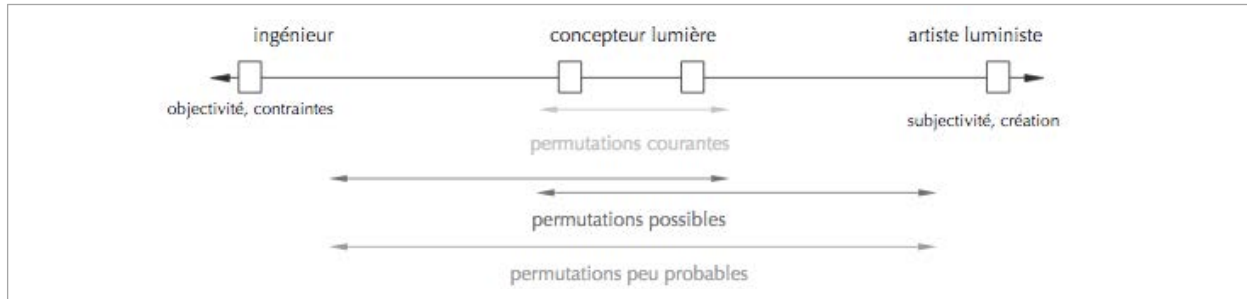


Figure 1 - Schéma de compréhension des métiers de la lumière (Ezrati, 2003)

Il positionne chaque acteur de la lumière en fonction de son approche. Le premier étant « l'ingénieur éclairagiste », dont l'approche de la lumière est la plus technique et régie par des impératifs de rigueur, de norme et de degré d'uniformité de la lumière. Le second étant « l'éclairagiste », qui garde un fort attachement à la question du respect de la norme, tout en intégrant la question de l'esthétique qui lui servira à accompagner un concept spatial global. Le troisième, « le concepteur lumière », a une approche plus sensible, il est en mesure d'effectuer des recherches esthétiques et conceptuelles, tout en gardant en tête les questions techniques et normatives, lui permettant de réaliser des projets fonctionnels. Le quatrième et dernier, « l'artiste luministe », qui travaille sur la sensation de la lumière, à la création d'œuvres destinées à un espace spécifique ou non.

Cette définition des métiers de la lumière par Jean-Jacques Ezrati, met en évidence les similarités et les différences, notamment de perception et d'objectifs (quand l'un voudra répondre à une notion de "devoir", l'autre cherchera à "s'exprimer"), entre ces quatre catégories, nous permettant de mieux comprendre la perméabilité qu'il peut y avoir ou non entre certaines de ces professions.

Le positionnement du concepteur lumière par rapport aux autres protagonistes de la lumière, tend à lui créer une place particulière au côté des acteurs traditionnels de la conception spatiale que sont les architectes, les urbanistes, les paysagistes, architectes d'intérieur ou scénographes, en se distinguant des éclairagistes.

c. Définition de la conception lumière

En se basant sur la définition de la conception lumière et sur la porosité entre plusieurs des professions de la lumière énoncées par Jean-Jacques Ezrati plus haut, nous engloberons dans le suivant mémoire, sous la notion de conception lumière, les acteurs de l'éclairagisme appliqué à l'éclairage pérenne et muséographique, aussi bien que les concepteurs lumière au sens plus strict du terme.

Nous emploierons ainsi la définition suivante de la conception lumière :

La conception lumière est une activité de service, de création sensible et conceptuelle, s'appuyant sur un savoir-faire technique, d'étude et de suivi de réalisation de projets de mise en lumière pérenne ou temporaire, pour des maitrises d'ouvrage publiques ou privées, de l'échelle de la vitrine à l'échelle de la ville.

2. Présentation de l'entreprise

L'atelier H. Audibert.

L'étude de ce mémoire porte plus spécifiquement sur l'atelier H. Audibert. Entreprise pour laquelle je travaille depuis avril 2012 en tant que chargée de projet polyvalente.

a. Histoire

L'atelier H. Audibert est une **entreprise de conception lumière, fondée en avril 2012 par Hervé Audibert**, dans la **continuité d'une activité de plasticien lumière** qu'il exerçait jusqu'alors, seul depuis la fin des années 1980, par l'intermédiaire d'un statut de la maison des artistes. Son **expérience de la lumière** quant à elle, a pris sa source dans la **mise en lumière de théâtre qu'il a commencé à exercer dans le courant des années 1970** aux côtés de grands noms de la lumière comme Henri Alekan.

Il est intéressant de remonter aux origines du parcours professionnel d'Hervé Audibert, car il n'est pas sans rappeler celui des premiers concepteurs lumière, dont nous parlions précédemment. En effet, **il fait partie de ces « pionniers » de la conception lumière, qui ont migré dans les années 1980 des scènes de théâtre vers la mise en lumière architecturale et urbaine**. Ce parcours professionnel ancré dans le théâtre à ses débuts, a fortement marqué l'ADN de l'atelier H. Audibert. En effet, le théâtre est un milieu où le travail de groupe est de mise et où la conception des scénographies se fait de façon collégiale entre les différents acteurs que sont entre autres le scénographe et l'éclairagiste, où l'intérêt de la pièce prime sur les intérêts personnels.

b. Mission

L'atelier H. Audibert **a pour mission de concevoir la mise en lumière sur mesure, pérenne ou temporaire, de lieux et d'espaces, dans le but d'offrir un éclairage de grande qualité esthétique et fonctionnelle pour des maitrises d'ouvrage privées ou publiques**. Son activité se répartit, à part plus ou moins importantes selon les années, entre des projets de mise en lumière architecturale, muséographique, paysagère, artistique ou de l'ordre de l'événementiel. On trouve parmi les réalisations emblématiques de l'atelier H. Audibert, la mise en lumière du Centre National de la Danse (CND) de Pantin, la mise en lumière de l'ensemble des espaces extérieurs de Villages Nature ainsi que de l'Aqualagon (projet Pierre&Vacances et Disney), la mise en lumière du centre commercial CAP300 (pour Altarea Cogedim), La mise en lumière des grands verres du Palais de Tokyo ou celle du stand de Citizen à Bâle.



Figure 1 - Mise en lumière de Villages Nature (Pierre&Vacances et Disney, photo : Maureen, Hello Disneyland)

Figure 2 - Mise en lumière des Grands verres (restaurant du Palais de Tokyo, Photo : atelier H. Audibert)

c. Profil clients

L'atelier H. Audibert a vu au fil des années évoluer le profil de ses clients. Avec à sa création en 2012, près de 100% de clients issus des marchés publics, il a su évoluer vers une plus grande variété de clients. Ce changement de stratégie, concrétisé fin 2012 avec la signature d'une mission de conception et d'études pour la mise en lumière du grand paysage de Villages Nature, pour le groupement porté par Disney et Pierre et Vacances, qui lui a permis de faire face à la faible quantité d'appels d'offre publics sur la période 2012-2016 et donc à une période de faible activité. La part du chiffre d'affaire de l'atelier H. Audibert provenant de clients privés et publics est variable, et est le résultat des temporalités de projets et de leur juxtaposition ou succession. (Voir : Figure 2)

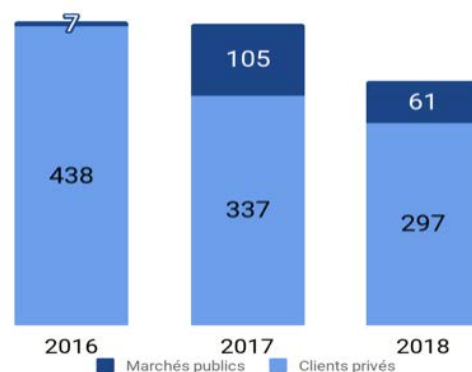


Figure 2 - Chiffre d'affaire en K€ de l'atelier H. Audibert par segmentation de clients

B. Complications

1. Marché de la conception lumière

a. Métier nouveau

La structuration récente du métier de concepteur lumière en fait un métier encore **peu connu** et **peu reconnu** aussi bien du grand public que des acteurs présents dans l'écosystème de la conception spatiale. Trop peu de maîtrises d'ouvrage, d'architectes, de paysagistes ou autres scénographes font aujourd'hui appel à des concepteurs lumière. Soit par manque de connaissance du métier, soit par manque de compréhension de ce que font les agences de conception lumière ("Quelles perspectives pour le métier de concepteur lumière ?," 2019).

Aussi, si certains corps de métier sont systématiquement appelés sur des projets de conception (acousticiens, bureaux d'études techniques, ...), ou sont même demandés dans les compétences requises par les maîtrises d'ouvrage, celui de la lumière est rarement considéré comme suffisamment crucial pour susciter une demande d'acteur spécialisé dans ce sujet.

b. Substitution

Ce faible recours aux concepteurs lumière est également dû à une **forte concurrence d'acteurs plus techniques et moins chers** (fournisseurs d'appareils d'éclairage, bureaux d'étude électricité).

Les bureaux d'étude, historiquement et nécessairement présents sur tout type de projet de conception spatiale, pour assurer des missions d'études variées (électricité, climatisation, fluides, et autres) prennent naturellement les missions d'éclairage en complément de leurs autres études techniques. Leur réponse à la fois plus technique (et donc avec une démarche de recherche réduite car ne se basant pas sur le concept) et plus globale (car la lumière représente une petite part de l'ensemble du projet mené) leur permet de proposer une offre plus économique en termes d'honoraires d'études que les concepteurs lumière.

Les fournisseurs d'appareils d'éclairage quant à eux, développent de plus en plus une offre d'études en amont de la fourniture de leur matériel, fournissant ainsi aux concepteurs d'espaces (architectes ou autres) une solution de mise en lumière s'appuyant sur une documentation précise et technique, clé en main, non facturée car amortie par la vente des luminaires décrits dans l'étude.

c. Valeur

Le manque de compréhension et de reconnaissance des métiers de la conception lumière, couplés à des risques importants de substitution par des acteurs plus connus et moins chers ont pour conséquences une difficulté de perception de la valeur par les clients et membres des équipes de maîtrise d'œuvre. Ceux-ci peinent à comprendre la valeur ajoutée de l'offre des concepteurs lumière, aussi bien en termes de conception qu'en termes de résultats finaux sur l'appréciation des espaces. De ces difficultés d'appréciation découle un gap entre valeur perçue et valeur réelle du travail de conception lumière.

2. La transmission des PME

a. Les enjeux de la transmission (Nombre d'entreprises / démographie)

Comme près de 20% des PME françaises (“Les Chiffres de la Transmission d’Entreprises | REPRIZentreprise.fr,” n.d.), l’atelier H. Audibert a un dirigeant de plus de 60ans, et se retrouve ainsi confronté à une question de transmission de l’entreprise et de son activité qui jusqu’à présent n’a été abordée que de manière lointaine.

Or la transmission d’une entreprise est un enjeu majeur aussi bien pour son dirigeant, pour la valorisation de son patrimoine et de sa carrière, que pour ses salariés et la préservation de leurs emplois.

Cette question va au-delà de la problématique individuelle d’une TPE, puisqu’elle pourrait concerner près de 185 000 entreprises dans les prochaines années (on estime à 30 000 le nombre d’entreprises qui disparaissent en France chaque année faute de repreneur) et 750 000 emplois (“Les Chiffres de la Transmission d’Entreprises | REPRIZentreprise.fr,” n.d.).

b. Nécessaire anticipation

La période de transmission est une période risquée pour une entreprise, aussi il est nécessaire de bien la préparer et suffisamment en amont. Une des causes principales de l’échec de la reprise d’une entreprise en France est le manque d’anticipation des dirigeants de celle-ci (NOUGEIN and VASPART, 2016). Il convient alors de s’interroger en amont sur la mise en place de dispositifs en vue de la cession, bien avant le retrait du dirigeant de ses activités.

Les sénateurs MM. Claude NOUGEIN et Michel VASPART estimaient dans leur « *Rapport d’information fait au nom de la délégation aux entreprises relatif aux moyens de favoriser la transmission d’entreprise au bénéfice de l’emploi dans les territoires* » (NOUGEIN and VASPART, 2016), que la transmission doit se préparer dans les 5 à 10 ans avant sont effectivité.

C. Enjeux

La combinaison des facteurs liés au marché de la conception lumière et ceux liés à la situation de l'atelier H. Audibert, fait ressortir des enjeux multiples pour ce mémoire.

1. Pour l'atelier H. Audibert

Le premier enjeu est de **définir un positionnement fort de l'atelier H. Audibert**, qui soit identifiable et perçu sur le marché de la conception lumière.

Le second enjeu est de **recruter d'abord, puis fidéliser les clients et les mandataires des équipes de maîtrise d'ouvrage**.

Le troisième enjeu est de **faire face à l'évolution continue du marché de l'éclairage en France**.

Enfin, le dernier enjeu, qui regroupe tous les autres est de **stabiliser l'activité de l'agence et de préparer son avenir**, alors que son créateur s'approche de l'âge de la retraite.

2. Pour moi

Les enjeux pour moi sont de **comprendre mieux le milieu dans lequel je travaille, étendre mon réseau professionnel** par le biais de rencontres effectuées dans le cadre du travail de recherche et d'investigation pour le mémoire.

Il s'agit également de **d'acquérir de nouvelles compétences** et de **les mettre en application**.

Finalement, ce mémoire a comme objectif pour moi **d'accompagner mon évolution de mon poste** au sein de l'atelier H. Audibert et de réfléchir à comment la concrétiser.

3. Pour le lecteur de ce mémoire

Ce mémoire permet au lecteur de **découvrir l'univers de la conception lumière** et de comprendre comment il fonctionne, quels sont ses acteurs et les forces qui le traversent.

Au travers du cas de l'atelier H. Audibert, celui-ci suit **la stratégie de positionnement et de différenciation ainsi que sa déclinaison sur l'offre et la communication de l'offre, dans un contexte d'anticipation et de préparation à la cession**, alors que près de 60 000 entreprises cherchent un repreneur chaque année en France ("Les Chiffres de la Transmission d'Entreprises | REPRIZentreprise.fr," n.d.).

D. Problématique et livrables

Pour répondre à la question : « Comment améliorer le positionnement, la compréhension et la visibilité de l'offre de services de l'atelier H. Audibert. », ce mémoire répond par trois grands livrables, correspondant aux trois grandes questions posées dans ce mémoire.

- Afin de définir « Comment se positionne l'atelier H Audibert au sein de son environnement ? » il est réalisé : un diagnostic du positionnement de l'atelier H. Audibert au sein de son environnement.
- Pour répondre à la question de savoir « Comment améliorer la compréhension / l'offre de l'atelier pour mieux l'adapter aux cibles ? », il est produit une définition d'une nouvelle proposition de valeur pour l'atelier.
- Enfin, pour répondre à la question de savoir « Comment déployer la nouvelle offre de l'atelier H. Audibert et la rendre plus visible et lisible ? », il est conçu un cahier des charges du déploiement de la nouvelle offre.

Le diagnostic du positionnement de l'atelier H. Audibert au sein de son environnement est composé de trois parties :

- La première dédiée à la **définition du métier de concepteur lumière**, et à l'étude du marché de la conception lumière, s'appuyant sur la définition des acteurs, la définition de l'offre des concurrents, la précision des intermédiaires ainsi que la définition des demandeurs clients. Elle comprend l'analyse de la compétitivité et de l'attractivité du marché, établit ses limites et ses facteurs clés de succès.
- La seconde partie est consacrée à **l'étude de l'environnement macroéconomique** de la conception lumière mais aussi à la question des TPE françaises et met en évidence les menaces et opportunités du marché.
- La troisième partie questionne le **positionnement actuel et perçu de l'atelier H. Audibert**, par le biais d'une analyse de son offre actuelle. Elle étudie sa mission, ses valeurs, le profil de ses clients. Elle se penche sur la demande client, sur la perception de l'offre de l'atelier par rapport à celle de ses non concurrents. Dans cette partie, est également réalisée une étude de la valeur perçue par rapport à la valeur réelle de l'offre de l'atelier H. Audibert. Il est étudié les forces, faiblesses, menaces et opportunités de l'offre de l'atelier et finalement l'offre de l'atelier est vue à la lumière des FCS (facteurs clés de succès) du marché.

La définition d'une nouvelle proposition de valeur pour l'atelier se fait également en trois temps ;

- Le premier temps est consacré à **la définition de la cible client**, avec la description des clients cibles et une segmentation de ceux-ci, puis le ciblage de certains segments. Il comprend une étude de la chaîne de décision d'achat et un détail des actions effectuées par les prospects et clients et utilisateurs pour utiliser les services de l'atelier.
- Le second temps s'attache à **définir une proposition de valeur par segment**, en la structurant et la nommant. Il y est question de positionnement et d'étude de la valeur réelle et perçue.
- Le troisième temps est quant à lui consacré à des **recommandations pour l'évolution de l'offre**. Il suggère une offre par segment (par le biais d'un mode de calcul des honoraires différent par exemple) et donne une nouvelle définition des contours de l'offre de l'atelier H. Audibert.

Le cahier des charges du déploiement de la nouvelle offre s'articule en trois phases ;

- La première a pour objectif de **définir l'expression de la nouvelle offre** en fonction des clients et des cibles, par le biais des produits, des prix et modes de communication.
- La seconde définit des **supports de transmission de la proposition de valeur**.
- Et enfin la troisième définit des **priorités et modalités pour la mise en œuvre de la nouvelle offre**.

E. État de l'art

Ce mémoire appuie son étude (diagnostic et de propositions) sur les méthodologies proposées dans trois principaux ouvrages académiques.

Le premier, *Construire avec Pertinence la Stratégie de Votre PME* (Bourgeon et al., 2017), coécrit par Laurent Bourgeon, René Mauget et Claire Péron, qui sert de base pour les outils de **diagnostic externe puis interne** à l'atelier H. Audibert.

Le mémoire intègre ainsi pour **le diagnostic externe** les résultats de l'**analyse PESTEL**, par le biais d'une étude des domaines d'influence sur le secteur d'activité de l'entreprise. Sont analysés les impacts macro environnementaux que peuvent avoir le domaine politique, le domaine économique, le domaine sociodémographique et culturel, le domaine technologique, le domaine environnemental et légal sur l'environnement de l'entreprise étudiée. De ces recherches et analyses seront déduites des « *variables pivot* » afin de mettre en avant les éléments de l'environnement qui pourraient affecter fortement (favorablement / **opportunité** ou défavorablement / **menace**) le secteur d'activité ou le marché dans lequel se trouve l'atelier H. Audibert. Cette analyse débouche sur une liste de **scénarii** de possibles évolutions de l'environnement (positifs ou négatifs). Ceux-ci permettent de mettre en évidence des problématiques émergentes pour préparer des réponses adaptées. Les **5+1 forces porter** (forces concurrentielles) et sont également employées afin de visualiser le pouvoir de négociation des clients, le pouvoir de négociation des fournisseurs, les éventuels produits de substitution, la menace de nouveaux entrants, et l'impact des pouvoirs publics sur l'entreprise et le marché lui-même. Ces différentes analyses et études pour le diagnostic externe permettent de déterminer les **facteurs clés de succès** qu'une entreprise doit posséder sur le marché concerné.

Pour le **diagnostic interne**, ce mémoire intègre une analyse de la **chaîne de valeurs** de l'entreprise avec pour objectif de définir ses **ressources et compétences stratégiques** : ressources (physiques, humaines financières et intangibles) et compétences (managériales, financières et juridiques, en organisation, en production, gestion des ressources humaines, technologiques, approvisionnement et commercialisation). Ces ressources et compétences sont soumises ensuite à une **analyse V.R.I.N.E.** (valorisable, rare, inimitable, non substituable, exploitable), qui permet de juger de leur réelle valeur stratégique et de définir une liste des **compétences et ressources** réellement **stratégiques**. Celles-ci sont étudiées au regard de la concurrence par le biais du **profil stratégique** dont l'objectif est de comparer le degré de maîtrise des FCS (facteurs clés de succès) de l'atelier H. Audibert par rapport à ses concurrents et de faire ressortir une éventuelle tendance.

Le second, *Stratégie Océan Bleu* (W. Chan Kim and Renée Mauborgne, 2015), coécrit par W. Chan Kim et Renée Mauborgne, sert à envisager **les pistes possibles pour l'évolution de la stratégie de l'entreprise**. Plus qu'une série d'outils, cet ouvrage permet un pas de côté dans la manière d'envisager l'activité de l'entreprise et son rapport au marché dans lequel elle se situe. En réemployant l'**analyse du degré de maîtrise des FCS** préalablement réalisé par rapport à la concurrence, la suite du travail de ce mémoire s'attache à réfléchir à comment sortir de la concurrence frontale. Pour cela, la **grille des 4 actions** permet de donner axes d'amélioration, sur des critères de la stratégie, à atténuer, créer, renforcer ou exclure selon leur pertinence pour le secteur d'activité et le poids qu'ils représentent pour l'entreprise aux vues des bénéfices qu'ils apportent.

Ces conclusions permettent de ré envisager le **canvas stratégique** sous un nouveau jour en vue de redéfinir une offre **focalisée, divergente** et au **slogan percutant**. Cet ouvrage sert de trame pour ne pas oublier de regarder du côté des **non concurrents** (et pourtant solutions

alternatives) à l'offre de l'atelier H. Audibert et d'envisager les offres complémentaires jusqu'alors non explorées. Il permet également de regarder du côté des **non-clients** pour aller au-delà de la demande existante.

Le troisième ouvrage, enfin, *Value proposition design* (Osterwalder Alexander, 2015), coécrit par Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, Greg Bernarda et Alan Smith sert à apporter toutes sortes d'outils de réflexion et de conception de la nouvelle création de valeur.

Le mémoire s'appuie sur le **Business model canvas** pour comprendre et visualiser comment l'entreprise crée de la valeur par le biais de sa proposition de valeur, de ses segments de clientèle, de ses canaux de distribution, des relations avec ses clients, de ses flux de revenus, de ses ressources clés, de ses activités clés, de ses partenaires stratégiques de la structure de ses coûts. L'accent est mis sur la relation entre un segment de clientèle (ses aspirations, les problèmes rencontrés et les bénéfices attendus) et la proposition de valeur apportée par l'entreprise (solutions, bénéfices créés pour les clients et liste des produits et services), en s'appuyant sur la schématisation de la *carte de valeur*. Grâce à cette analyse, sont réalisées des premières ébauches d'évolution de la nouvelle proposition de valeur qui seront ensuite étudiées, étayées et évaluées par le biais d'ateliers en interne et d'analyse de la clientèle.

F. Méthodologie

Les **outils méthodologiques** pour réaliser les trois grands livrables, correspondant aux trois grandes questions posées dans ce mémoire, sont choisis pour répondre au plus près des besoins de chaque partie, et peuvent parfois être communs à plusieurs livrables du mémoire. Ces outils méthodologiques se divisent en six grandes familles ; **les ateliers participatifs internes, le benchmarking, les entretiens, les lectures académiques, les publications professionnelles et presse spécialisée et enfin les données internes de l'entreprise.**

Les **ateliers participatifs internes**, sont menés avec l'ensemble des 6 collaborateurs internes de l'atelier H. Audibert et ont pour objectif de concevoir et d'imaginer de façon collégiale, la nouvelle proposition de valeur, dans le respect des valeurs de l'atelier.

Le **benchmarking** s'attache à l'étude de sept acteurs de taille similaire à celle de l'atelier, ainsi qu'à celle de deux acteurs importants du marché, en termes de reconnaissance. Il se fait en grande partie par l'étude de leurs portfolios et de leur site web. Il a pour objectif d'analyser les offres de produits et les pratiques d'entreprises concurrentes.

Les **entretiens s'effectuent un par un auprès de dix à vingt personnes**. La population visée pour ces entretiens se compose de **clients actuels ou passés** de l'atelier H. Audibert, **d'intermédiaires, de membres d'équipe de conception et de construction, et de cibles potentielles**. Ces entretiens peuvent-être rendus confidentiels à la demande de la personne rencontrée.

L'objectif de ces entretiens est d'avoir une vision externe sur l'atelier, afin de mieux comprendre les attentes et les répercussions en rapport avec l'offre de conception lumière. Ils permettront d'avoir des informations sur le mode de fonctionnement des interlocuteurs, notamment avec la concurrence et de mieux comprendre leur perception de la concurrence. Ils permettent également de mieux comprendre la chaîne de décision d'achat.

Lectures académiques ont pour objectif de définir les **outils méthodologiques** les plus adaptés à chaque étape du mémoire.

Les **publications professionnelles** et la **presse spécialisée** permettent d'étayer mes propos, à la lumière de travaux menés sur les problématiques qui sont les miennes.

Finalement, les **données internes de l'entreprise** permettent d'illustrer de façon concrète le cas de l'atelier H. Audibert

G. Limites

Ce mémoire se limite à l'étude du marché de la **conception lumière en France métropolitaine**.

La conception lumière étant fortement impactée par la législation et la situation des marchés locaux, il est complexe de se comparer à des acteurs évoluant dans d'autres pays. Cependant, certaines propositions de valeurs transposables en France pourront être envisagées si elles sont pertinentes.

L'analyse des données et des documents relatifs à la conception lumière **se concentre sur des informations ne datant pas d'avant le début des années 2000**, sauf lorsqu'il s'agit de parler d'un historique du secteur. Le marché de la conception lumière est récent, aussi, l'étude se concentre sur les informations permettant de rendre compte au mieux de son état actuel.

L'étude de ce mémoire se limite à **l'étude des acteurs ayant une offre de mise en lumière pérenne** (hors spectacle, hors événementiel, hors mises en lumière de Noël), et donc répondant à la définition de « **concepteur lumière** » ou d'« **éclairagiste** » et **exerçant cette activité comme activité principale**.

Elle s'intéresse également **aux non concurrents par lesquels le marché de la conception lumière est challengé**, afin de mieux cerner les enjeux pour les concepteurs lumière.

Ce mémoire **ne traite pas les coûts de déploiement d'une nouvelle stratégie**.

I. Diagnostic : Comment se positionne l'atelier H Audibert au sein de son environnement ?

En raison de l'abstraction que représente le marché de la conception lumière pour le grand public et donc pour le lecteur, et bien que logique aurait voulu que ce travail de diagnostic commence par l'environnement, afin d'affiner (selon la logique dite de l'entonnoir) vers l'étude du marché, puis de l'atelier H. Audibert, il est apparu plus probant d'inverser, en commençant par parler du marché de la conception lumière. Ce choix s'est fait afin de donner au lecteur, dès le début de cette analyse, des clés pour comprendre mieux notre sujet.

A. *Le marché de la conception lumière*

La conception lumière a aujourd'hui près d'une trentaine d'années et continue de s'inventer et de se définir, se frayant une place dans des domaines de plus en plus variés, voguant d'un milieu à un autre selon les partenariats. Cette grande mobilité contribue à enrichir les savoir-faire des concepteurs lumière, à structurer de plus en plus leur offre, à faire circuler des connaissances et des pratiques entre les différents domaines dans lesquels ils s'investissent.

Son jeune âge et sa nature encore en définition, en font un métier peu connu, souvent délicat à comprendre et à cerner aussi bien pour le grand public que pour nombre d'initiés aux professions de l'espace et de la ville. Il s'agit d'un métier dont la valeur ajoutée est encore difficilement perceptible par son seul énoncé, et qui nécessite autant d'explications du travail effectué que de démonstrations du résultat obtenu. **C'est souvent en toute fin de projet, lors de la réception du chantier, que le client et les partenaires prennent conscience de la portée de la mise en lumière sur la perception des espaces.**

1. Définition de la taille du marché de la conception lumière en France

Pour appréhender le marché de la conception lumière, il est nécessaire de comprendre ses interactions avec d'autres marchés, comme son **lien avec de marché de la construction ou des travaux publics** (Figure 3- Marché de la conception lumière : Schéma d'interdépendance avec d'autres marchés).

Étant une activité de service, la taille de son marché, estimée dans une fourchette de 25 à 30 millions d'euros, englobe l'ensemble des honoraires perçus par les agences de conception lumière, mais ne comprend pas le montant des travaux réalisés suite aux prescriptions des agences, puisqu'ils ne font pas partie de la création de valeur des concepteurs lumière, à proprement parler.

Ce chiffre est obtenu sur la base des annuaires disponibles sur les sites de l'AFE ("AFE, annuaire des adhérents," n.d.) et de l'ACE ("Concepteur Archives | ACE - Association des Concepteurs Lumière et Éclairagistes," n.d.), en prenant en compte les agences ayant un profil de concepteur lumière tel que définit précédemment. Il en ressort une centaine d'agences. En analysant les chiffres d'affaire publiés par ces agences (dont une partie est confidentielle), il est ressorti un chiffre d'affaire moyen de 330 000 € à 400 000 €. (Voir : Tableau 12)

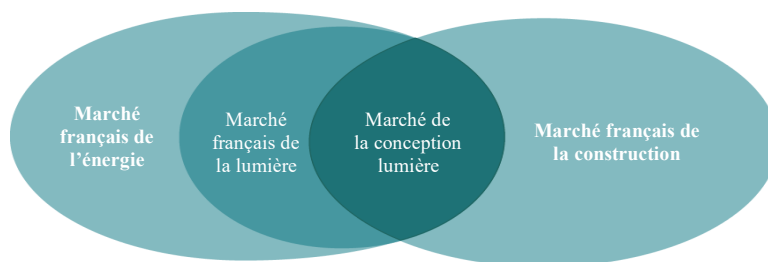


Figure 3- Marché de la conception lumière : Schéma d'interdépendance avec d'autres marchés

2. La concurrence : les agences de conception lumière :

Les créateurs des premières agences de conception lumière françaises se caractérisent par leur grande hétérogénéité de parcours. Ils ont une expérience issue de milieux professionnels aux compétences et des connaissances très différents et ont fait le choix d'orienter leurs recherches vers des domaines dans lesquels ils étaient jusqu'à présent inexpérimentés, à savoir la ville et l'architecture.

Actuellement, **une nouvelle génération de créateurs d'agences de conception lumière est en train d'émerger**, avec des **profils d'anciens assistants, chef de projet, ou collaborateurs de la précédente génération de créateurs d'agences**. Nombre d'entre eux sont issus de formations ayant attiré à l'espace, comme l'architecture ou de design, car il n'existe toujours pas à l'heure actuelle de formation à la conception lumière en France. Ces deux générations ont **en commun une approche à la fois technique de l'éclairage et une approche sensible de l'espace issue de leurs domaines d'origine et de leur expérience**.

Une enquête menée en France par Sandra Fiori et Cécile Regnault de 2004 à 2006, auprès de concepteurs lumière (Fiori and Regnault, 2008) montre un nombre restreint mais croissant de concepteurs lumière, dont l'association représentative (l'ACE, association des concepteurs lumière et éclairagistes) avoisine les quatre-vingt membres (ce chiffre est assez stable depuis lors, si l'on croise les chiffres de l'ACE ("Concepteur Archives | ACE - Association des Concepteurs Lumière et Éclairagistes," n.d.) et de l'AFE ("AFE, annuaire des adhérents," n.d.).

L'étude approfondie des annuaires de l'AFE et de l'ACE permet de mettre en évidence **un marché de la conception lumière très fragmenté, constitué d'une multitude de très petits acteurs** de taille assez homogène. Les agences ont une taille moyenne de moins de dix collaborateurs (de 1 à 20 personnes), plus de 80% d'entre elles sont des TPE ou des travailleurs indépendants (Voir : Figure 36)

L'analyse des chiffres d'affaire montre un marché réparti proportionnellement à la taille des agences.

La jeunesse du marché se retrouve dans la **jeunesse de ses acteurs**, 23% d'entre elles ont été créées avant 2000 et 77% créées depuis 2001 (source : issue de l'analyse des acteurs recensés à l'AFE et ACE et des données publiées sur ces mêmes acteurs sur le registre du commerce et des sociétés ("Infogreffe - Registre du commerce et des sociétés - Greffe du tribunal de commerce - Infogreffe," n.d.)).

Parmi les agences les plus emblématiques et en concurrence directe avec l'atelier H. Audibert (rencontrées fréquemment face à l'atelier lors de candidatures, ou ayant une offre très similaire), nous citerons en exemple l'agence 8'18'' et l'agence Concepto, qui sont toutes deux dirigées par des concepteurs lumière de la même génération que Hervé Audibert, avec un parcours les ayant menés à la conception lumière dans les années 80, au moment de la structuration du métier en France.

3. Les non concurrents absolus et substituts à la conception lumière

Nous l'abordions précédemment en introduction à ce mémoire, le marché de la conception lumière a des limites ténues, tendant d'un côté vers une offre très technique, de l'autre vers une offre purement créative (Figure 1).

La définition des limites du marché de la conception lumière, pour cette raison, gagne à être complétée par la mise en évidence des acteurs gravitant en périphérie de ce marché.

a. Définition

Pour définir qui sont ces acteurs, il convient de croiser à la fois la typologie de ces acteurs et leurs domaines de compétences ou d'action.

Type d'acteur	Non concurrents absolus	Substituts à la conception lumière
Fournisseurs d'éclairage	Fournisseurs d'appareil d'éclairage technique ou destiné à la sécurité (phares automobiles / luminaires à visées médicales comme une lampe de dentiste) Fournisseurs d'appareils d'éclairage non éclairant (destinés à la signalisation routière, par exemple, ou à des veilleuses sur des appareils d'évacuation ou électroménager, éclairage horticole)	Fournisseurs d'appareils d'éclairage architecturaux / muséographiques
Bureaux d'étude	Bureau d'études électricité spécialisé en domaines autres que la lumière (climatisation, ...)	Bureaux d'étude électricité généraliste ou spécialisés dans la lumière
Maitrisés d'ouvrage	Maitrisés d'ouvrage dédiés à la seule gestion de projet, non à leur conception (exemple : certains promoteurs immobiliers ou maitrisés d'ouvrage publiques)	Maitrisés d'ouvrage ayant des services techniques en interne, s'occupant entre autres des questions liées à la lumière
Entreprise d'électricité	Entreprise faisant uniquement de la mise en œuvre électrique	Entreprise de mise en œuvre électrique qui fournit un chantier (chantier architectural, urbain, paysager ou muséographique)
Équipe de maîtrise d'œuvre	Membre d'équipe de maîtrise d'œuvre spécialisé dans des domaines où la lumière est éloignée de leurs sujets de conception (acousticien / programmiste / graphiste ...)	Membre d'équipe de maîtrise d'œuvre à l'activité en dialogue avec la lumière et souhaitant prescrire lui-même la lumière dans le cadre de sa prestation ou ayant une équipe en interne dédiée à la lumière (architecte, scénographe, paysagiste)

Tableau 1 - Définition des non concurrents absolus et des substituts à la conception lumière

b. Quelles différences et quelles similarités ?

Le Tableau 1 - Définition des non concurrents absolus et des substituts à la conception lumière, met en évidence que **tous types d'acteurs, qu'ils soient en amont ou en aval de l'offre de conception lumière peuvent être soit substituts soit non concurrents absolus du marché de la conception lumière.**

C'est le type d'offre ou de spécialisation qui les distinguera entre eux.

Les non concurrents absolus ont une offre n'intégrant pas la question de l'éclairage dans leurs domaines d'activité ou d'intérêt, ou sont spécialisés dans des domaines d'éclairage non traités par la conception lumière.

Les substituts à la conception lumière quant à eux ont tous en commun d'avoir une offre directement liée à la conception lumière, soit par la similarité de l'offre, soit parce qu'elle se situe immédiatement en amont ou en aval de la prestation de conception lumière et peut avoir tendance à opérer un glissement vers de la prescription de matériel d'éclairage.

4. Offre des agences et typologies de projets

a. Définition de l'offre

Lors de l'enquête menée par Sandra Fiori et Cécile Regnault (Fiori and Regnault, 2008), auprès de concepteurs lumière français, ceux-ci décrivent leur métier au travers des caractères suivants :

« **L'engagement personnel dans le travail, la nécessaire qualité du regard [...], la capacité de se plier à une demande et à un cahier des charges se mettant au service du commanditaire et du mandataire du projet ; ou encore la faculté d'intégrer les contraintes du contexte d'intervention** (qu'elles soient sociales, culturelles, historiques ou géographiques). Caractère hybride de leurs métiers, qui sont finalement constitués de **plusieurs activités complémentaires** ».

Les concepteurs lumière travaillent, comme leurs homologues des activités de conception spatiale, que sont les architectes notamment, par projet, découpé en phases de projet auxquels ils répondent spécifiquement et par étapes.

L'activité de **mise en lumière urbaine** est, toujours d'après Fiori et Regnault, **la plus visible et celle permettant le plus souvent aux concepteurs de se forger une notoriété.**

Cependant, les agences de conception lumière **se positionnent généralement sur plusieurs domaines, ce qui leur permet de s'assurer un niveau d'activités et donc de revenu régulier.** Les 4 principaux domaines où sont présents les concepteurs lumière sont la mise en lumière architecturale, la mise en lumière urbaine, la mise en lumière artistique, la mise en lumière muséographique. (Voir : Figure 37) Celle-ci fait également ressortir le théâtre en 5^{ème} position, ce qui révèle que de nombreux concepteurs lumière issus de la première génération, ont encore un pied dans leur première activité, à des niveaux plus ou moins importants.

La diversité des champs d'action des concepteurs lumière vient tout autant de la variété des sujets traités, de celle des clients, que de celle des phases de projet auxquels ils interviennent. En effet, selon les projets, ils seront sollicités dans des phases amont, afin de réaliser des documents donnant des grandes lignes directrices à des projets de conception à venir, ils pourront être contactés au moment de la constitution des équipes de maîtrise d'œuvre ou de façon tardive dans les projets déjà avancées, afin de répondre à des besoins non envisagés par le client ou l'équipe de maîtrise d'œuvre jusqu'alors. Le moment de leur intégration dans les équipes dépend notamment de leur réseau auprès des acteurs des équipes de maîtrise d'œuvre. La présence des agences lumière au sein des équipes de conception est de plus en plus demandée par les maîtrises d'ouvrage, ce qui montre l'importance de place que les concepteurs lumière ont su se bâtir auprès des équipes de maîtrise d'œuvre (Fiori and Regnault, 2008).

Les évolutions technologiques de ces dernières années, notamment dues à l'arrivée de la LED ont particulièrement influé sur l'offre des concepteurs lumière. Des luminaires de plus en plus petits, l'apparition d'appareils d'éclairage inspirés du monde de l'éclairage scénique et destinés à l'éclairage architectural ou urbain, ont apporté une plus grande liberté de création et ont permis aux concepteurs de créer des ponts nouveaux entre les différentes disciplines qu'ils exercent.

b. Modalités de rémunération

Les agences de conception lumière, en raison du type de projet pour lesquels elles travaillent, s'inscrivent le plus souvent dans un **mode de fonctionnement en projet.**

Ce mode de fonctionnement par projet, implique une **contractualisation en amont du travail**, où sont établis les livrables, les phases de projet, les limites de prestations, d'éventuelles prises en charges de frais annexes (comme les frais de déplacement) et les honoraires.

Ces honoraires, payables en fin de phases de projet, **se basent sur une estimation des jours-homme qui seront affectés sur chaque phase, au regard du budget général du projet, de celui affecté à la lumière et à la complexité du dit projet.**

Cette estimation du temps passé est complexe à établir en amont et donne lieu à des erreurs de chiffrage des honoraires qui ne peuvent être ré-impactées par la suite sur les factures d'honoraires, à moins de négociation de missions complémentaires.

Un enjeu important est donc d'estimer le mieux possible les jours-homme qui seront nécessaires à la bonne exécution du projet. Cette estimation s'affine avec l'expérience, en se basant sur l'historique du temps passé sur des projets de typologie similaire, mais aussi avec l'expérience du client et de ses exigences (quand cela est possible).

Un projet de conception lumière a généralement des phases de projet calquées sur celles de l'architecture, qui se divisent entre phases d'étude et phases de chantier. Les phases d'étude que sont l'APS (avant-projet sommaire), l'APD (avant-projet définitif), le Pro (projet) / DCE (dossier de consultation des entreprises) et l'ACT (Assistance aux contrats de travaux) sont des phases où le concepteur produit de la matière première intellectuelle qui servira à la réalisation du projet. En phase chantier, que sont le VISA, le DET (Direction de l'exécution des travaux) et l'AOR (Assistance aux Opérations de Réception), l'agence de conception lumière supervise et accompagne les entreprises qui ont répondu au marché de réalisation. La phase EXE (études et plans d'exécution), qui se situe au croisement de la phase d'études et de chantier n'est pas toujours réalisée par les concepteurs lumière et est souvent laissée à la charge soit du mandataire du groupement, soit de l'entreprise répondant au marché.

A chacune de ces phases correspondent des livrables définis en amont et le paiement d'une part des honoraires, définie également en amont, au moment de la contractualisation.

Un autre enjeu est de répartir au mieux les paiements des honoraires dans le temps. En effet, si certains projets peuvent être très courts (quelques semaines entre le début des études et la livraison du chantier), certains autres projets peuvent durer de nombreuses années (par exemple, le projet de Villages nature, sur lequel a travaillé l'atelier H. Audibert, a été livré fin 2018, alors que le début de travail d'études date de janvier 2013, soit une période de travail de près de 6 ans). Il arrive également, pour une raison ou une autre (problème de financement, changement de priorités pour le client, changement de gouvernance chez le client), que certains projets soient arrêtés de façon temporaire et définitive, en cours de conception ou de réalisation, ce qui interrompt de ce fait les paiements au moment de la dernière phase livrée. Il est dans ces cas-là d'autant plus nécessaire de savoir répartir au mieux les honoraires sur l'ensemble de la durée du projet, et à hauteur du temps passé dessus à chaque phase.

En parallèle de ces revenus, les agences de conception lumière peuvent avoir d'autres sources de revenus, provenant par exemple de royalties perçus pour la vente de luminaires conçus par l'agence (parfois dans le cadre d'un projet). Certains concepteurs lumière donnent également des cours en école d'architecture ou de design et des conférences qui sont sources de revenus complémentaires.

Enfin, il arrive qu'en période de surcharge, une agence soustraite une partie de ses études à une autre agence.

c. Définition des prix

Comme nous l'abordions précédemment, **les honoraires se basent sur l'estimation du nombre de jours-homme que nécessitera le projet** (basé sur l'étendue du projet, sa complexité et sa durée estimée).

Coûts fixes non spécifiques aux projets :

Les coûts de fonctionnement de l'agence (loyer, matériel informatique, programmes) ne peuvent se calculer par projet, en effet, un même loyer, par exemple, servira à héberger des personnes travaillant sur plusieurs projets, dans des proportions diverses.

En revanche, certains frais dépendent directement des projets. Comme des frais de prototypage, des frais de déplacement, d'hébergement pour se rendre sur site notamment peuvent selon les cas être impactés sur la facture du client. Cela dépend du type de contractualisation

d. Positionnement stratégique des entreprises sur le marché

Les positionnements stratégiques des concepteurs sur le marché peuvent être étudiés sur la base de différents critères qui permettent à la fois de cerner les contours du marché et de comprendre les relatives concentrations d'acteurs.

Afin de mieux percevoir le positionnement des acteurs sur le marché de la conception lumière, différents mappings ont été réalisés sur la base des informations communiquées sur les sites des différentes agences de conception lumière. Ils sont donc révélateurs du discours des agences et de ce que révèlent les informations données sur les projets (images et textes). Le choix des agences de conception lumière s'est fait de façon à avoir une vision positionnements des offres proposées par les acteurs du marché de la conception lumière.

- **Le premier mapping** (Figure 4 - Mapping de positionnement concurrentiel. Échelle / Créativité), qui comporte sur un axe l'échelle des projets et sur l'autre, la réponse faite par les agences selon des critères favorisant la technicité ou la créativité, a pour objectif de montrer le positionnement des acteurs sur l'ensemble des thématiques abordées par les agences, et met en évidence une réponse très variée entre les agences et au sein des agences elles-mêmes, selon les projets.
Les réponses des agences recouvrent ainsi une très large part de la matrice.
On observe néanmoins **une tendance : les projets traitant la lumière à très petite échelle font la part belle à la technique**. En raison de leur nature (éclairage de vitrines pour le musée ou les boutiques), la créativité du concepteur a peu de place pour s'y exprimer, dans un univers où la qualité de la prestation repose sur la mise en valeur pure et simple d'un objet.

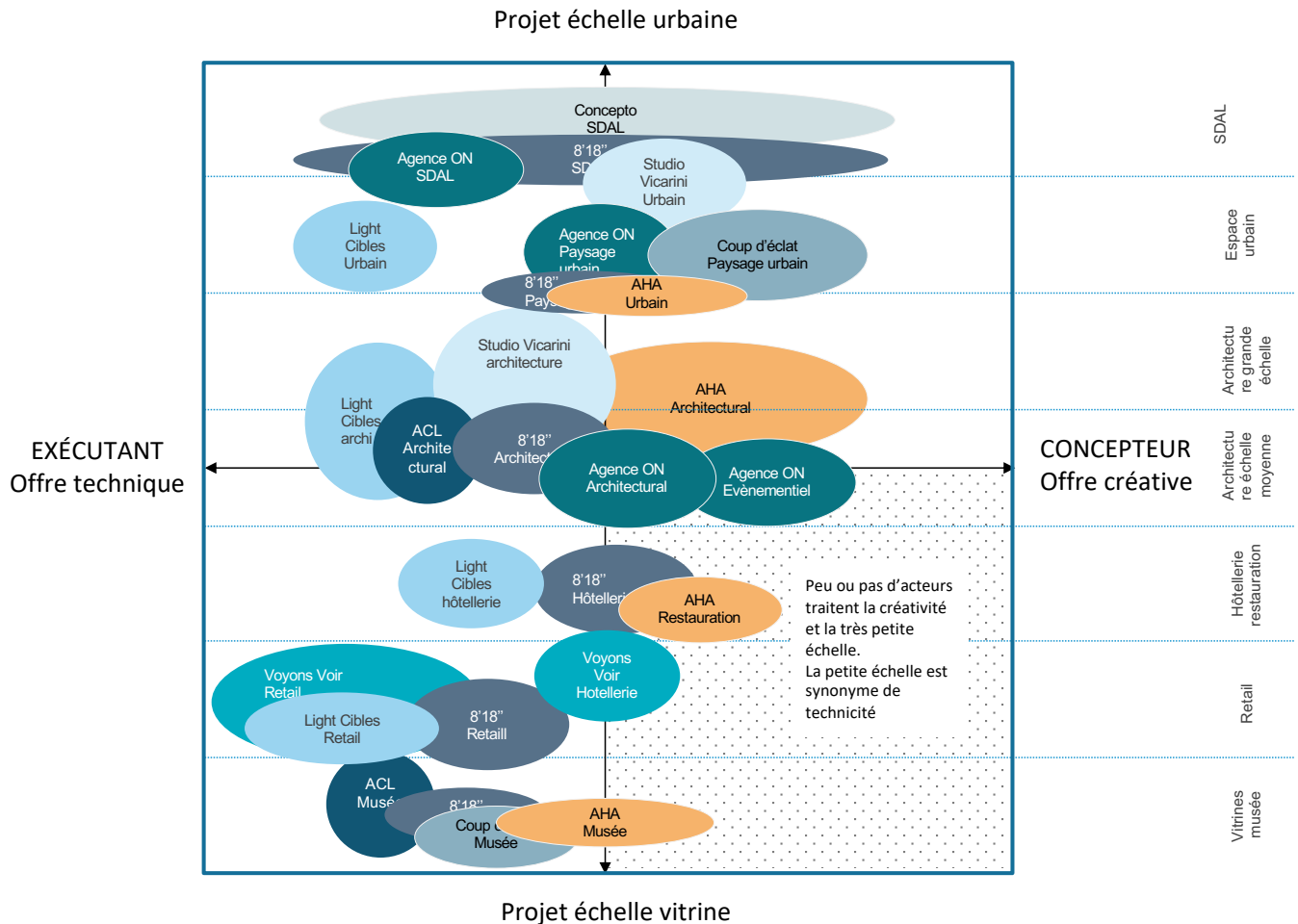


Figure 4 - Mapping de positionnement concurrentiel. Échelle / Créativité – réalisé sur la base du croisement des données visibles sur les sites internet des différentes agences et des supports de communication disponibles pour les projets traités (presse et réseaux sociaux notamment)

- **Le second mapping** (Figure 5 - Mapping de positionnement concurrentiel. Technique / Créativité), qui comporte sur un axe le niveau de créativité des projets et sur l'autre, le niveau de technicité de ceux-ci a pour objectif de montrer le positionnement des acteurs sur la base des critères cités par Jean-Jacques Ezrati (Figure 1) et de mettre en évidence les contours du marché. Il met en évidence un positionnement technique de tous les acteurs et une graduation dans la créativité, selon qu'ils soient éclairagistes ou concepteurs lumière. Le positionnement de l'atelier H. Audibert est ici situé parmi les concepteurs lumière, avec un positionnement stratégique sans démarcation particulière.

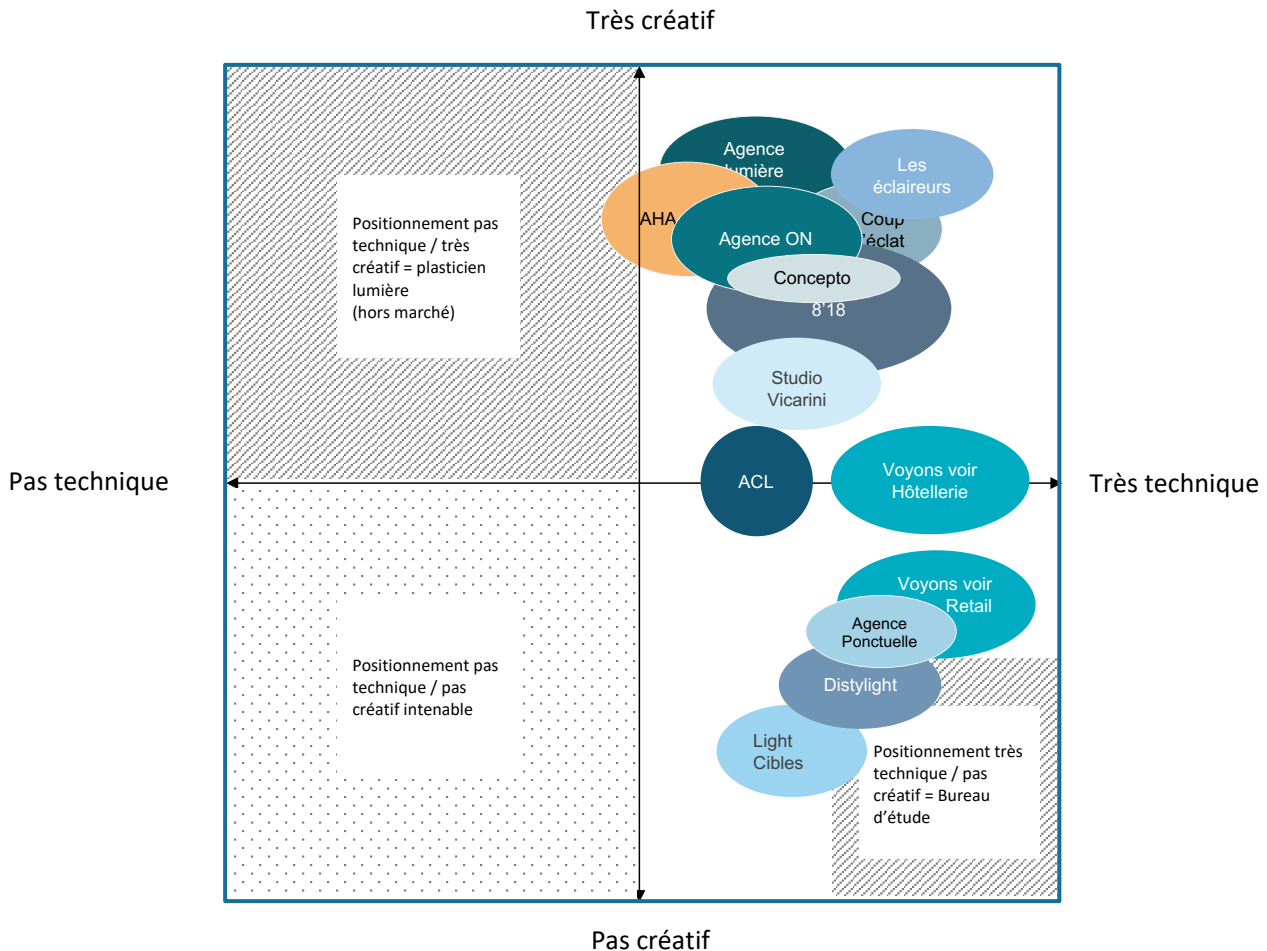


Figure 5 - Mapping de positionnement concurrentiel. Technique / Créativité - réalisé sur la base du croisement des données visibles sur les sites internet des différentes agences et des supports de communication disponibles pour les projets traités (presse et réseaux sociaux notamment)

- **Le troisième mapping** (Figure 6 - Mapping de positionnement concurrentiel. Environnement / Identité projet), a été élaboré en prenant en compte un élément différenciant, apparaissant régulièrement dans la description que les concepteurs lumière font de leurs projets ; il s'agit de la notion de prise en compte environnementale. Cette prise en compte environnementale est particulièrement importante dans les projets urbains, car ils traitent de la mise en lumière en extérieur, qui en plus d'être régie par des impératifs de qualité, de consommation, doit de plus en plus prendre en compte son impact sur la faune et la flore (nous y reviendrons dans le chapitre B. 1. g. « Un questionnement croissant sur la problématique environnementale »).
- Ce mapping se concentre donc sur l'offre de conception lumière visant les espaces urbains.
- Il apparaît distinctement que **si beaucoup d'acteurs de la conception lumière se positionnent de manière marquée, dans leur discours, sur des questions de création d'identité forte des espaces traités, peu d'entre eux intègrent avec la même vigueur la question de la préservation environnementale**, bien qu'elle soit présente dans le manifeste de l'ACE ("Manifeste des concepteurs lumière pour des projets d'éclairage raisonnés | ACE - Association des Concepteurs Lumière et Éclairagistes," n.d.) auxquels tous adhèrent.

L'atelier H. Audibert ne fait pas ici exception à la règle, bien que prenant ne compte les impératifs environnementaux depuis des années, tous le discours sur les projets est orienté sur la créativité et sur une recherche de différenciation à ce sujet.

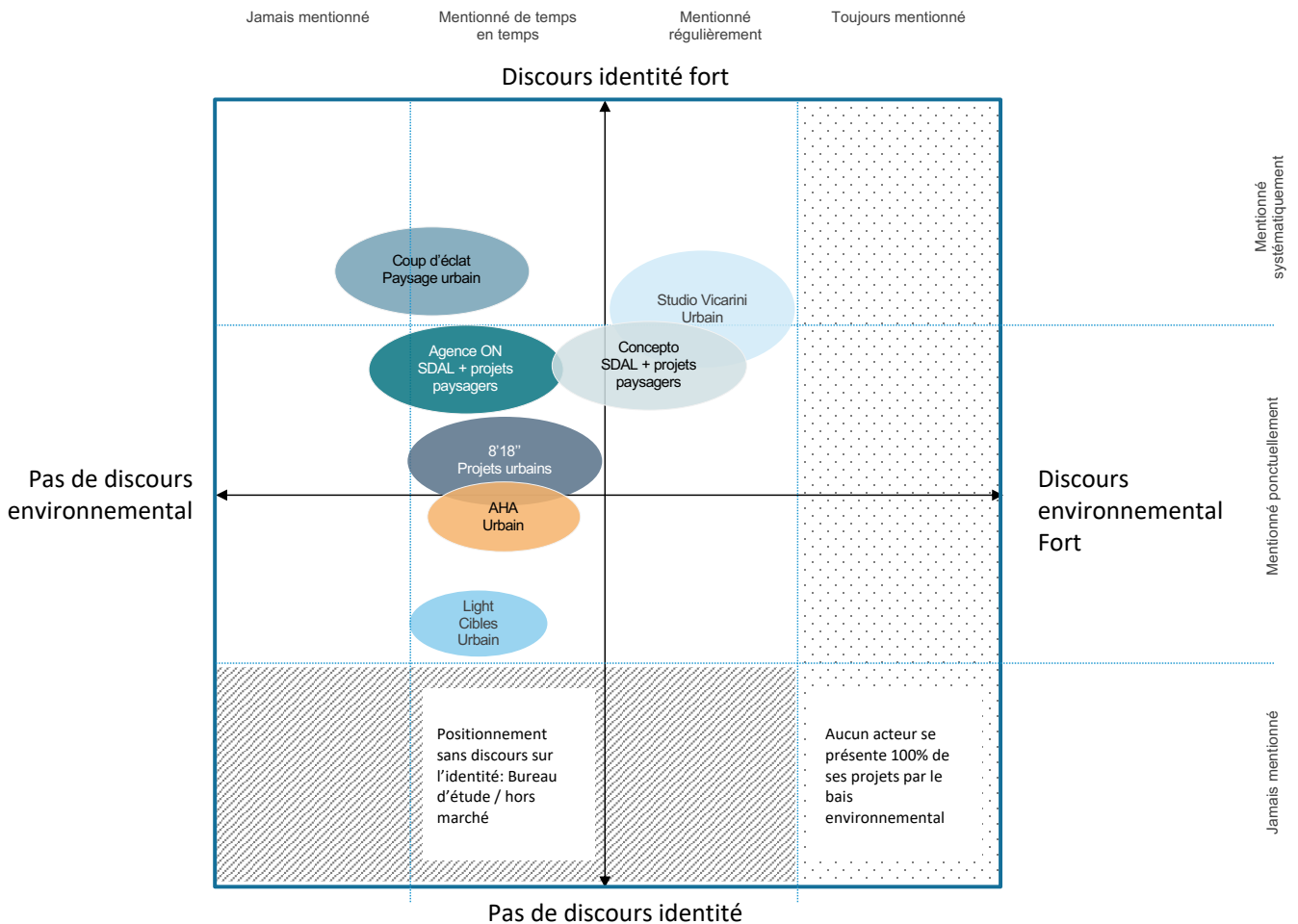


Figure 6 - Mapping de positionnement concurrentiel. Environnement / Identité projet - réalisé sur la base du croisement des données visibles sur les sites internet des différentes agences et des supports de communication disponibles pour les projets traités (presse et réseaux sociaux notamment)

5. Les demandeurs clients

Les clients des agences de conception lumière ont des profils variés.

On peut les diviser en deux grandes sous-catégories, desquelles dépendent le mode de travail avec eux et le mode de mise en relation avec eux sur un projet : les maîtrises d'ouvrage privées et les maîtrises d'ouvrage publiques. Les maîtrises d'ouvrage publiques sont soumises au code des marchés publics, auquel les maîtrises d'ouvrage privées ne sont pas soumises. Ce code impacte fortement le choix des prestataires pour les missions d'études et de conception notamment car il impose systématiquement de passer (en raison de l'échelle budgétaire des projets) par un appel d'offre, un concours ou un appel à candidature, pour choisir les entreprises en charge des missions de conception (et plus tard de réalisation). Ce mode de sélection des prestataires est très différent avec les maîtrises d'ouvrages privées qui ont le champ beaucoup plus libre pour choisir.

a. Les maîtrises d'ouvrage publiques :

On trouve parmi elles **les collectivités locales ou territoriales et organismes publics** type Paris musées.

- Elles ont un **très fort pouvoir de négociation** face aux entreprises faisant partie de l'équipe de maîtrise d'œuvre.
- Elles **ne peuvent choisir directement avec qui travailler** car elles sont **soumises aux règles des marchés publics**, mais orientent leur sélection parmi les candidats sur la base de critères qui leurs sont propres (elles peuvent donc éliminer ou valoriser une équipe de maîtrise d'œuvre par rapport à une autre)
- Elles **financent les projets** sur lesquels l'équipe de maîtrise d'œuvre travaille et **prennent la décision finale quant à la validation d'un montant d'honoraires pour l'étude**. Certains projets très valorisants par leur contenu peuvent ainsi être conçus avec de faibles honoraires par certaines MOE, dans le but de se créer des références
- Elles attendent : **le respect des délais fixés par le marché et le respect du budget, la maîtrise de la bonne exécution et une réponse adéquate aux problématiques posées par le projet**.
- Les projets étant souvent très politiques, ils seront souvent un **faire-valoir pour les entités les portant** et tout débordement de budget, de calendrier ou tout mauvaise conception sera publiquement perçue comme imputable à la maîtrise d'ouvrage
- A part pour les maîtrises d'ouvrage de projets éphémères (type exposition temporaire), qui sont conçus et réalisés de façon périodique par des acteurs institutionnels rompus à la conception de projets de ce type, **les équipes de maîtrise d'œuvre se constituent pour un projet et cessent d'exister à la fin du projet**. Il est ainsi très rare pour un concepteur lumière de travailler deux fois pour la même équipe de maîtrise d'ouvrage privée.

b. Les maîtrises d'ouvrage privées :

On trouve parmi elles des **restaurateurs, des clients particuliers et des promoteurs immobiliers**.

- Elles ont des **attentes très proches des maîtrises d'ouvrage publiques** (délais, budget, réalisation).
- Leur **pouvoir de négociation avec la maîtrise d'œuvre est très fort**, mais pour des raisons différentes des maîtrises d'ouvrage publiques. En effet, **ne devant pas passer par les processus d'appels d'offre publics**, elles **peuvent choisir directement les membres de l'équipe et les mandater à n'importe quel moment du projet**, ou les remercier de la même manière.

- Étant souvent des entités ayant pour vocation de commercialiser les espaces conçus, elles **accentuent leur pouvoir de négociation sur la maîtrise d'œuvre** car un projet bien mené, un interlocuteur apprécié peut donner lieu à de nouveaux projets, permettant à l'entreprise faisant partie de la maîtrise d'œuvre de s'assurer une activité régulière. Si le concepteur n'est pas nécessairement attiré par le prestige du projet, il le sera par les **perspectives d'activité future** et par la **possibilité d'intégrer une équipe de maîtrise d'œuvre privilégiée et récurrente**, ce qui pourra le mener à accepter certains désagréments (temporalités de conception compressées, attentes contradictoires, rémunérations pas toujours à la hauteur des attentes) dans l'espoir de réitérer un partenariat et de le rendre stable.

6. Intermédiaires et interdépendances

Les projets auxquels prennent part les agences de conception lumière s'organisent autour du client.

Ce client confie son projet à **deux équipes**, l'une **chargée des études**, qui intervient **en amont du chantier** et qui a pour mission de superviser l'autre équipe, **chargée de la réalisation**, et qui intervient **sur la phase chantier**. Si le **concepteur lumière s'intègre à la première équipe**, celle de conception, il arrive qu'il y ait des variations dans son positionnement dans l'équipe.

a. Cas 1 : concepteur Lumière comme sous-traitant

i. Mode d'intégration du projet

Dans le premier cas, le plus courant, **le concepteur lumière est intégré à l'équipe de conception par le mandataire d'un groupement de maîtrise d'œuvre**.

Ce mandataire (architecte, paysagiste scénographe, urbaniste, ...) constitue une équipe de maîtrise d'œuvre en choisissant des sous-traitants pour des missions spécifiques. Le concepteur lumière est ainsi missionné pour toute ou partie de la conception lumière du projet.

ii. Rémunérations

Dans cette configuration, le concepteur lumière est **un sous-traitant parmi d'autres** du mandataire du groupement.

Il est rémunéré par le mandataire du groupement et négocie avec lui ses honoraires. Le mandataire cède ainsi une partie de ces honoraires à son sous-traitant.

iii. Liens de subordination

Le concepteur lumière **doit rendre des comptes de son travail au mandataire**, qui a son tour doit rendre des comptes à son client (maîtrise d'ouvrage).

Ainsi, bien que répondant à des demandes du client et étant le plus souvent en lien direct avec ce client, le concepteur lumière doit se plier aux demandes de son propre client qui est le mandataire du groupement.

Le concepteur lumière, dans cette configuration, accompagne le mandataire du groupement dans le suivi du chantier et veille à la bonne exécution des principes lumineux.

iv. Avantages et inconvénients

Ce mode de travail, en tant que sous-traitant **permet au concepteur lumière d'intégrer des équipes de projet à la demande de mandataires d'équipes de maîtrise d'œuvre, sans**

passer nécessairement par les phases de sélections et présélections habituelles par le client.

Ainsi, des équipes de maîtrises d'œuvres victorieuses d'un appel d'offre public, pourront solliciter, une fois le projet remporté, un concepteur lumière pour intégrer leur équipe. Un bon réseau permettra ainsi au concepteur lumière de se placer sur des projets où la maîtrise d'ouvrage se doit de passer par des appels d'offre, qui par définition devraient empêcher l'effet de réseau d'opérer.

Ce mode de travail permet également de **faire peser de moindres responsabilités sur le concepteur** pour ce qui est du suivi de la réalisation.

Les inconvénients de ce type de missions de sous-traitance sont que **les rémunérations sont octroyées par le mandataire, qui cèdera une part de ses propres honoraires au concepteur lumière. La marge de manœuvre pour ces honoraires est généralement assez étroite** car chaque gain pour le concepteur lumière représentera une baisse de gain pour le mandataire.

Par ailleurs, ce type de position peut mettre le concepteur lumière dans une **situation inconfortable** en tentant de **concilier les demandes parfois contradictoires du mandataire de l'équipe de maîtrise d'œuvre et de la maîtrise d'ouvrage.**

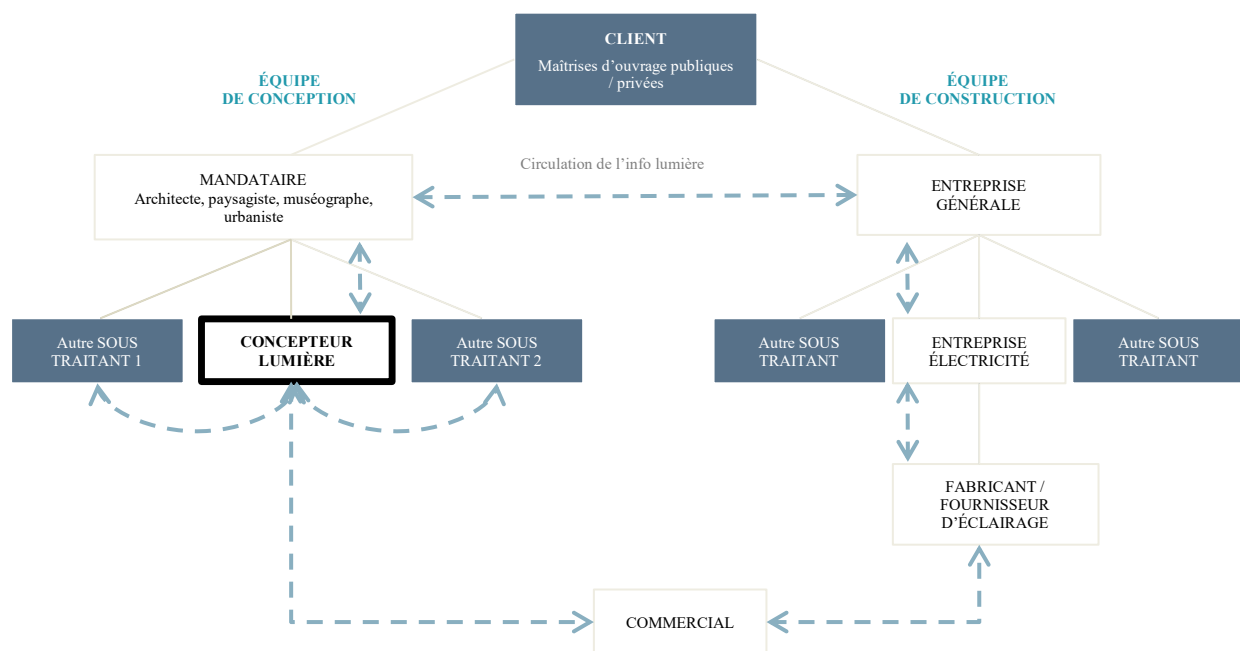


Figure 7 - Organisation type d'un projet de conception lumière en sous-traitance

Adaptation du diagramme des canaux d'information relatifs à la conception lumière par l'IALD (International Association of Lighting Designers) au marché français

b. Cas 2 : concepteur Lumière comme cotraitant

i. Mode d'intégration du projet

Dans ce second cas, le concepteur lumière **est intégré à l'équipe de conception par le maître d'ouvrage** lui-même.

ii. Rémunérations

Dans cette configuration, le **concepteur lumière est mandataire de la mission maîtrise d'œuvre** en conception lumière, **au même niveau hiérarchique qu'un mandataire d'une autre mission de maîtrise d'œuvre**.

Il est **rémunéré directement par la maîtrise d'ouvrage et négocie avec elle ses honoraires**.

iii. Liens de subordination

Le concepteur lumière **doit rendre des comptes de son travail au maître d'ouvrage et travaille de concert avec les autres membres de l'équipe de conception, sans lien de subordination**.

Le concepteur lumière, dans cette configuration, réalise le suivi du chantier qui le concerne et veille à la bonne exécution des principes lumineux.

iv. Avantages et inconvénients

Ce mode de travail, en tant que mandataire permet au concepteur lumière **d'avoir une plus grande autonomie de travail**. Que ce soit **dans la conception** ou parfois même **dans les délais de réalisation**. Cette position de maître d'œuvre mandataire lui confère aussi un **statu plus visible et plus solide au sein de l'équipe de conception**.

Il n'a affaire qu'à un seul décisionnaire, qui est à la fois son client et le maître d'ouvrage.

Les rémunérations négociées directement avec la maîtrise d'ouvrage ont **plus de latitude de négociation**, car elles n'impactent pas négativement les rémunérations d'autres acteurs.

Cette intégration au projet s'effectuant en lien direct avec la maîtrise d'ouvrage, **il n'est pas ici possible de se passer des phases de sélections et présélections habituelles par le client**. Le concepteur lumière devra ici veiller à son image de marque auprès des maîtrises d'ouvrage et pourra développer un réseau auprès de maîtrises d'ouvrage privées où la sélection des équipes de maîtrise d'œuvre se fait de façon plus souple que dans le public.

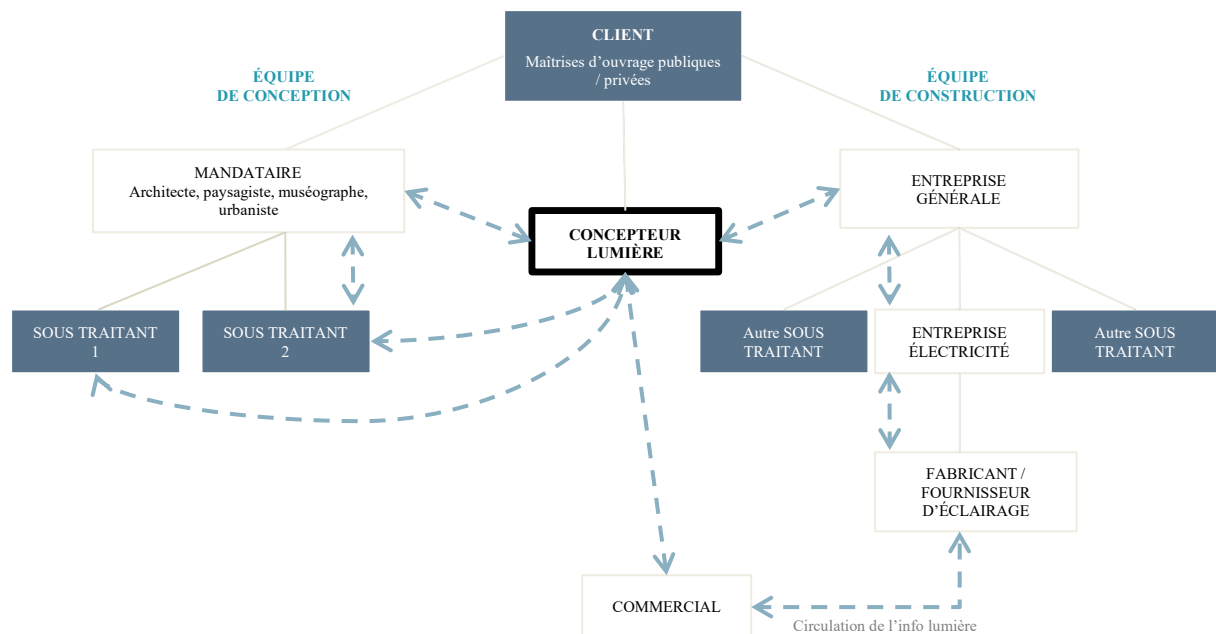


Figure 8 - Organisation type d'un projet de conception lumière en cotraitance

Adaptation du diagramme des canaux d'information relatifs à la conception lumière par l'IALD (International Association of Lighting Designers) au marché français

7. Les partenaires privilégiés

a. Partenaires d'équipes de maîtrise d'œuvre

Le mode d'organisation des projets auxquels prennent part les équipes de conception lumière (Figure 7 et Figure 8), met en avant la forte dépendance des concepteurs lumière vis-à-vis des mandataires des groupements de maîtrise d'œuvre.

i. Apporteurs de projets

Les **mandataires sont maîtres de leur équipe de maîtrise d'œuvre**. Ce sont eux qui **jugent des besoins de compétences spécifiques**, qui n'auraient pas été spécifiquement demandés par la maîtrise d'ouvrage. S'ils peuvent être conseillés, ce sont eux qui font le choix final du prestataire et qui contractualisent avec lui.

Dans ce cadre, les mandataires d'équipe de maîtrise d'œuvre font appel à des concepteurs lumière pour leur confier des missions de mise en lumière de tout ou partie du projet.

Ce choix se fait sur un critère de confiance et peut donner lieu à des **reconductions d'équipes sur plusieurs projets lorsque l'alchimie opère, permettant une bonne capitalisation des connaissances et des processus**.

ii. Conditions de travail

Une bonne complicité au sein de l'équipe de maîtrise d'œuvre est ainsi nécessaire pour la qualité du projet comme pour la qualité des conditions de travail de chacun.

Une équipe fonctionnant en bonne intelligence garantit de laisser la place à chacun pour s'exprimer dans le domaine qui est le sien, préférant le collectif à la mise en avant du seul mandataire. Elle se présentera soudée face au client et renforcera son poids comme sa crédibilité.

b. Partenaires de la qualité de service

Si les concepteurs lumière ont une activité de service, et de ce fait ne produisent pas eux même d'appareils d'éclairage, une grande part de leur activité réside dans leur prescription et parfois dans le développement de nouveaux luminaires répondant à des besoins spécifiques.

i. Fabricants : Garants de la qualité du matériel prescrit

Afin de réaliser des projets de conception lumière de qualité, il est **nécessaire que ceux-ci prescrivent du matériel de qualité et correspondant aux besoins des espaces et des clients**, ce qui implique qu'ils travaillent avec des produits vendus par des fabricants ou fournisseurs d'appareils d'éclairage.

ii. Fabricants : Conseils et assistance dans le choix des luminaires

Ces fabricants et constructeurs sont, pour toute une catégorie de projets, **dépendants des prescriptions des concepteurs lumière**, et les courtisent ainsi fortement. Comme nous l'abordions précédemment, cela peut prendre la forme de la réalisation d'une partie des études qui habituellement incombent aux concepteurs. Ils se font partenaires privilégiés en **garantissant la qualité et la pérennité des conceptions imaginées**, mais aussi en **proposant des solutions parfois sur mesure** et propres aux besoins du projet. Certains de ces partenaires poussent le niveau de service très loin pour faciliter le travail des agences de lumière, et permettant ainsi une plus grande création de valeur pour ces dernières, mais aussi pour eux-mêmes, en fidélisant les concepteurs et en réduisant, à l'aide d'outils de qualité, les problèmes de réalisation une fois sur le chantier, provenant de problèmes de conception et d'études, par exemple.

iii. Entreprises d'électricité : Garantes de la bonne mise en œuvre

Les entreprises présentes sur les chantiers (le plus souvent des entreprises d'électricité) sont également des pièces importantes du puzzle du projets de conception lumière.

Ces entreprises, en raison de leur mission de réalisation **apportent leur savoir-faire pour la bonne mise en œuvre des concepts** établis en phases d'études par les concepteurs lumière. La qualité de réalisation, la finesse des finitions et donc la perception finale du projet par le client et les utilisateurs dépendra ainsi de leur travail. Concepteurs et entreprise sur le chantier, bien que non liées directement entre elles par un lien financier, sont **liées par les objectifs de résultats**.

Vrais complices de la bonne exécution, parfois à la source complications quand la relation se dégrade, ce sont elles qui **subissent la pression croisée du client et du concepteur pour la bonne réalisation du chantier** en temps et en heure.

iv. Une relation de confiance nécessaire

Le choix des partenaires est de ce fait de la plus grande importance, qu'il s'agisse du fabricant ou de l'entreprise d'électricité, la qualité de **leurs prestations servant de prisme pour juger le travail d'études réalisé en amont par le concepteur lumière**.

8. Analyse de la compétitivité

L'analyse de la compétitivité du marché de la conception lumière, par le biais des 5+1 forces de Porter, comme le suggère l'ouvrage *Construire avec Pertinence la Stratégie de Votre PME* (Bourgeon et al., 2017), réalisée en se basant sur l'analyse menée dans ce [A](#), met en évidence un marché petit mais très dense. Constitué d'un grand nombre de tout petits acteurs à l'offre très concentrée, tout à la fois soumis à la pression de clients cherchant l'efficacité à moindre coût (sans réellement comprendre l'offre de la conception lumière) et menacés par nombre de substituts potentiels.

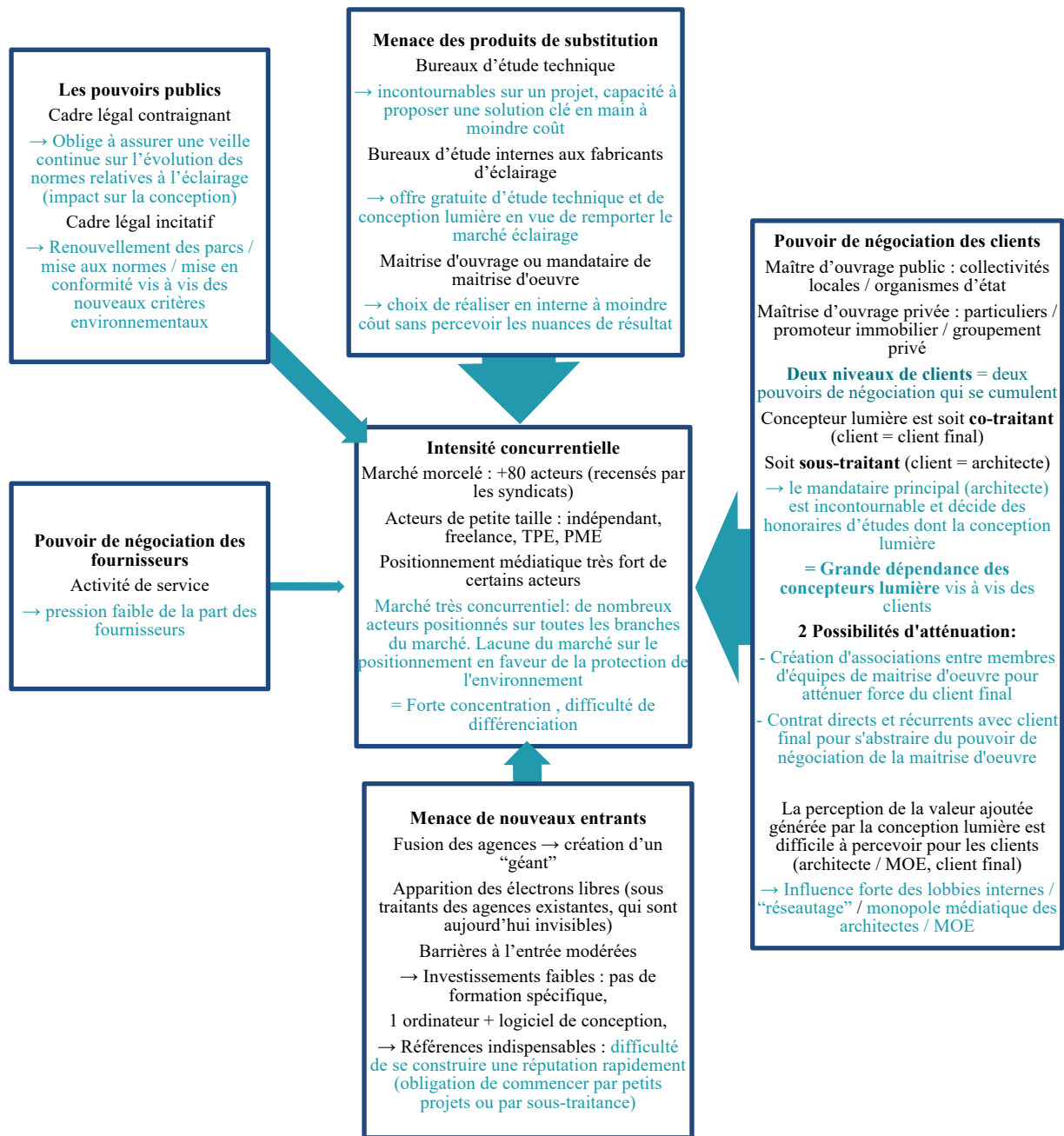


Figure 9 - Les forces concurrentielles de la conception lumière

9. Définition des facteurs clés de succès

Quelques ouvertures se profilent néanmoins pour les acteurs du marché de la conception lumière, se présentant comme autant de facteurs clés de succès à maîtriser par les entreprises du marché pour créer de la valeur :

- Du côté de l'offre, une lacune du marché sur le positionnement en faveur de la protection de l'environnement, pourrait constituer un axe de différenciation pour les concepteurs lumière qui aujourd'hui ne rivalisent que sur le thème de la technique ou de la créativité.

FCS1 : Compléter le positionnement de concepteur lumière (créativité + technique) avec un positionnement fort en faveur de l'environnement

- Du côté du pouvoir de négociation face aux clients, non pas les clients finaux mais les mandataires des groupements de maîtrise d'œuvre, la signature de contrat en direct et récurrents avec le client final pourrait permettre de s'abstraire du pouvoir de négociation de la maîtrise d'œuvre et de mettre en place une relation privilégiée avec la maîtrise d'ouvrage.

FCS2 : Contractualiser directement avec les clients finaux lorsque cela est possible et souhaitable

- Du côté du pouvoir de négociation face aux clients, une autre opportunité s'offre aux concepteurs lumière, permettant d'atténuer à la fois le pouvoir de négociation des clients maître d'œuvre que celui du client final ; la création d'associations entre membres d'équipes de maîtrise d'œuvre pour créer une offre groupée. Celle-ci permettrait tout à la fois de créer un groupement fort face au client (en opposition avec les petits acteurs dispersés qui s'agglomèrent ponctuellement à la demande de la maîtrise d'ouvrage qui peut avoir tendance à les mettre en concurrence entre eux) et de mettre tous les acteurs du groupement de maîtrise d'œuvre sur un pied d'égalité, limitant ainsi le pouvoir de négociation du mandataire.

FCS3 : Nouer des partenariats solides avec des acteurs complémentaires de l'offre de conception lumière pour créer une offre solide et groupée

- Du côté de la taille du marché lui-même, le nombre de clients du marché de la conception lumière est sans commune mesure avec les besoins en éclairage dans toutes les sphères de la vie, le recrutement de nouveaux clients parmi les segments habituels ou de tout nouveaux segments semble être également une piste pour atténuer la force concurrentielle au sein du marché de la conception lumière.

FCS4 : Avoir une base client solide, en expansion, notamment vers de nouveaux segments

FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS à maîtriser par les entreprises du marché de la conception lumière :

FCS1 : Compléter le positionnement de concepteur lumière (créativité + technique) avec un positionnement fort en faveur de l'environnement

FCS2 : Contractualiser directement avec les clients finaux lorsque cela est possible et souhaitable

FCS3 : Nouer des partenariats solides avec des acteurs complémentaires de l'offre de conception lumière pour créer une offre solide et groupée

FCS4 : Avoir une base client solide, en expansion, notamment vers de nouveaux segments

B. Analyse de l'environnement

1. Environnement macroéconomique

Comme nous l'abordions précédemment (Figure 3- Marché de la conception lumière : **Schéma d'interdépendance avec d'autres marchés**), pour étudier l'environnement macroéconomique du marché de la conception lumière, il convient de comprendre son imbrication dans d'autres marchés et son interdépendance avec ceux-ci.

Le principal marché affectant la demande en conception lumière étant celui du secteur du **bâtiment et des travaux publics (BTP)**, qu'il s'agisse de marchés publics ou privés (le BTP regroupe les secteurs de la construction, des travaux publics, du génie civil et de la promotion immobilière). En effet, la demande en conception lumière émane des besoins en lumière pour les projets de construction, rénovation et de travaux publics.

a. Des marchés publics en berne sur la période 2012-2016, qui ont impacté fortement le BTP.

Suite à la crise de 2008, une chute importante de la commande publique (26% en nombre de lots et 16% en valeur sur la période 2012-2015 ; source : AdCF - Assemblée des communautés de France, 2016) a été constatée, impactant fortement le nombre de chantiers publics et les besoins en conception lumière (Voir : Figure 38).

Le BTP a particulièrement souffert de cette baisse de la demande publique, qui s'est ajoutée à une baisse sensible de la part relative de la commande publique dédiée aux travaux (passée de 50% en 2012 à 36% en 2016) (Nohmana, 2017).

Sur la période 2012-2016, plus de 80% de la baisse de la commande publique a ainsi été due à la compression des marchés travaux (moins 19,3 Md€ sur les moins 23,8 Md€).

b. Une reprise du BTP qui laissait envisager de bonnes années 2020 et 2021

i. Des chiffres encourageants dans le BTP

Le journal Les Échos publiait fin 2019 ("Le Bâtiment tourne à plein régime mais subit une flambée des coûts," 2019) les chiffres de l'activité de la Fédération Française du Bâtiment (FFB), mettant en évidence une reprise depuis 2016, avec une progression de l'activité du bâtiment en hausse de 1,2 % en 2019, et prévoyant une hausse de +0,8 % en 2020. Laissant présager le maintien soutenu de l'activité pour 2020.(Voir : Figure 39)

ii. Pour les marchés publics

Selon l'adCF (assemblée des Communautés de France qui publie le baromètre de la commande publique), la reprise du secteur était en bonne voie début mars 2020, après une progression des achats publics ont de 11,6 % en 2019 ("Baromètre de la commande publique," n.d.), soit la plus importante progression enregistrée depuis 2014.

Cette progression a été particulièrement importante pour les bâtiments publics, avec une hausse de 20%, mais aussi pour les transports ou la voirie (secteurs dans lesquels la conception lumière est présente), s'inscrivant dans des plans à long termes de re-conception des villes, des modes de mobilité et mise en conformité environnementale des bâtiments et espaces publics.

c. Une grande période d'incertitude s'ouvre en 2020

i. Élections municipales

Si les **périodes préélectorales et électorales sont habituellement des périodes d'incertitude pour le BTP** ("Baromètre de la commande publique," n.d.), la récente crise du COVID-19, intervenue en pleine période électorale, a amplifié le phénomène, suspendant ou reportant l'investissement des nouvelles majorités élues et le report du second tour de plusieurs mois pour les communes qui n'avaient pas eu de majorité absolue en faveur d'une liste au premier tour, étalant la période d'incertitude pour le BTP.

Ce délai d'incertitude ou de transition, habituellement de quelques semaines, ainsi étalé dans le temps, a provoqué la suspension des projets en cours et le lancement d'appels d'offre notamment pour la construction.

ii. Impact du COVID-19

Indépendamment de l'impact lié au report des élections, le COVID-19 a également affecté fortement l'économie française, laissant craindre un « effondrement » du BTP ("Le BTP craint l'effondrement," 2020), dû à l'impact sur le carnet de commande comme sur les coûts de construction.

A l'heure où ce mémoire est écrit, les acteurs du secteur n'ont **pas assez de recul pour estimer quels seront les impacts réels sur le marché**, mais ont formulé des demandes d'aide auprès de l'État pour soutenir les entreprises (retour de la TVA à 5,5%, mise en place d'incitations à l'investissement local, plan de rénovation énergétique, ...)

L'état annonçait par ailleurs le 10 Juin 2020, à l'occasion du projet de finances rectificatives pour 2020, une augmentation de sa « *dotation aux collectivités locales pour des investissements verts d'1Md€ [appelé milliard vert], la faisant passer à 1,6Md€* » ("Soutien au BTP," 2020), estimant que cette augmentation pourrait avoir un effet de levier important.

d. Vers une relance verte ?

Une relance verte pourrait être le salut de ce secteur de la construction, en pleine incertitude, et plus particulièrement pour la lumière. Grâce au milliard vert dont nous parlions précédemment, mais aussi en se basant sur les chiffres d'avant crise qui laissaient présager des besoins importants de renouvellement du parc d'éclairage public français et européen.

L'association française de l'éclairage évoquait dans une note adressée en 2018 aux maires de France le chiffre de 90 millions de luminaires urbains en Europe (dont 10 en France) dont 75 % de plus de 25 ans (Association française de l'éclairage, 2018), laissant présager des besoins importants dans ce secteur dans les prochaines années. De plus, les collectivités sont continuellement à la recherche de solutions d'éclairage moins énergivores pour réduire la facture énergétique qui pèse sur elles, ce qui laisse envisager des travaux importants de changement de l'éclairage public.

2. Un questionnement croissant sur la problématique environnementale

Si les villes et les collectivités locales peuvent être incitées à une transition écologique, à la fois par l'État et par des recherches d'économies d'énergie, elles ne sont pas les seules à se pencher sur la question de l'impact environnemental.

a. Des associations qui amenèrent la question de l'impact de la lumière sur le devant de la scène

Des acteurs non gouvernementaux ont vu le jour depuis plusieurs décennies, qui militent pour préservation de l'environnement sous toutes ses formes. Certains d'entre eux se penchent plus

spécifiquement sur les questions d'**éclairage** et de l'**éclairage** urbain à des fins de **réduction de la consommation énergétique ou de sauvegarde de la biodiversité**.

Parmi ces acteurs, si certains ont fait de la lumière un de leur chevaux de bataille parmi d'autres (comme Greenpeace ou la Ligue de Protection des Oiseaux, LPO), certains ont adopté la question de la pollution lumineuse comme raison sociale. L'ANPCEN, « Association Nationale Pour la Protection du Ciel et de l'Environnement Nocturnes ». Ces différentes associations ont mis en avant l'impact important et divers de la lumière en termes de pollution, incitant l'État et ses représentants, les partis politiques, les citoyens, mais aussi tous les acteurs de la filière lumière à se pencher sur **la question et à repenser la manière d'envisager la lumière**.

b. Une nécessaire modification de la manière de penser la lumière

Cette prise en compte environnementale peut être perçue comme une contrainte, car elle entraîne un **indispensable réapprentissage de la manière de concevoir les villes et les espaces**, alors que les normes conçues et appliquées durant les décennies passées ne prenaient pas en compte les questions environnementales (« Éclairages public, lieux de travail, stades; Les normes européennes de l'éclairage, » 2004), mais plutôt les questions sécuritaires, de qualité visuelle et fonctionnelle.

Ces normes de conception de la lumière, qui ont été nécessaires pour améliorer grandement la qualité de l'éclairage, en imposant des standards de confort, d'éclairement, **sont aujourd'hui remises en cause**, réétudiées ou complétées par des études plus récentes mises en avant notamment par les associations œuvrant à préservation du ciel nocturne.

Sont ainsi apparues des notions telle que la « **trame noire** » (SAGER and SAGER, n.d.) ou « **trame nocturne** » (« LPO et ANPCEN une ambition partagée pour la qualité de la nuit - Actualités - LPO, » n.d.) ayant pour objectif de **maintenir des zones non éclairées au sein des villes et des campagnes, afin de préserver la faune la flore mais aussi le ciel étoilé** dont la vision tend à se perdre à cause de la surutilisation ou mauvaise orientation d'éclairages.

Les niveaux d'éclairement requis (quantité de lumière sur une surface donnée), qui après avoir été normés pour des questions de sécurité (assurer une bonne visibilité aux piétons et automobilistes), tendant vers un éclairage plus important, plus homogène, sont réétudiés afin de tendre vers plus de sobriété dans l'éclairement, tout en maintenant de bonnes conditions d'accessibilité pour tous (révisions de normes d'accessibilité aux personnes à mobilité réduite, par exemple, prévoyant des niveaux bien trop importants d'éclairement par le passé (Van Der Ham, 2019)).

Les labélisations environnementales spécifiques à la lumière (label « villes et villages étoilés ») ou intégrant la question de la consommation énergétique ou de pollution lumineuse (classifications « BREEAM », sites « Natura 2000 ») ont également accompagné cette évolution de la prise en compte de l'impact de la lumière, devenant un sésame recherché par certaines maîtrises d'ouvrage et maîtrises d'œuvre pour valoriser une démarche.

L'extinction nocturne des éclairages urbains, le remplacement des sources énergivores, l'orientation des flux vers le sol sont autant d'autres aspects de la prise en compte des impératifs environnementaux qui ont été étudiés et parfois mis en place par des villes comme Nantes (« Le Cerema collabore avec Nantes Métropole pour élaborer une méthodologie d'identification d'une trame noire, » n.d.).

c. Une nouvelle énergie pour la conception lumière

Cette prise en compte environnementale pourrait être vue comme une menace pour les concepteurs lumière comme pour l'ensemble des acteurs de l'écosystème, en raison de la révision à la baisse des points d'éclairage public pour limiter le gaspillage ou des efforts pour diminuer la consommation de l'éclairage public.

En réalité, elle se présente surtout comme une opportunité.

Pour les concepteurs lumière, c'est **l'occasion d'opérer un changement d'image auprès les villes, des associations de protection environnementale** (pour ne plus être perçus comme des pollueurs inconscients, mais des personnes qui accompagnent la démarche), mais aussi de **valoriser leur savoir-faire pour penser la lumière**.

Pour l'ensemble des acteurs c'est l'opportunité de se pencher sur des chantiers passionnants, importants en taille et en volume, impliquant concepteurs, associations, fabricants, collectivités locales et territoriales ("Cluster Lumière Étude filière éclairage Rhône-Alpes," 2010).

L'arrivée de la question de l'impact de la lumière sur l'environnement **pourrait ainsi être l'élan permettant à la conception lumière de se développer et de se faire connaître du grand public**.

3. Une forte corrélation entre le marché et les pouvoirs publics

Nous l'abordions dans le chapitre « Environnement macroéconomique », le marché du BTP comme celui de la conception lumière sont fortement liés aux pouvoirs publics.

a. Les échéances politiques à l'échelle locale

Les grands projets publics urbains ou architecturaux ont une portée politique très forte, incitant les élus à communiquer sur ces grands projets, et en faisant coïncider les phases de lancement ou de réception de projet avec des échéances électorales, afin d'optimiser leur impact politique et électoral ("Les sept projets qui vont marquer les territoires en 2019," 2019).

Cette valorisation politique a pour conséquence une temporalisation des projets urbains ou architecturaux issus de commandes publiques, créant des **vagues de forte demande** et des **périodes plus creuses** ("Baromètre de la commande publique," n.d.), mais aussi des vagues d'achèvements de projets.

En effet, **si une réélection peut venir valider le travail fait par une équipe en place, il peut arriver que l'élection d'une nouvelle majorité mène à l'archivage d'un projet** qui n'était pas encore sorti des phases d'études, comme ce fut le cas pour un projet de l'atelier H. Audibert en 2014, lorsque la conception du musée de la mine, situé sur un ancien site minier du nord de la France, se vit être abandonnée suite au changement de majorité politique sur la commune.

Ces variations de densité de demande au fil des calendriers électoraux impactent tous les acteurs du BTP, des phases d'études aux phases chantier, créant des **périodes de forte production et forte facturation, des périodes de plus faible production et donc de plus faible facturation**, mais aussi des **interruptions de production et de facturation**. Cette irrégularité de la commande publique impacte de ce fait les finances et la vie des entreprises liées au BTP public.

b. Les choix politiques à l'échelle nationale

Si les échéances politiques locales ont un fort impact sur la temporalité des projets, **les choix et les priorités politiques nationales ont un fort impact, pour leur part, sur la nature des projets.**

Ainsi, les grandes directions / décisions politiques en faveur de l'amélioration de l'habitat ("Les politiques du logement et de l'habitat | Vie publique.fr," n.d.), de l'environnement ("Le Grenelle de l'environnement : quels engagements ? | Vie publique.fr," n.d.), de la culture ("Franck Riester," n.d.), ou en faveur de politiques d'austérité (comme cela a été le cas suite à la crise des subprimes de 2009 et suite à la crise de la dette de l'euro de 2011 (Deshayes, 2012)) stimulent, inhibent ou orientent la commande publique en terme de quantité, de qualité ou de secteurs d'activité.

Ces grandes orientations **donnent le ton pour des périodes généralement longues**, à l'échelle d'un mandat présidentiel ou d'une majorité, et s'accompagnent d'une demande publique qui sera en faveur de domaines d'activités favorables aux concepteurs lumière, ou non.

Les grandes orientations politiques ont également un impact sur les choix de financements de projets et de versements d'aides ponctuelles aux acteurs locaux ou aux particuliers en vue de dynamiser l'activité dans le sens de ces orientations politiques.

Ainsi, des aides ponctuelles données pour la construction ou la rénovation (sous forme de crédit d'impôts, d'incitations financières, etc..) peuvent orienter temporairement les acteurs vers un secteur du marché de la construction ou sur un type d'intervention.

c. Un courant puissant avec lequel la conception lumière doit composer

Les forces exercées localement ou nationalement (notamment dues aux élections) sont **difficiles à anticiper et réclament une attention toute particulière** pour veiller à profiter au mieux de leurs impacts positifs et à atténuer le plus possible leurs impacts négatifs en veillant par exemple à diversifier la base de clientèle entre clients publics et privés.

4. **Des évolutions démographiques et sociétales qui impactent la manière de concevoir l'avenir**

Les évolutions démographiques et sociétales ont une incidence sur la façon dont évolue la perception de l'avenir pour l'atelier H. Audibert, tant pour des questions d'évolution de la demande en éclairage que pour l'évolution de l'entreprise elle-même.

a. Impact de la lumière sur l'homme ; des besoins à prendre en compte

- i. Un traitement de la lumière qui touche particulièrement les personnes âgées
La population française compte, selon l'INSEE, près de 25,93 millions de personnes de plus de 50 ans au 1^{er} Janvier 2020, représentant près de 26% de la population du pays (voir : Figure 40 et Tableau 13). Ce chiffre est important, si l'on considère qu'à partir de 50 ans, 90% des personnes sont confrontées à une baisse de leur vision (Association française de l'éclairage, 2018) et que des dispositions spécifiques doivent être prises en matière d'éclairage artificiel, afin d'assurer le bon maintien de leur confort visuel.

Les personnes âgées sont particulièrement sensibles à la lumière en raison du vieillissement de leur système visuel. Celles-ci **peuvent rencontrer différents types de pathologies liés à la lumière**, induisant une photophobie (sensibilité accrue à la lumière), une

perte de la vision nécessitant un accroissement de la luminosité (pour assurer le confort visuel et donc l'autonomie), ou une difficulté d'adaptation à un changement de luminosité.

Chaque type de pathologie, en raison de son rapport différent à la lumière, entraîne un besoin spécifique d'adaptation de l'éclairage selon la situation et donc un besoin d'adaptation de la conception de la lumière. ("Lumière et personnes âgées : les besoins lumineux | Le Blog de l'AFE," n.d.) Avec comme enjeux de la relation entre la lumière et les personnes âgées, selon l'AFE, ("Lumière et personnes âgées : les besoins lumineux | Le Blog de l'AFE," n.d.) : la sécurité, la relation entre soignants et patients, la santé et le bien-être.

Dans cette optique, il convient de veiller tout particulièrement à la **température de couleur** de la source de lumière (couleur apparente de la lumière, varie du rouge orangé à une couleur bleutée), à l'**éblouissement**, aux **lux** (unité d'éclairement, permet de mesurer la quantité de lumière sur une surface) et à l'heure de la journée.

En effet, les besoins en température de couleur et en éclairement dépendent directement du rythme circadien de l'individu (horloge interne, qui se règle principalement grâce à la lumière ("Chronobiologie | Inserm - La science pour la santé," n.d.)), et évoluent au fil la journée, pour être synchronisés avec l'éclairage naturel (qui lui-même change au fil de la journée, comme on peut l'observer sur la Figure 10).



Figure 10 - Eclairage de votre vie, nuit et jour – Variation des températures de couleur et de l'amplitude du soleil dans le ciel sur l'horizon © Zumtobel

Des dispositions prises en conséquence sont de plus en plus intégrées dans les demandes des maitrises d'ouvrage, se référant à divers arrêtés régissant les règles à respecter pour l'accessibilité des personnes à mobilité réduite dans l'espace urbain ou dans les espaces recevant du public (nous aborderons ce point plus en détail dans le chapitre **Un intérêt croissant de la législation pour le thème de la lumière**, et des réglementations avec une incidence indirecte sur le métier de concepteur lumière). Celles-ci devraient gagner en importance dans les prochaines années, soutenues par le **phénomène de vieillissement de la population française** qui va s'accroître, selon l'INSEE ("Projections de population à l'horizon 2070 - Insee Première - 1619," n.d.). En effet, selon ces estimations, les plus de 60 ans devraient représenter 31,7% de la population française en 2040 et 34,5% en 2070. (Voir : Figure 41 et Tableau 14)

ii. Un emploi de la lumière à surveiller pour tous

Troubles causés par la lumière

L'utilisation de plus en plus répandue de la LED, pour l'éclairage, couplée à son utilisation toujours plus importante dans les écrans, depuis le début des années 2010 ("L'éclairage en chiffres," 2019) pourrait aggraver les problématiques liées à la lumière artificielle, et ainsi augmenter les besoins en contrôle de la qualité de la lumière.

Une étude de l'ANSES (Agence nationale de sécurité sanitaire de l'alimentation, de l'environnement et du travail), a mis en évidence un lien entre LED et déficiences visuelles,

dû à la phototoxicité de celles-ci (*Effets sur la santé humaine et sur l'environnement (faune et flore) des diodes électroluminescentes (LED)*, 2019), et souligne leur **impact sur le rythme circadien**. Cette étude recommande par ailleurs **d'éviter les LED dans les lieux fréquentés par les personnes sensibles à la lumière et pour les enfants**.

La photothérapie, le bien être par la lumière

Si la lumière mal pensée peut être à l'origine de nombreux troubles, notamment du sommeil, la lumière lorsqu'elle est employée à bon escient **peut également permettre de soigner**.

Ainsi des protocoles cliniques ont été créés pour soigner des troubles du sommeil ou de l'humeur provoqués par des dérèglements de l'horloge biologique, mais aussi pour soigner des dépressions ou de stress et d'anxiété ("Chronobiologie | Inserm - La science pour la santé," n.d.).

Ces applications médicales pourraient à l'avenir permettre de réduire la consommation médicamenteuse et se présenter comme une ouverture pour les acteurs de la lumière. Philips s'est notamment positionné sur le marché de la lumière bien-être, proposant diverses solutions d'éclairage adressées au grand public qui intègrent les questions de rythme circadien et d'évolution de la chromie lumineuse au fil de la journée (réveil lumineux, lampes de luminothérapie, ...).

b. L'éclairage public : enjeu de société

L'éclairage public, nous l'abordions en introduction, a commencé à être envisagé sous un autre jour, en France, dans les années 1980.

L'attention s'est alors portée sur plusieurs aspects : l'aspect fonctionnel (voir et donner accès aux espaces), l'aspect sécuritaire (minimiser les risques d'accidents routiers, diminuer la criminalité) et l'aspect mise en valeur des espaces (éclairage patrimonial, mais aussi travail sur la qualité d'un espace où l'on se sent bien).

Si les questions de visibilité dans les espaces et de confort sont des sujets relativement pacifiés, **l'aspect sécuritaire de l'éclairage est soumis à de vif débats**.

Raisons politiques, raisons environnementales et études contradictoires venant se mêler pour alimenter la discussion.

i. Sécurité routière :

La baisse du nombre d'accidents grâce à l'éclairage des routes est un thème cher à l'Association française de l'éclairage et ses partenaires (EDF et Syndicat de l'éclairage), qui ont, en 2009 publié le résultat d'une étude confiée au CNRS visant à démontrer cette hypothèse (AFE, 2009). Cette étude a mis en avant que la lumière sur autoroute n'entraîne pas d'augmentation des comportements à risques (vitesse) et favorisait une meilleure visibilité, notamment à distance, et donc une meilleure anticipation des conducteurs. Cette étude révélait néanmoins des disparités selon l'âge des conducteurs.

Cette théorie s'oppose à celle défendue par de plus en plus d'acteurs de la route ou de la lumière (ANPCEN, Direction interdépartementale des routes d'Ile-de-France, notamment), qui évoquent une baisse des accidents et de leur gravité en zone non éclairée par rapport aux zones routières éclairées (Négroni, 2011).

ii. Sécurité des personnes :

Cette opposition entre défenseurs de l'éclairage et de l'extinction se retrouve également sur le terrain de la sécurité des personnes et de ce qu'il est commun d'appeler « la lutte contre la criminalité », entre défenseurs d'une théorie de l'éclairage urbain important et homogène permettant une bonne vision à distance et les défenseurs d'un éclairage plus irrégulier, moins fort, voir l'extinction, laissant la place à l'alternance entre lumière et obscurité.

Cette première théorie, basée sur un sentiment commun de peur diffuse dans les espaces peu ou mal éclairés, que l'on rapproche de la peur du noir enfantine fortement ancrée dans l'imaginaire collectif, grâce notamment au cinéma (Science-et-vie.com, 2019). La seconde théorie, très populaire en ce moment aux vues des nombreuses publications dans ce sens dans la presse, est particulièrement soutenue par un ouvrage qui tend à faire référence pour les défenseurs du ciel nocturne, à savoir le livre de Samuel Challéat « Sauver la nuit » (Challeat, 2019).

Je n'entrerai pas dans le détail de l'opposition entre ces deux théories dans ce mémoire (elle s'appuie sur des études techniques aux résultats parfois contradictoires, qu'il ne me semble pas nécessaire ici de développer).

c. Une nécessité de (ré)concilier les approches

La passion déployée de part et d'autre sur ce sujet est cependant un élément sociétal à prendre en compte pour la conception de la lumière dans l'espace public et montre **l'importance de trouver des solutions qui prennent en compte les attentes, les craintes** (parfois ancrées au plus profond de l'inconscient des individus), et qui permettent le dialogue pour créer des espaces nocturnes de qualité.

Si **le débat n'est pas tranché entre allumage et extinction**, il est néanmoins pertinent de rapprocher cette question des sujets abordés dans le chapitre Un questionnement croissant sur la problématique environnementale et dans le chapitre Impact de la lumière sur l'homme ; des besoins à prendre en compte, et notamment de **l'impact sur l'homme comme sur l'environnement du sur éclairage ou du mauvais éclairage**.

5. **Un intérêt croissant de la législation pour le thème de la lumière, et des réglementations avec une incidence indirecte sur le métier de concepteur lumière**

Nous le voyions précédemment, la lumière passionne un nombre important d'acteurs pour des raisons environnementales, économiques, de santé et de sécurité. Tous ces intérêts se retrouvent dans les lois, les normes et les décrets édités.

Le secteur de la conception lumière, doit ainsi **composer avec un cadre réglementaire évolutif**, parfois contraignant, parfois créateur d'activités par des demandes de renouvellement ou de **mise aux normes** qui induisent une approche qualitative que l'on souhaite favorable au métier des concepteurs lumière.

a. Incitations / obligations à l'investissement

Les politiques à l'échelle nationale comme locale, en matière de soutien au marché de la construction, de protection de l'environnement, de réduction de la consommation énergétique, ont des répercussions se retrouvant dans la loi, ou dans les normes, qui tendent à orienter les choix des acteurs du BTP mais aussi à **stimuler certains secteurs habituellement assez peu dynamiques, comme c'est le cas pour l'éclairage public**.

i. Obligations légales qui s'appliquent à des infrastructures existantes

Prenons l'exemple cité par l'AFE (Association française de l'éclairage, 2018), d'une réglementation européenne qui a eu pour répercussions pour les collectivités de devoir changer près de 80% des lampes d'éclairage public, entre 2012 et 2017.

Une telle réglementation induit nécessairement une **stimulation très forte et bénéfique pour le marché de l'éclairage** à tous ses niveaux (concepteurs, fabricants, installateurs).

Cependant, ces nouvelles obligations légales, visant à la mise aux normes d'infrastructures existantes, **doivent néanmoins s'accompagner de capacités de financements** des acteurs concernés, pour être suivies d'effet.

L'AFE estimait, en 2018 (Association française de l'éclairage, 2018) à 1 milliard d'euros, le montant de l'investissement des collectivités nécessaire à la mise en conformité avec les réglementations françaises et européennes concernant l'éclairage. **Le manque de capacités de financement des collectivités a induit bien souvent à un statu quo.**

ii. Réglementations qui s'appliquent aux les infrastructures à venir

L'application des lois, normes, réglementations s'appliquant aux **chantiers de réhabilitation ou de construction à venir est intégrée dès la conception des espaces**, se trouvant dès lors dans l'enveloppe globale prévue pour les travaux. La partie relative aux demandes en matière de lumière étant de facto prise en compte dès le début des études, **incitant les acteurs à faire appel à des spécialistes du sujet**, afin de répondre aux normes réglementaires en plus des demandes spécifiques de la maîtrise d'ouvrage ou des désirs de la maîtrise d'œuvre.

iii. Un coup de projecteur qui permet un effet boule de neige

Le coup de projecteur que constituent ces demandes législatives ou normatives sur des problématiques d'accessibilité, de préservation de l'environnement sont autant d'éléments de plus en plus visibles sur lesquels les acteurs (clients / concepteurs/ promoteurs) peuvent communiquer pour mettre en avant leur engagement en faveur d'une cause.

Cette recherche de visibilité incite de ce fait certains acteurs à aller encore plus loin que le minimum que préconise la loi, en visant des **distinctions d'excellence** en la matière (BREEAM, HQE, ...), **venant valoriser une démarche vertueuse.**

Toutes ces démarches suivant la demande légale ou les certifications tendent à inciter les maîtrises d'ouvrage à faire appel à des acteurs sachant concevoir de la sorte, entraînant la nécessité de faire appel à des experts dans chaque domaine y compris des concepteurs lumière, avec néanmoins un risque de technicisation de la demande

b. Mise en place de réglementations locales

Pour **répondre aux nouvelles normes et améliorer leur image nocturne**, certaines villes ou collectivités locales **mettent en place des cadres qui serviront de guide pour les conceptions futures de leurs espaces urbains.**

A mi-chemin entre création d'une identité nocturne cohérente et création d'une réglementation appliquée aux espaces, les Schémas de Cohérence Territoriale (SCOT) et Schémas Directeurs d'Aménagement Lumière sont autant **d'opportunités de marchés lumière de qualité à grande échelle.**

c. Répercussions des préoccupations environnementales croissantes

Les préoccupations environnementales des politiques, des ONG, comme des citoyens, sont de plus en plus sensibles, se traduisant dans divers textes (« Grenelle de l'environnement », « Arrêté du 27 décembre 2018 relatif à la prévention, à la réduction et à la limitation des nuisances lumineuses », « Plan biodiversité », ...), incitant les acteurs de l'éclairage à travailler de façon plus vertueuse, mais également à réduire l'éclairage inutile et l'éclairage en général.

Cette recherche de réduction de l'éclairage, en raison des normes relatives à la prévention, réduction, limitation des nuisances lumineuses et des normes pour l'éclairage intérieur, induit un **risque de baisse de la demande de mise en lumière et de contraction du marché de l'éclairage.**

d. Profiter de l'élan pour propulser la question de la conception lumière sur le devant de la scène

L'apparition de plus en plus fréquente de la lumière dans les textes législatifs a permis de faire entrer ce sujet dans le débat public, mais aussi de lui donner une visibilité de plus en plus forte.

Il appartiendra aux acteurs de la lumière de s'appuyer sur cette impulsion pour en faire un enjeu politique majeur pour l'avenir.

Les concepteurs lumière auront notamment à se positionner comme un groupe fort et de référence dans ce domaine, pour que d'une part la lumière ne soit plus reléguée au rang des domaines secondaires, mais bien soutenue par des fonds donnant les clés d'une vraie politique de la lumière pensée par des spécialistes et que d'autre part, pour qu'elle continue de pouvoir être pensée dans sa globalité, pour sa qualité de valorisation des espaces et non pour ses aspects techniques uniquement (ce qui aurait pour conséquence de favoriser les acteurs purement techniques aux dépens des concepteurs).

6. La révolution LED et la révolution BIM

Les technologies de l'éclairage ont connu une révolution majeure sur les 10 dernières années, entraînant un besoin en formation des concepteurs à ces nouvelles technologies même si elles restent un outil qui n'affecte que peu son cœur de métier

Pour leur part, de nouveaux modes de conception et logiciels ont un impact difficile à évaluer ; entre besoin en formation et nouveaux coûts de production

a. La lumière, "outil du concepteur", une technologie en constante mutation

En à peine 10 ans, le marché de l'éclairage est passé de l'omniprésence des sources à incandescence au "tout LED", s'accompagnant d'une demande croissante pour doter les installations avec les nouvelles technologies disponibles.

Cette rapidité d'implantation de cette nouvelle technologie contraste avec un parc d'éclairage urbain, constitué de 40% des luminaires en service depuis plus de 25 ans ("Pollution lumineuse," 2019).

i. Technologies nouvelles qui impactent peu la conception traditionnelle

Le passage de l'incandescence (ampoules traditionnelles) à la LED a entraîné un changement important au niveau de la consommation énergétique des luminaires, mais aussi au niveau de leur taille.

En effet, la technologie LED, ne nécessitant pas d'ampoules, a permis de réduire petit à petit la taille des lampes, projecteurs et autres dispositifs d'éclairage, tendant vers une **miniaturisation permettant une intégration de plus en plus discrète et dans des endroits où jusqu'alors il était impossible de faire entrer de la lumière.**

Bien que sur la réalisation des projets et leur vie, cela ait eu un impact majeur (la LED a une durée de vie généralement estimée à 50 000h contre 1000h pour une ampoule à incandescence classique, ce qui réduit les besoins de maintenance et permet d'implanter des sources dans des espaces moins facilement accessibles, sans que cela ne soit un problème), ce changement technologique **n'a pas eu d'impact majeur sur les concepteurs lumière qui ont continué à prescrire des luminaires répondant aux besoins de leurs projets, en se basant sur des spécifications techniques délivrées de façon identique** (fiches techniques, fichiers photométriques), leur permettant de continuer à concevoir avec la même facilité des projets de qualité.

Une série d'innovations avec un niveau de maturité différent continue d'arriver sur le marché et offre de nouvelles perspectives aux concepteurs, comme le LIFI (Technologie de communication via la lumière visible), la lumière connectée, l'éclairage interactif, La photoluminescence.

Il convient aux concepteurs de faire une **veille permanente pour rester à jour**, la LED évolue tellement vite qu'il n'est pas rare d'avoir désormais plusieurs évolutions d'un même produit dans l'année.

La différence majeure pour les concepteurs a été la **possibilité grandissante, grâce à la LED de travailler sur le contrôle de la lumière**, là où les possibilités étaient très limitées avec les technologies précédentes. Sont apparues ainsi des conceptions lumière intégrant de la lumière changeant de couleur, d'intensité, avec une programmation de plus en plus pointue.

ii. De nouveaux besoins

Ces possibilités de programmation multiples ont quant à elles **obligé les concepteurs à se former** sur, si ce n'est le pilotage de la technologie lui-même, au moins les bases permettant de comprendre les nouveaux besoins en jeu. Pour assurer une mise en lumière utilisant les nouvelles possibilités offertes par l'éclairage LED, les concepteurs ont ainsi commencé à prescrire en plus des sources, des programmations élaborées le plus souvent **en partenariat avec de nouveaux acteurs** spécialisés dans le pilotage et la planification des mises en lumière dynamiques, **ajoutant une étape dans le travail de conception et nécessitant la création de nouveaux partenariats de qualité pour assurer une conception optimisée.**

b. Un métier qui évolue également sur le plan technique

Si les évolutions des sources d'éclairage changent peut le mode de travail des concepteurs lumière, d'autres changements technologiques ont et continuent de changer en profondeur le métier.

i. Des logiciels spécifiques à la lumière

Logiciel professionnel dit de LAO, lumière assistée par ordinateur, type Dialux ou Relux, qui existent depuis une trentaine d'année **se sont imposés depuis une dizaine d'années** comme un mode rapide et fiable de conception de la lumière, **avec une optique très technique**, puisqu'ils permettent de calculer précisément les niveaux d'éclairement, d'éblouissement, d'uniformité d'un projet lumière, sans passer par de savants calculs manuels.

Leur utilisation de plus en plus systématique pour la conception des projets a été poussée par les demandes de plus en plus précises des normes d'éclairage.

Cependant, bien que ces outils soient devenus obligatoires, **ils ne se substituent pour l'heure en rien au travail de concept** qu'ont toujours effectué les concepteurs lumière en parallèle du travail de calcul.

ii. Des logiciels interdisciplinaires, comme outils de synthèse

L'arrivée de logiciels pour assister la conception ne s'est naturellement pas limitée à la lumière et concerne tous les secteurs du BTP se retrouvant autour de logiciels communs, permettant d'effectuer une synthèse des différentes interventions sur un même édifice ou un même espace.

Ces logiciels se sont également petit à petit substitués au travail manuel traditionnel, devenant omniprésents et nécessitant d'une part **un apprentissage de leur utilisation** par les acteurs et d'autre part **des investissements parfois importants** (un prix par licence et par poste, à multiplier par le nombre de programmes et de postes de travail à équiper).

Le développement du BIM (maquette 3D permettant de concevoir les espaces avec tous les acteurs impliqués dans un projet) qui permet de gagner en temps et précision, est **aujourd'hui un sujet pour nombre de petits acteurs de la conception**, car de **plus en plus de maîtrises d'ouvrage imposent le recours au BIM** pour la conception entraînant un nouveau besoin de formation (couteux) et l'achat de nouvelles licences ayant des tarifs sans commune mesure avec les programmes jusqu'à présent utilisés (une licence traditionnelle Autocad 2D coute 504€, contre une 3 168 € par poste et par an pour une licence REVIT).

Pour l'heure la question du passage au BIM n'est pas tranchée pour nombre de petites agences qui repoussent cet investissement couteux en continuant à travailler en 2D et à faire intégrer par les mandataires de groupement les informations traduites en 3D.

Cette question reste d'autant plus en suspend que nombre de mandataires préfèrent garder la main sur des documents complexes, pour limiter les risques d'erreurs.

c. Augmentation des coûts et digitalisation au détriment de la sensibilité ?

L'évolution technologique des sources d'éclairage induite par la LED entraînant la miniaturisation et l'utilisation de luminaires dans de plus d'endroits jusqu'alors inaccessibles ou non envisagés en raison des couts énergétiques, couplée à une conception technique de plus en plus simple ont permis d'ouvrir le champ des possibles pour les concepteurs lumière.

Cette apparente simplicité est néanmoins à contrôler, pour ne pas tomber dans les travers d'une conception qui pourrait se faire grâce et avec la technologie qui pourrait tendre vers une conception lumière purement normative et technicisée en oubliant qu'un bon calcul n'a jamais été suffisant pour créer un espace de qualité.

Il appartiendra aux concepteurs de **se positionner afin de garder leur identité** sans se faire écraser par le poids et le cout des nouveaux logiciels et des nouveaux acteurs de la conception (spécialistes de la programmation).

7. Menaces et opportunités du marché (analyse macro-économique)

Tableau 2- Synthèse PESTEL / SWOT

	Opportunités	Menaces
<i>Politique</i>	- Lancement de grands projets en fonction des projets politiques - Aides ponctuelles pour la construction publique	- Dépendance vis à vis du marché de construction publique - Impact fort des changements et agendas politiques difficiles à anticiper
<i>Économique</i>	- Hausse des investissements des collectivités et de la rénovation Des aides publiques en faveur de la construction « verte » qui devraient aider le marché à se renouveler - Des chiffres d'avant crise prometteurs quant aux besoins de renouvellement de l'éclairage - Des recherches d'économies à long termes pour les collectivités qui pourraient passer par une incitation à basculer vers un nouvel éclairage moins énergivore.	Un secteur du BTP dans l'incertitude suite à la crise du COVID-19 - Poste de dépense relatif à la lumière est affecté par une baisse de budget global du marché de la construction
<i>Socio-démographique-culturel</i>	- Vieillesse de la population renforce le besoin de penser correctement l'éclairage - Effets bénéfiques démontrés de la lumière sur la santé - Enjeu fort de la sécurité (routière et des personnes dans leurs déplacement à pied)	- Impact négatif du LED sur la déficience visuelle Débat non tranché sur la question de l'éclairage public, lié à la pollution lumineuse et à la sécurité. Risque d'entrée dans une guerre de tranchée stérile pour les pro et les anti éclairage.
<i>Technologique</i>	- Nouvelles technologies = renouvellement du parc - Ouverture du champ de possibles dans la conception grâce à la miniaturisation - Simplification de certains processus métiers liés à de nouveaux logiciels	- Coûts des formations - Coûts des technologies - Coûts des logiciels Risque d'homogénéisation et de technicisation de l'offre aux détriments de ce qui fait l'ADN de la conception lumière
<i>Environnementale</i>	- Mise en conformité des parcs actuels d'éclairage public pour réduire la consommation énergétique Occasion pour les concepteurs lumière d'opérer un changement d'image auprès des villes, des associations de protection environnementale (pour le plus être perçus comme des pollueurs inconscients, mais des personnes qui accompagnent la démarche), mais aussi de valoriser leur savoir-faire pour penser la lumière.	- Réduction des éclairages publics comme piste d'amélioration de la consommation énergétique Lutte contre la pollution lumineuse et tendance à chercher à supprimer les sources superficielles
<i>Légal</i>	- Incitations à l'investissement induisent une demande en faveur de la conception lumière Réglementations locales valorisent la conception lumière - Entrée de la conception lumière dans le débat publics qui lui donne une visibilité de plus en plus forte. Occasion pour les acteurs de la conception lumière de renforcer leur position de groupe fort et de référence dans ce domaine, pour que la conception lumière soit soutenue par des fonds donnant les clés d'une vraie politique de la lumière pensée par des spécialistes et pour qu'elle continue de pouvoir être pensée dans sa globalité, pour sa qualité de valorisation des espaces	Contraintes techniques créent un risque de technicisation de la conception lumière - Cadre légal très contraignant qui évolue rapidement et qui se décline jusqu'au niveau du concepteur lumière

8. Variables Pivot

Les résultats de l'analyse stratégique externe pointent deux variables pivot pouvant d'affecter significativement la stratégie du marché de la conception lumière :

L'ÉVOLUTION DE LA SITUATION ÉCONOMIQUE POUR LE BTP

L'ÉVOLUTION DE LA PRISE EN COMPTE ENVIRONNEMENTALE ET SOCIALE DE LA LUMIÈRE

9. Scénario d'évolution

En se basant sur ces deux variables, divers scénarios émergent pour l'évolution du marché de la conception lumière.

a. L'ESPERANCE D'UNE CRISE CONTOURNÉE

- i. **Scénario 1** : La crise économique tant attendue suite au COVID-19 est contournée par le BTP, grâce à une relance verte efficace et financée, favorable à la conception lumière.

Le débat n'est pas pour autant tranché sur la question de l'éclairage public.

- ii. **Conséquences stratégiques** : une nouvelle ère s'ouvre pour les concepteurs lumière qui s'emparent de l'occasion de la relance verte et de l'opportunité laissée par la continuité du débat stérile entre pro et anti éclairage nocturne pour devenir la troisième voix.

Soutenus par l'association des concepteurs lumière et éclairagistes (ACE), les concepteurs lumière se présentent comme un groupe fort et de référence, favorisant l'émergence d'une vraie politique de la lumière pensée dans sa globalité, pour sa qualité de valorisation des espaces.

- iii. **Actions à mener** :

- Démarche RSE (responsabilité sociale des entreprises), intensifier la transition écologique de l'offre en conception lumière (sociale et environnementale).
- Œuvrer à la légitimation de la 3^{ème} voix (expert de la lumière)
- Lobbying à mener auprès des pouvoirs publics pour imposer des standards suivant cette 3^{ème} voix

b. UNE CRISE FORTE QUI SE SOLDE PAR UN ÉCLAIRER MIEUX

- i. **Scénario 2** : La crise économique tant redoutée a bien lieu, se soldant par une baisse de la demande en matière de BTP, avec une recherche d'économies de la part des maitrises d'ouvrage.

Cette recherche d'économies favorise les tenants du peu d'éclairage en extérieur et de la suppression des sources non essentielles.

- ii. **Conséquences stratégiques** : Les concepteurs lumière travaillent à un changement d'image auprès les villes, des associations de protection environnementale (pour le plus être perçus comme des pollueurs inconscients, mais des personnes qui

accompagnent la démarche environnementale), mais aussi de valoriser leur savoir-faire pour penser la lumière. Cela se traduit par une évolution de leur offre à destination des maîtrises d'ouvrage publiques, mais aussi privées.

iii. **Actions à mener :**

- Démarche RSE, intensifier la transition écologique de l'offre en conception lumière (sociale et environnementale).
- Travail à la légitimation du métier et son image de marque, ainsi que sur l'image de marque de l'entreprise et sur sa réputation.
- Reconstruction de l'offre dirigée vers les collectivités et les clients privés, ainsi que du modèle économique en faveur d'une offre de qualité et non pas de quantité
- Lobbying pour intégrer dans la norme la réflexion globale des espaces urbains à long termes type SDAL ou SCOT.

c. TECHNICISATION DE LA LUMIÈRE

i. **Scénario 3 :** La relance verte a bien lieu, mais elle se traduit dans les faits par des normes de plus en plus strictes qui aboutissent à une technicisation du métier, favorable aux acteurs les plus techniques, aux détriments du travail sensible des concepteurs.

ii. **Conséquences stratégiques :** Les concepteurs lumière ont de plus en plus de mal à se différencier entre eux et par rapport aux bureaux d'étude, ce qui mène à une guerre frontale entre acteurs et risque de les contraindre à s'aligner sur les prix les plus bas.

iii. **Actions à mener :**

- Réorienter l'offre vers des secteurs moins impactés et recherche de diversification des sources de revenus sur d'autres secteurs d'activité
- Nouer des partenariats stratégiques avec des fabricants d'éclairage pour travailler à l'intégration en amont des savoirs faire des concepteurs lumière
- Nouer des partenariats stratégiques avec des maîtrises d'ouvrage pour travailler à l'intégration en aval des savoirs faire des concepteurs lumière.

C. L'atelier H. Audibert

1. Présentation approfondie

L'atelier H. Audibert est une agence de conception lumière créée en avril 2012 par Hervé Audibert.

Comme abordé en introduction, elle s'est constituée dans la continuité d'une activité de plasticien lumière qu'Hervé Audibert exerçait jusqu'alors, seul depuis la fin des années 1980. Le parcours de son fondateur, très fortement marqué par ses années d'expérience dans le théâtre ont inscrit dès l'origine l'atelier H. Audibert dans un travail d'équipe, ou chaque avis compte, dans un but commun : celui des projets.

L'atelier H. Audibert a pour mission de concevoir la mise en lumière sur mesure, pérenne ou temporaire, de lieux et d'espaces, **dans le but d'offrir un éclairage de grande qualité esthétique et fonctionnelle** pour des maîtrises d'ouvrage privées ou publiques.

Tableau 3 - Fiche d'identité de l'atelier H. Audibert

ATELIER H. AUDIBERT - 5 rue Jules Vallès 75011 Paris, France	
Statut	Société par Actions Simplifiées (SAS) Immatriculée le 12/04/2012 (RCS de Créteil)
Fondateur	Hervé Audibert, concepteur lumière (63 ans dont 40 ans d'expérience dans le domaine)
Actionnariat	Président (Hervé Audibert) = 51% ; 1 salarié = 5% ; 1 Bureau d'étude Technique électrique & 1 fournisseur de luminaires = 44%
Équipe	5 experts - équipe pluridisciplinaire : - Hervé Audibert - 4 personnes chargées de projet - 1 personne chargée du développement et communication
Description activités	Prestations de services : missions d'étude de conception lumière et de suivi des travaux, en étroite collaboration avec le commanditaire, la maîtrise d'œuvre, les bureaux d'études techniques, les fabricants et les installateurs du matériel d'éclairage.
Domaines d'activités	Architecture Événementiel Muséographie Urbanisme
Projets clés	Centre national de la Danse (Prix Équerre d'argent 2004) Concept stand Renault (2012) Villages nature (2017) Centre Commercial Cap 3000 (2019)

a. Entreprise à taille humaine

i. Une équipe au cœur de l'aventure de l'atelier H. Audibert

L'équipe de l'atelier H. Audibert s'est constitué par strates successives. D'abord Hervé Audibert, qui a créé la structure de l'entreprise en 2012, suivi du premier salarié, chargé la gestion des projets, arrivé immédiatement après. D'autres salariés se

sont ajoutés à l'équipe au fil des années, en fonction des besoins en matière de production et du départ de certains vers de nouveaux horizons.

L'équipe, dans sa forme actuelle est constituée depuis plus d'un an, de **5 salariés, tous formés à la conception lumière, à des degrés divers, au sein de l'atelier**. Ce choix de formation en interne est dû d'une part au manque de formation à la conception lumière, d'autre part, au **souhait d'Hervé Audibert de valoriser un regard, une énergie, une autonomie des personnes recrutées, au profit de la création d'une équipe soudée et de qualité, basée sur le partage de la connaissance et la solidarité**. Ce choix a pu donner lieu à des tâtonnement dans le recrutement, mais a permis de constituer une équipe avec une véritable force humaine et professionnelle.

- ii. Une organisation du travail très horizontale qui incite à l'interaction et à l'autonomie. Cette création par strates successives de l'équipe donne lieu à une **organisation très horizontale** entre les salariés.

Le seul degré hiérarchique perçu étant celui du chef d'entreprise, comme cela apparaît dans la Figure 11.

La mise en commun des connaissances la répartition des tâches permettant la flexibilité mais pas l'appropriation de sujets spécifiques à chacun.

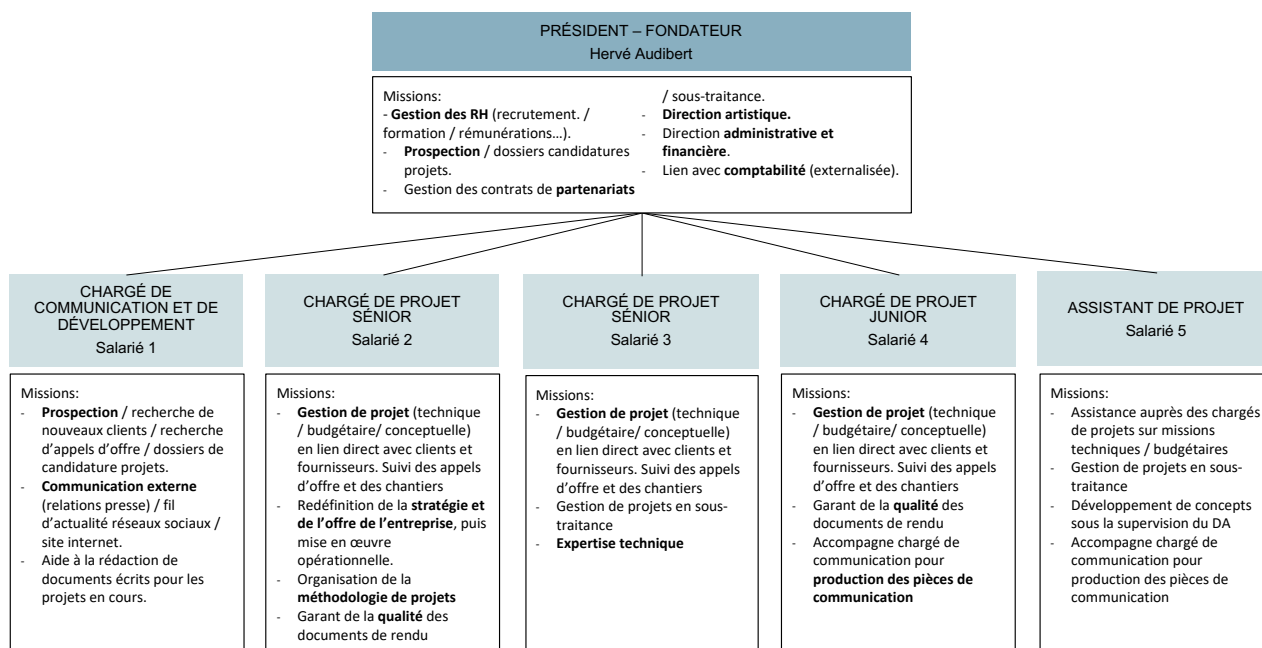


Figure 11 - Organisation de l'atelier H. Audibert

- iii. Une gestion qui projets qui favorise la transdisciplinarité. Les projets sont attribués selon les arrivées des projets ou des concours en vue d'un projet, les disponibilités de chacun et selon les appétences. Ce qui implique qu'il n'y a **pas de spécialistes d'un domaine** (muséographique, urbain, ...). Ce mode d'attribution des projets permet à chacun des chargés de projet **d'alterner entre des projets de différentes échelles, de croiser les veilles esthétiques et techniques, permettant l'enrichissement des propositions en opérant des ponts entre les différents domaines d'activité**. Cette organisation permet également de **varier les connaissances** de chacun des salariés **mais aussi les expériences afin d'éviter la monotonie**.

Enfin, elle facilite la **mise en place d'un système d'entraide** en cas de surcharge de travail de l'un des chargés de projet, de la part des autres, et la passations de projet en interne quand cela s'avère nécessaire (surcharge ponctuelle ou durable de l'un des chargés de projet, départ d'un des salariés pour cause de congé ou quittant l'entreprise).

b. Un actionnariat varié, qui reste entre les mains de l'atelier

L'atelier H. Audibert, entreprise immatriculée en SAS a défini uniquement un président : Hervé Audibert.

Bien qu'il y ait des entreprises actionnaires de l'atelier H. Audibert, elles n'ont pas de pouvoir décisionnaire au sein de l'atelier et n'impactent ainsi pas ses choix. **Hervé Audibert possède 51% de l'entité, 1 salarié 5% et les autres entreprises 44%.**

2. **Modèle économique**

La description du modèle économique de l'atelier H. Audibert, ici définie selon le Business model Canvas (Osterwalder Alexander, 2015) se décompose entre offre, segments clients, relations clients, relation clients, canaux de distribution, activités clés, ressources clés, structure de coûts et structure de revenus.

a. Une offre créative et fonctionnelle

L'offre de l'atelier H. Audibert est une offre de services de **conception lumière** principalement, accompagnée de deux activités complémentaires que sont le **design de luminaires** et la **réalisation d'études en sous-traitance**.

L'évolution des parts du chiffre d'affaire relatives à chaque activité est importante d'une année sur l'autre, et dépend de la nature des projets sur la période et de leur ampleur.

L'attribution de ces projets à l'atelier relevant plus de questions conjoncturelles que de choix stratégiques, l'étude de l'offre de l'atelier H. Audibert se concentrera sur son contenu et sur sa variété (données stables) et non sur des données chiffrées (données trop fluctuantes).

i. Offre de conception lumière

L'offre de conception lumière de l'atelier H. Audibert consiste en la **réalisation de concept de mise en lumière** pour des projets architecturaux (intérieurs et extérieurs, de type espaces culturels, théâtre, musée, siège social, ...), scénographiques (de type mise en lumière d'expositions, de stand lors de grands événements), de mise en lumière d'espaces « nobles » d'Hôtel et restaurants (espaces accueillant le public), d'espaces publics de centres commerciaux ou d'espaces de loisirs (comme Villages nature, espace de villégiature et de loisirs).

Cette offre de concept a pour objectif d'offrir aux clients des conseils et une conception sur mesure et aux lieux étudiés et à leurs utilisateurs un éclairage de grande qualité esthétique et fonctionnelle.

Ces concepts sont **ensuite traduits de façon technique** par la réalisation de **plans** (intégrant les luminaires choisis dans l'espace et les mobiliers, selon les cas), d'**études** (type études d'éclairage notamment, pour veiller au respect des attentes en termes de rendu et de luminosité), de **budget**, et de **prescription de matériel d'éclairage** pour la réalisation des concepts.

Tous ses documents produits serviront de trame à la consultation des entreprises pour la réalisation du chantier

L'offre comprend ensuite **l'accompagnement de l'équipe de maîtrise d'œuvre** et d'ouvrage au **choix des entreprises** pour la réalisation des travaux, le **suivi de réalisation** et la **réception du chantier** en attestant de la conformité de la réalisation avec la conception et les attentes normatives.

L'offre de conception lumière de l'atelier H. **Audibert répond à toutes les phases études de projet** (telles que définies par les marchés publics) **hors phase EXE** (études d'exécution, qui sont laissées à la charge et à la responsabilité de la maîtrise d'œuvre mandataire et / ou de l'entreprise mandatée pour la réalisation) et suit la réalisation du chantier.

La mission, une fois ses contours, les honoraires qui en découlent et les différentes phases de facturation définis dans un contrat avec le mandataire de la maîtrise d'œuvre ou la maîtrise d'ouvrage, peut commencer à n'importe quelle phase d'études.

L'atelier H. Audibert favorise néanmoins une prise en main du projet dans les phases les plus amont possibles (préférentiellement Esquisse ou APS). Il arrive cependant que l'atelier soit sollicité en phase avancée (type PRO)

ii. Offre de réalisation d'études en sous-traitance

L'offre de réalisation d'études (de conception lumière) en sous-traitance, de l'atelier H. Audibert consiste en la **traduction du concept de mise en lumière** d'une agence de conception lumière partenaire, principalement pour des projets de « retail » (mise en lumière de boutiques de luxe) et d'hôtellerie restauration de luxe, **sous forme de documents techniques** (prescription de matériel d'éclairage, plans d'intégration des luminaires, études d'éclairement).

Ponctuellement, l'atelier H. Audibert assiste également à la **réception de chantier**. **L'expérience de travail en commun et la confiance acquise auprès du client font qu'aujourd'hui les missions confiées en sous-traitance à l'atelier H. Audibert peuvent également s'étendre au concept.**

Dans le cas de la sous-traitance, un contrat est établi périodiquement et définit un taux journalier de rémunération.

iii. Offre de design de luminaires

L'offre de design de luminaires de l'atelier H. Audibert, prend place au sein projets de conception lumière de l'atelier. Elle ne fait pas pour l'heure (bien que ce serait un souhait de l'atelier) l'objet de missions spécifiques ou complémentaires aux missions de conception lumière.

Elle consiste en la **définition d'un concept** de luminaire (en lien avec le concept de l'espace traité), en la réalisation d'une **esquisse et de documents techniques destinés à la réalisation d'un prototype**.

L'atelier H. Audibert définit ainsi **forme, matériaux, qualité des sources de lumière, effets de la lumière souhaité, mode d'alimentation, et type d'implantation** (sol, plafond, etc...).

Le design de luminaires est toujours réalisé en partenariat avec un fabricant d'éclairage qui apporte son savoir-faire technique et ses capacités de réalisation, sans lesquels tout développement de luminaire serait impossible.

b. Des clients symptomatiques du marché :

L'atelier H. Audibert a une offre orientée vers trois grandes typologies de clientèle, à l'image ce de qui était décrit dans le chapitre « Les demandeurs clients » :

Les équipes de **maitrises d'ouvrage publiques** (pour les projets de conception lumière urbaine, architecturale, scénographique, d'hôtel ou restaurants, de centre commercial, de parcs de loisirs, ainsi que pour le design de luminaire), les équipes de **maitrises d'ouvrage privées** (pour les projets de conception lumière architecturale, scénographique, d'hôtel ou restaurants, de centre commercial, de parcs de loisirs, ainsi que pour le design de luminaires) et les **mandataires d'équipes de maîtrise d'œuvre** (pour l'ensemble des catégories de projets citées précédemment). S'ajoutent à ces trois premières catégories, une **agence de conception lumière** pour laquelle l'atelier h. Audibert réalise des études en sous-traitance.

c. Canaux de distribution :

Chaque dossier traité par l'atelier H. Audibert représente en soi une **communication de la valeur** et à ce titre doit être extrêmement soigné.

En effet, **les projets sont une vitrine** sur le travail de l'atelier, ils **permettent au client et au partenaire d'évaluer ses méthodes de travail, la qualité de ses relations, et donc d'estimer la proposition de valeur** de l'atelier en vue d'une éventuelle nouvelle collaboration.

La qualité de réalisation des projets **permet également à l'atelier de se constituer une base de références**, tant en termes d'esthétique, de concept et de qualité, qu'en termes de variété des sujets traités.

Ils sont ainsi la **matière première qui sera intégrée aux supports de communication** externes (il n'existe pas de supports de communication internes à l'atelier H. Audibert).

Le site internet, le portfolio et les réseaux sociaux, alimentés de cette matière première ont une fonction de vitrine, où les images sont complétées de supports écrits travaillés dans le sens de l'image de l'atelier, et renseignant sur l'identité de l'agence et sa philosophie de travail.

Le site internet et les réseaux sociaux sont ouverts à tous et permettent d'**assurer une visibilité à l'atelier. Le portfolio (ou book)** est quant à lui un **support de présentation des travaux lors des rendez-vous** avec de potentiels clients ou futures mandataires d'équipes de maîtrise d'œuvre. Moins complet que le site internet, il est destiné à monter les projets les plus emblématiques, et à être laissé au prospect afin qu'il puisse revenir dessus après le rendez-vous et le montrer en interne à un personne qui chercherait u concepteur lumière.

Le **bouche à oreille**, bien que difficile à évaluer dans son impact réel, est un canal de communication vers les clients, tant dans son aspect positif que négatif, alors que **le marché de la conception lumière fonctionne beaucoup en réseaux**.

Les réponses aux appels d'offre et le démarchage de partenaires par phoning sont les portes d'entrées les plus visibles et les plus concrètes vers la proposition de valeur de l'atelier H. Audibert.

L'activité de design quant à elle n'a pas de canal de distribution propre, elle **s'intègre via les projets** où sont prescrits les luminaires développés par l'atelier. Ces luminaires sont à l'heure actuelle **peu mis en avant dans la communication externe**, par manque de temps et de savoir-faire.

d. Des relations client laborieuses :

i. Maitrisés d'ouvrage publiques

Stratégie de conquête :

Les maitrisés d'ouvrage publique ont des règles strictes pour l'attribution des marchés. L'atelier H. Audibert, travaillant essentiellement sur des projets de plus de 40 000 € HT (seuil à partir duquel une maitrise d'ouvrage doit lancer un appel d'offre public), il **acquiert de nouveaux marchés et donc clients publics en répondant à des appels d'offre** et en suivant la procédure des concours et appels à candidature.

Ce qui lui permet de se distinguer face à la concurrence, dans un premier temps, est **la qualité de ses réalisations passées, la qualité des équipes de maitrisés d'œuvre** avec lesquelles il se présente et la **pertinence des références présentées**.

Une fois la phase de candidature passée, l'atelier H. Audibert se démarque par la qualité des propositions qu'il fait, au sein de l'équipe avec laquelle il est retenu à concourir.

Stratégie de fidélisation :

En raison du mode de sélection des équipes de conception (pour les projets sur lesquels travaille l'atelier H. Audibert), et par le caractère le plus souvent ponctuel des demandes (une ville crée rarement deux musées d'envergure à la suite) **il n'est pas possible de mettre en place de stratégie de fidélisation** du client.

Cependant **une bonne image** au sein d'une maitrise d'ouvrage, **passant par une bonne relation de travail, un bon suivi de réalisation et une réalisation de qualité**, pourra communiquer favorablement (par le **bouche à oreille**) sur l'équipe de conception, et favoriser le choix d'un acteur plutôt qu'un autre pour un projet ultérieur.

ii. Maitrisés d'ouvrage privées

Stratégie de conquête :

De même que pour les maitrisés d'ouvrage publiques, l'atelier H. Audibert est **rarement en relation directe avec le client**. De ce fait, bien que les clients privés soient susceptibles de solliciter directement les acteurs qu'ils souhaitent pour réaliser les missions d'études et conception, l'atelier H. Audibert **n'a pas mis en place de stratégie de conquête de nouveaux clients privés**. S'il arrive que de nouveaux clients privés fassent appel à l'atelier, c'est **généralement par le biais de mandataires de groupement avec lesquels il a déjà travaillé**.

Stratégie de fidélisation :

De la même manière qu'il n'a pas de stratégie de conquête des clients privés, l'atelier H. Audibert **n'a pas élaboré de stratégie de fidélisation pour ces clients**.

Il les **accompagne néanmoins à la réflexion sur leurs besoins** et œuvre à ce que le **dialogue mis en place avec le mandataire du groupement pour la conception se fasse également avec la maitrise d'ouvrage**.

La force du concept et la fidélité de sa réalisation sont généralement des arguments de poids pour **le client qui pourra valoriser une démarche et une mise en lumière sur mesure auprès de ses propres clients**.

Stratégie d'enrichissement :

L'atelier complète sa production de conseils pour le choix des luminaires et les normes suivies pour le projet. Il peut par **exemple aviser le client de la nécessité ou non de respecter certaines règles qu'il s'était fixé et l'orienter vers d'autres manières de concevoir les besoins de lumière**.

Enfin, en cas de besoin, l'atelier H. Audibert **suggère des entreprises de confiance** pour la réalisation de certaines prestations spécifiques.

- iii. Mandataires de groupement de maîtrise d'œuvre
L'atelier H. Audibert, en tant qu'agence de conception lumière, **n'est pas toujours en relation directe avec ses clients**, ou l'est par l'intermédiaire d'un groupement (cf : § Intermédiaires et interdépendances), **aussi sa stratégie de relation clients s'applique** dans les cas des chantiers pour des maîtrises d'ouvrage privée comme publique, également **aux mandataires des groupements de maîtrise d'œuvre**.

Stratégie de conquête :

L'atelier H. Audibert **démarche des agences dont l'activité fait d'elles des mandataires potentiels d'équipe de maîtrise d'œuvre**. Il s'agit principalement d'architectes, d'architectes d'intérieur, d'urbanistes et parfois de paysagistes. La démarche a lieu par **téléphone** dans un premier temps, avec pour **objectif de décrocher un rendez-vous avec un chef de projet ou avec une personne à responsabilité** dans l'agence. Les rendez-vous obtenus représentent un faible part des démarches effectuées (il n'existe pas de statistiques à ce sujet, mais elle doit approcher les 5 à 10%).

Une fois le rendez-vous obtenu, **Hervé Audibert se déplace en personne et présente, à l'aide d'un portfolio papier**, livre relié et réalisé en interne, présentant une sélection de projets, **qu'il laisse généralement à son interlocuteur, le travail de l'agence et l'approche de l'atelier**.

L'objectif est ici à la fois de séduire et de faire comprendre le métier ou les spécificités de l'atelier, qui ne sont pas toujours perceptibles au premier abord par un néophyte, à la fois **d'essayer d'être à la suite du rendez-vous rapidement mis en contact avec un chargé de projet, pour faire un essai sur un projet test ou un concours**.

L'expérience a montré que les rendez-vous se soldant par ce type de propositions sont généralement les seuls à avoir des suites (ici encore il n'existe pas de statistiques, mais la part des rendez-vous débouchant sur un essai doit avoisiner les 10%). Les autres, malgré les rapports chaleureux et les éloges sur le travail, tendent à rester lettre morte.

Stratégie de fidélisation :

La question de la fidélisation prend tout son sens avec les partenaires stratégiques, en effet, leur activité fait d'eux des **ponts privilégiés vers les projets et les clients**. Ils ont à la fois une activité parallèle à celle de la conception lumière (et la nécessitant), qui se décline sur plusieurs projets en même temps, d'échelle, de type et d'ampleur divers, et ils sont également ceux qui sont à même d'intégrer des membres à leur équipe, à l'étape du projet qui leur conviendra.

Dans ce cadre, l'atelier H. Audibert **soigne particulièrement sa relation avec le mandataire de groupement**.

Une des premières stratégies de fidélisation des partenaires consiste dans le fait d'avoir une **attitude proactive** concernant les projets, **en proposant des candidatures communes** à des mandataires potentiels. Cette démarche assure d'être plus facilement intégré à des équipes de concours et donc à des équipes de maîtrises d'œuvre futures.

La flexibilité des contours de l'offre est également employée par l'atelier H.

Audibert, définissant les honoraires et l'étendue de sa mission au cas par cas, afin de répondre au mieux aux besoins et impératifs budgétaires du partenaire et du projet.

Il propose un **concept fort et sur mesure, constitué en dialogue avec le mandataire**.

Il lui garantit un concept une réalisation conforme au concept : « **l'image de concept est fidèle au rendu final** ».

Afin de fluidifier les interactions, **un chargé de projet spécifique est défini par client ou par projet** ; dans le cas de projets longs, **un tuilage est effectué en cas de changement de chargé de projet**.

Les pièces rendues sont effectuées **selon les critères définis dans le contrat initial et conformément aux modèles établis par le mandataire**, afin d'offrir une production homogène en termes de qualité et d'esthétique au près du client.

Enfin, en plus de son offre, l'atelier H. Audibert **suggère ou met en relation le mandataire avec des agences partenaires** (de confiance) pour des conceptions complémentaires (paysagistes, graphistes, scénographes), permettant de compléter les équipes de maîtrise d'œuvre.

L'atelier peut **également suggérer**, dans le cas de chantiers privés, **des entreprises de confiance pour suivi et la réalisation des travaux d'électricité, impliquant la lumière**.

iv. Agences de conception lumière

Stratégie de conquête :

L'atelier H. Audibert **n'a pas de stratégie de conquête pour les agences de conception lumières**, en effet, les missions qu'il effectue sont toutes réalisées pour le compte d'une **agence amie de longue date**, bien avant la création de l'atelier.

Stratégie de fidélisation :

Si l'atelier n'a pas de stratégie de conquête, il **a dû mettre en place une stratégie de fidélisation**, afin que le travail de sous-traitance se passe de façon fluide et la plus récurrente possible.

Pour cela, en plus des contrats établis en amont, l'atelier **laisse le choix à l'agence des collaborateurs avec lesquels elle souhaite travailler** sur tel ou tel projet, définissant des **emplois du temps de 1 à 4 semaines à l'avance**, tout en se montrant **flexible en cas de besoins ponctuels d'activité supplémentaire**.

Les **briefs sont réalisés en présentiel chez le client** et en cas de besoin, **les projets sont également amorcés et développés dans l'enceinte de l'agence de conception lumière**.

Les collaborateurs de l'atelier H. Audibert se **sont formés** au fil des projets en sous-traitance et sont aujourd'hui à même de **produire des dossiers avec les critères de conception, de présentation de l'agence cliente**.

La qualité de rendu et la disponibilité de certains collaborateurs travaillant de longue date en sous-traitance en font aujourd'hui des **éléments indispensables** à la réalisation de certains projets et à la gestion du planning de travail de l'agence.

e. Activités clés :

L'essentiel des activités clés de l'atelier H. Audibert est dédié à **l'activité de conception lumière**.

Ces activités ont en commun le mode de fonctionnement avec les clients, du mode de production au mode de facturation, en passant par les canaux de distribution.

Les activités liées au **design** sont essentiellement **liées à la remise de proposition de valeur** et ne font pas l'objet d'un travail sur la relation client ou la gestion des revenus. Elles se fondent dans l'activité de design produit sans générer de communication ni de revenu supplémentaire.

Les activités liées au **travail d'études en sous-traitance** sont **sensiblement similaires à celles de la conception lumière**, mais de façon allégée.

En effet elles ne couvrent qu'une partie des activités de remise de proposition de valeur, une partie des activités liées à la relation client et ont pour seul canal de distribution l'envoi des pièces réalisées au client.

Pôle d'activités	Description	Offre concernée		
		Conception lumière	Design de luminaires	Études en sous-traitance
Remise de la proposition de valeur	• Design • Conception d'étude • Accompagnement • Veille technologique (luminaires) • Réunions / synthèse projets • Relations fabricants • Visites sur site • Visites de chantier et accompagnement à la réception • Suivi de réalisation de prototypes	x x x x x x x x x	x x x x	x x x x
Mise en place des canaux de distribution	• Réalisation + envoi de pièces graphiques pour les projets • Réalisation de pièces graphiques pour la communication papier et web • Veille appels d'offre • Constitution d'équipes de maîtrise d'œuvre • Réalisation des contenus destinés aux supports de communication • Recherche de nouveaux partenaires et rencontre de nouveaux partenaires	x x x x x	x	x
Installer la relation client	• Résolution des problématiques soulevées par les clients en recherchant la facilitation pour le client • Propositions complémentaires au travail de conception lumière • Expliciter la production • Présence en réunions et au moments clés du projet (diplomatie) • Organisation du travail pour assurer la livraison à temps et le respect des demandes	x x x x x		x x x
Gestion des revenus	• Contractualisation avec le client et ou le mandataire • Négociation des honoraires et des limites de prestation • Facturation • Recouvrement	x x x x		x x x x

f. Ressources clés et compétences :

L'atelier H. Audibert dispose de **ressources externes** comme internes, analysées suivant le modèle proposé dans l'ouvrage « Construire avec Pertinence la Stratégie de Votre PME » (Bourgeon et al., 2017), voir : [Tableau 15](#).

De ces ressources émergent des **ressources nécessaires** à l'activité de conception lumière (sans lesquelles l'atelier ne pourrait exercer son activité) et des **ressources stratégiques** (grâce auxquelles l'atelier peut se démarquer de la concurrence et se positionner sur le marché).

Les **ressources nécessaires, facilement imitables ne permettent pas se démarquer des concurrents**. Elles regroupent les locaux, la possession de matériel informatique, le fait d'avoir une équipe de salariés, le capital social et la maîtrise des logiciels nécessaires à l'activité ainsi que la connaissance des normes qui la régissent.

Les **ressources stratégiques** (Voir : Tableau 16) **quant à elles, font la spécificité de l'atelier**.

La **localisation** de l'atelier Audibert dans un quartier à forte densité de concepteurs (et donc de potentiels partenaires), dont certains partagent ses locaux permet de créer facilement des **synergies métier**.

La **constitution de l'équipe de l'atelier** est également stratégique, Hervé Audibert tout d'abord en raison de son expérience et son réseau est vecteur de confiance dans la qualité du travail effectué. Le groupe dans son ensemble est très soudé, ce qui en fait une véritable force de frappe avec un mode de fonctionnement structuré et complémentaire. Enfin, la **longévité de l'activité** (commencé bien avant la création de l'agence), la **variété et la qualité de ses références** ainsi que ses **capacités à proposer une offre sur mesure** grâce à une propension forte à la recherche et au développement, confèrent à l'atelier H. Audibert une **image de marque solide** et difficilement imitable.

L'atelier H. Audibert dispose de également de **compétences** (voir : Tableau 17)

Tout comme les ressources, elles se regroupent en deux catégories.

Les **compétences seuil** regroupent toutes les **activités techniques, opérationnelles et managériales** nécessaire à l'exercice de l'activité de conception lumière (Voir : Tableau 18)

Parmi les compétences techniques fondamentales, on trouve la **création et développement de luminaires** spécifiques au projet (activité de design) et le **développement concepts sur mesure** se basant sur **technologie nouvelle** ou **utilisée de façon nouvelle**, comme ce fut le cas pour le plafond de l'Auditorium de « grand central », immeuble mis en lumière par l'atelier H. Audibert, qui combinait mailles de LED destinées à des supports vidéo et plafonds tendus en toile translucide pour créer un plafond lumineux à la fois communicant et éclairant, intégralement programmable.

Les compétences opérationnelles fondamentales de l'atelier H. Audibert regroupent sa **capacité à concevoir des projets en synergie avec les autres membres de l'équipe de maîtrise d'œuvre**, afin d'apporter des réponses mettant à profit les compétences et expériences de chacun des membres. Cela a permis à l'atelier de se faire une place dans les équipes, de savoir **se faire entendre comme concepteur** et non comme technicien exécutant et de savoir se **créer un réseau de partenaires solides** et lui faisant confiance.

L'atelier Audibert a développé comme **compétence managériale fondamentale**, son mode de **fonctionnement en réseau**. Que ce soit **en interne**, où l'équipe est en mesure de se déployer de façons diverses selon les sujets et les besoins du moment, ou **en externe** afin de créer des équipes de maîtrise d'œuvre protéiformes dans lesquelles s'intègrent différents

partenaires qui interviendront sur les projets selon les besoins. Dans chacun des cas, cela permet la prise en compte de la valeur ajoutée et de la force de chacun des membres du groupe.

).

Les **compétences fondamentales** regroupent toutes les **activités techniques, opérationnelles et managériales** qui **distinguent la proposition de valeur de l'atelier H. Audibert de celle des autres agences présentes sur le marché.**

Parmi les compétences techniques fondamentales, on trouve la **création et développement de luminaires** spécifiques au projet (activité de design) et le **développement concepts sur mesure** se basant sur **technologie nouvelle** ou **utilisée de façon nouvelle**, comme ce fut le cas pour le plafond de l'Auditorium de « grand central », immeuble mis en lumière par l'atelier H. Audibert, qui combinait mailles de LED destinées à des supports vidéo et plafonds tendus en toile translucide pour créer un plafond lumineux à la fois communicant et éclairant, intégralement programmable.

Les compétences opérationnelles fondamentales de l'atelier H. Audibert regroupent sa **capacité à concevoir des projets en synergie avec les autres membres de l'équipe de maîtrise d'œuvre**, afin d'apporter des réponses mettant à profit les compétences et expériences de chacun des membres. Cela a permis à l'atelier de se faire une place dans les équipes, de savoir **se faire entendre comme concepteur** et non comme technicien exécutant et de savoir **se créer un réseau de partenaires solides** et lui faisant confiance.

L'atelier Audibert a développé comme **compétence managériale fondamentale**, son mode de **fonctionnement en réseau**. Que ce soit **en interne**, où l'équipe est en mesure de se déployer de façons diverses selon les sujets et les besoins du moment, ou **en externe** afin de créer des équipes de maîtrise d'œuvre protéiformes dans lesquelles s'intègrent différents partenaires qui interviendront sur les projets selon les besoins. Dans chacun des cas, cela permet la prise en compte de la valeur ajoutée et de la force de chacun des membres du groupe.

Toutes ces ressources et compétences stratégiques ou fondamentales sont valorisables et confèrent à l'atelier un statu de concepteur lumière reconnu ; cependant, pour la majorité d'entre elles, elles ne sont pas VRIN (à la fois valorisables, rares, inimitables et non substituables) et ne constituent, de ce fait, pas d'avantage concurrentiel durable.

g. Partenaires :

L'atelier H. Audibert a développé des partenariats, du type de ceux évoqués dans le chapitre « Les partenaires privilégiés », comprenant des partenaires d'équipes de maîtrise d'œuvre (pour la constitution d'équipes de projet) et des partenaires de la qualité de services (fabricants d'éclairage, entreprises d'électricité).

Ces partenaires de confiance assurent à l'atelier d'intégrer de façon récurrente des équipes de projet de qualité et de répondre de façon fiable aux besoins des projets en s'appuyant sur l'expertise des entreprises qu'il prescrit.

h. Structure des coûts :

Les **charges fixes de l'atelier H. Audibert** sont communes à l'ensemble de l'activité de l'atelier H. Audibert, en revanche, **il arrive que certains projets de conception lumière aient des charges qui leur sont propres.**

Les déplacements pour les visites de chantier, les besoins complémentaires d'études, l'appel à des sous-traitants pour réaliser des pièces graphiques complémentaires, engendrent, en effet, des coûts directement applicables à l'activité d'un projet ou d'un autre.

i. Structure des revenus :

La structure des revenus à évoluer depuis 2019. Avant cette date, l'atelier H. Audibert avait **100% de revus émanant de son activité de conception lumière.**

Depuis 2019 une part de ses revenus est constituée de son **activité de sous-traitance**, celle-ci représentait pour la première année, **en 2019, 20% de ses revenus** et devrait représenter environ 10% en 2020, suite à une baisse d'activité en raison du COVID.

Il est à noter **que le design de luminaires** étant intégré aux missions de conception lumière **ne génère pas de revenus propres.**

j. Business Model Canvas :

Le modèle économique de l'atelier H. Audibert peut ainsi se résumer par ce Business Model Canvas, sur le modèle de celui d'Osterwalder (Osterwalder Alexander, 2015).

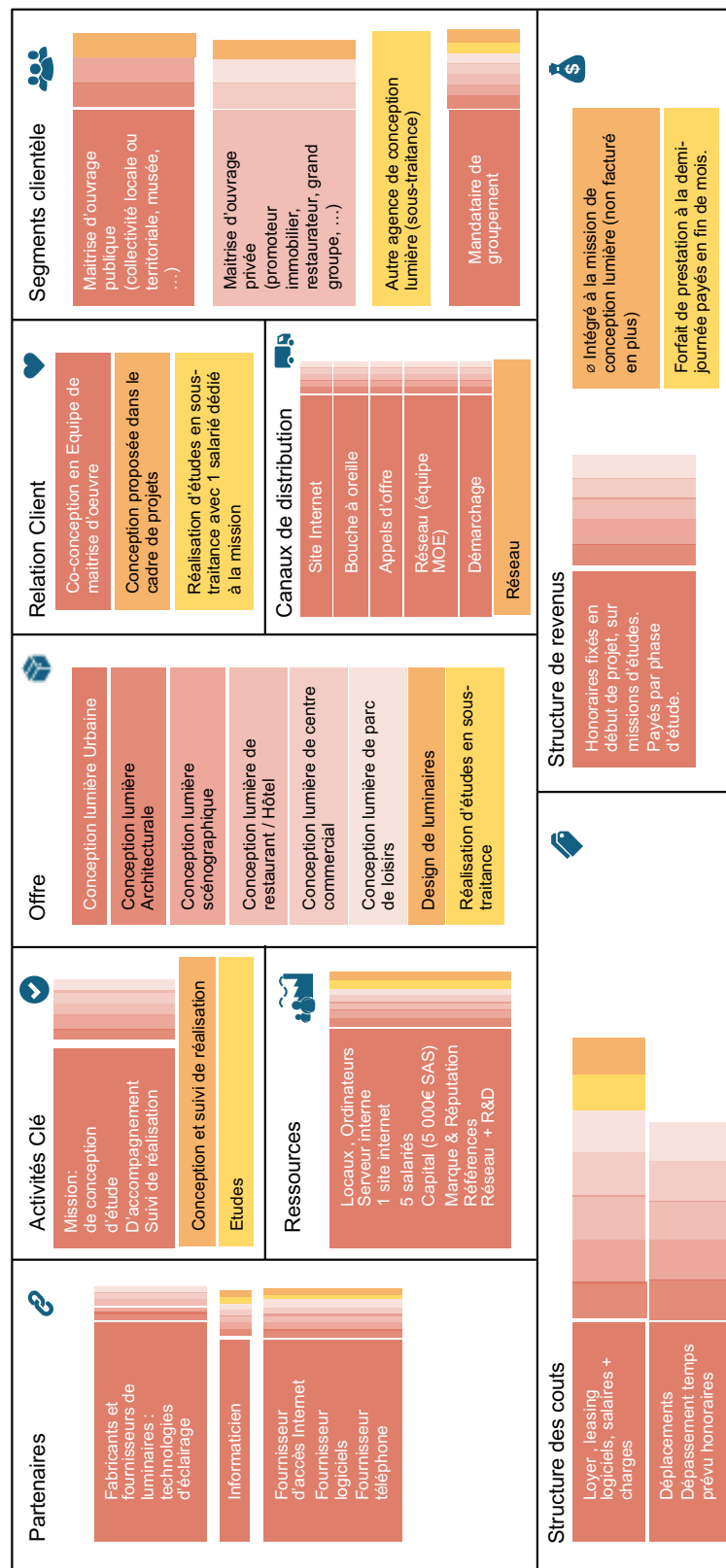


Figure 12 - Business model canvas de l'atelier H. Audibert

3. Quelle stratégie/ quelle vision pour demain ?

a. Forces et faiblesses :

Nous l'avons développé tout au long de ce chapitre, l'atelier H. Audibert dispose d'un **modèle économique intégrant de façon rationnelle tous les impératifs liés à l'activité de conception lumière**, avec comme **valeur ajoutée**, la constitution de **son équipe**, son **image de marque**, la **qualité de son réseau** et sa grande **capacité d'innovation** (design et concept).

Cependant, l'atelier **n'arrive pas à générer d'avantage stratégique** à long termes à l'aide de ces valeurs ajoutées.

Forces	Faiblesses
• Modèle économique intégrant de façon rationnelle tous les impératifs liés à l'activité de conception lumière • Valeur ajoutée, la constitution de son équipe, son image de marque, la qualité de son réseau et sa grande capacité d'innovation (design et concept). • Grande capacité de mobilisation pour la recherche de travail • Une volonté de changement pour la suite, avec l'émergence d'idées	• L'atelier n'arrive pas à générer d'avantage stratégique à long termes à l'aide de ces valeurs ajoutées. • Pas de stratégie à long termes : « Trouver du travail pour pouvoir payer les salaires ». • Une recherche de travail chronophage, qui a du mal à payer • Difficulté à formaliser les changements à effectuer

b. Stratégie :

La stratégie actuelle de l'atelier, si l'on cherchait à la résumer en une phrase, donnerait quelque chose proche de : « **Trouver du travail pour pouvoir payer les salaires à la fin du mois** ».

Pour appliquer cette stratégie avec **une vision à échéance fin de mois**, l'atelier a mis en place, tous azimuts, des démarches de recherches de nouveaux architectes avec qui travailler, en privilégiant néanmoins les plus grandes agences, celles les plus susceptibles d'avoir besoin de conception lumière et d'avoir des budgets permettant d'incorporer un concepteur à leurs équipes. L'idée sous-tendant cette méthode étant que **plus les démarches sont nombreuses, plus elles ont mathématiquement de chances d'aboutir**.

La multiplication des concours et des candidatures est également pratiquée, comme un investissement sur l'avenir.

Si ces démarches nombreuses permettent à l'activité de se maintenir à flot depuis 2012, elles sont néanmoins chronophages, ont un **pourcentage de résultats très faible**, et permettent à peine de remplir l'objectif stratégique qui est de payer les salaires.

Depuis 2019, de **nombreuses idées émergent pour améliorer la situation de l'entreprise**, sans pour autant avoir trouvé de formalisation concrète dans l'activité de l'agence.

Parmi elles, on trouve **le fait de trouver des architectes** (ou autres mandataires de groupement) **avec qui travailler régulièrement pour assurer une activité récurrente**.

On trouve également le fait de tenter de **limiter le nombre de reprises des études**, dues à des demandes contradictoires de la maîtrise d'œuvre, **afin de ne pas charger l'activité de l'agence avec des occupations non rémunératrices**.

L'atelier H. Audibert souhaite également se pencher sur des **projets d'envergure**, afin **d'assurer une activité à long termes** qui apporterait le socle financier de l'entreprise sur plusieurs mois ou années.

Finalement, l'atelier aimerait intégrer la notion de **responsabilité sociale de l'entreprise** au sein de ses activités en intégrant notamment un **volet environnemental**.

4. L'aHA par rapport aux FCS du marché

a. Une adéquation hétérogène avec les FCS du marché :

Au regard de l'étude menée sur l'atelier H. Audibert dans les pages précédentes, il est intéressant de mettre en parallèle les facteurs clés de succès du marché de la conception lumière, définis précédemment.

Ce tableau reprend les FCS définis et note de 1 à 5 (5 étant un niveau de maîtrise parfaite et 0 un niveau de maîtrise minimal) le niveau de maîtrise de ces FCS par l'atelier H. Audibert.

Tableau 4 - Niveau de maîtrise des FCS du marché par l'atelier H. Audibert

N°	Description	Niveau de maîtrise de l'aHA (de 0 à 5)
FCS 1	Compléter le positionnement de concepteur lumière (créativité + technique) avec un positionnement fort en faveur de l'environnement	2
FCS 2	Contractualiser directement avec les clients finaux lorsque cela est possible et souhaitable	2
FCS 3	Nouer des partenariats solides avec des acteurs complémentaires de l'offre de conception lumière pour créer une offre solide et groupée	4
FCS 4	Avoir une base client solide, en expansion , notamment vers de nouveaux segments	3

Pour le FCS 1, la note de 2 a été donnée car l'atelier **n'intègre pas aujourd'hui de façon explicite de démarche liée à l'environnement** et à la limitation de la pollution lumineuse, cependant, **il intègre, à la demande du client, cette démarche selon les projets**. D'autre part, son **souhait d'intégrer la responsabilité sociale de l'entreprise permet de laisser espérer une augmentation à venir de cette note**.

Pour le FCS 2, la note de 2 a été donnée car l'atelier H. Audibert **ne contractualise que trop rarement avec les clients finaux que sont les maîtrises d'ouvrage**, et en raison des projets sur lesquels il travaille.

Pour le FCS 3, la note de 4 a été donnée car l'atelier H. Audibert **a su nouer des partenariats solides avec des fabricants, des entreprises d'électricité et d'autres agences de conception** à l'offre complémentaire de celle de l'atelier H. Audibert. **Il faudra à l'avenir qu'il œuvre à créer de nouveaux partenariats et à les entretenir**.

Pour le FCS 4 : la note de 3 a été donnée car si l'atelier a une **base de clients solides** (principalement des maitres d'œuvre), **celle-ci est restreinte et gagnerait à s'étendre** pour renforcer la position de l'atelier H. Audibert sur le marché.

b. Une mise en perspective qui révèle un positionnement peu différent de celui des agences de taille similaire sur le marché :

Afin de mettre en perspective le profil stratégique de l'atelier H. Audibert, celui-ci a été comparé dans le Tableau 5, à deux agences concurrentes : l'agence Concepto, qui est une agence particulièrement active en matière de communication et l'agence 8''18, qui est un concurrent direct que l'atelier Hervé Audibert rencontre sur ses marchés de façon récurrente. Pour élargir la vision de cette comparaison, la dernière colonne du tableau intègre le positionnement des agences d'éclairage similaires.

Cette moyenne des agences d'éclairage similaires a été calculée en se basant sur la moyenne de 7 agences de taille similaire (4 à 7 collaborateurs) à l'atelier H. Audibert : ACL, Les éclairagistes associés, Agence lumière, Les Éclaireurs, Noctabene, Seul Soleil et Studio Vicarini.

Les notes obtenues sont le résultat de mes analyses des données collectées sur le site des agences concernées ainsi que sur les divers supports de communication de ces agences trouvées sur internet (presse, réseaux sociaux, et autres)

Tableau 5 - Mise en perspective du profil stratégique de l'atelier H. Audibert comparé à des agences concurrentes notes sur 5

N°	Description	AHA	8'18	Concepto	Moyenne des agences similaires
FCS 1	Compléter le positionnement de concepteur lumière (créativité + technique) avec un positionnement fort en faveur de l'environnement	2	1	4	1
FCS 2	Contractualiser directement avec les clients finaux lorsque cela est possible et souhaitable	2	3	3	3
FCS 3	Nouer des partenariats solides avec des acteurs complémentaires de l'offre de conception lumière pour créer une offre solide et groupée	4	4	4	4
FCS 4	Avoir une base client solide, en expansion , notamment vers de nouveaux segments	3	5	4	4

Conclusions, à la lumière des notes des Tableau 5 et Tableau 19 et de la Figure 13:

Pour le FCS1 : positionnement fort en faveur de l'environnement

Peu d'agences ont comme parti pris un positionnement en faveur de l'environnement, en revanche, **celle qui ont fait ce choix le mettent en avant fortement**, ce qui explique des **écarts importants entre les notes** des unes et des autres. La moyenne des entreprises de l'échelle de l'atelier h. Audibert reflète néanmoins **un faible engagement général dans ce sens**.

L'atelier H. Audibert se situe **légèrement au-dessus de la moyenne**, mais **loin derrière les pionniers du secteur**.

Pour le FCS2 : Contractualiser directement avec les clients finaux

L'amplitude des notes est ici moins importante que pour le FCS 1, il apparaît que **la raison principale des variations de note réside dans la typologie de projets traités par l'agence**.

L'atelier H. Audibert se situe **ici en dessous de la moyenne**, avec **une note de 2, au niveau le plus bas des agences étudiées**.

Pour le FCS 3 : Nouer des partenariats solides

Il apparaît que toutes les agences étudiées ont **globalement une note élevée** pour ce facteur clé de succès, ce qui apparaît dans la moyenne des notes des agences de taille similaire à l'atelier H. Audibert, avec **une note de 3,7 / 5**.

L'atelier H. Audibert se situe **légèrement au-dessus de la moyenne**, avec une note de 4, **au niveau le plus haut des agences étudiées**.

Pour le FCS 4 : Avoir une base client solide, en expansion

La note des agences pour ce facteur clé de succès réside essentiellement dans **la qualité des clients, leur variété et leur possible récurrence**.

Toutes les agences analysées ont **globalement une note élevée pour ce FCS**, se traduisant également par une **note moyenne de 3,7 / 5**.

L'atelier H. Audibert se situe **légèrement en dessous de la moyenne**, avec une note de 3, **au niveau le plus bas des agences étudiées**.

Le positionnement stratégique de l'atelier H. Audibert, par rapport aux facteurs clés du marché, **se situe dans la moyenne des agences étudiées** avec néanmoins une **large marge de progression possible pour rejoindre les leaders** du FCS 1 (positionnement fort en faveur de l'environnement) et du FCS 2 (Contractualiser directement avec les clients finaux).

A la lumière de ce graphique, l'on constate que les agences de conception lumière ont du mal à se différencier entre elles, par rapport aux FCS du marché.

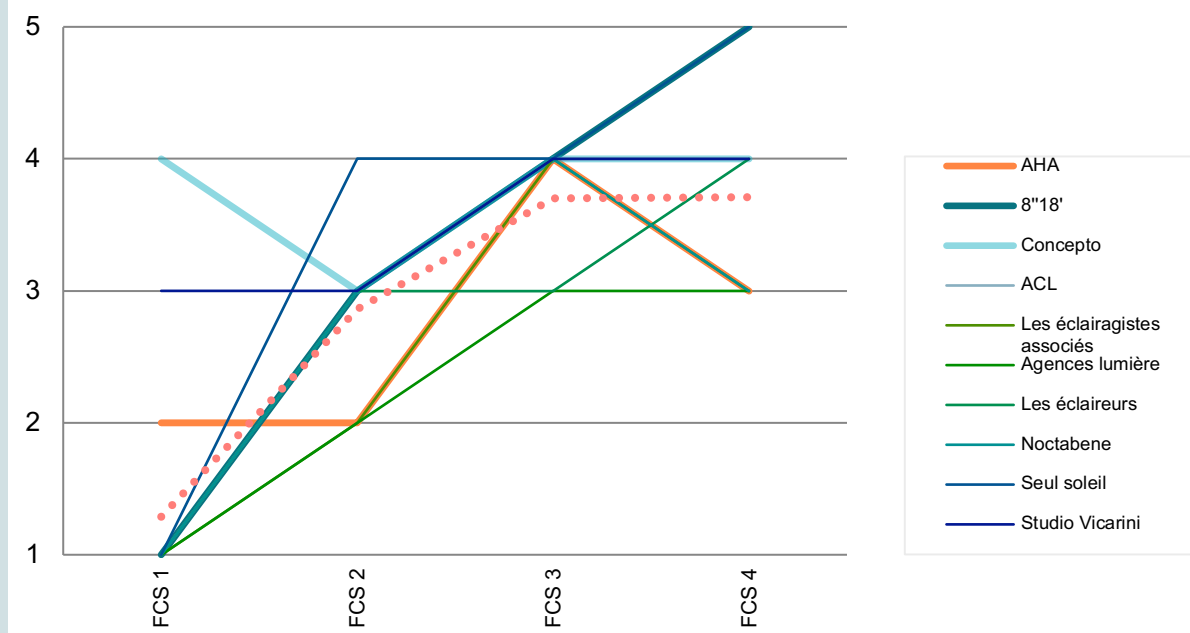


Figure 13 - Mise en perspective du profil stratégique de l'atelier H. Audibert comparé à des agences concurrentes

D. Conclusion du chapitre

A la lumière de cette première partie, il apparaît que les facteurs clé de succès du marché de la conception lumière, entrent en résonance avec les scénarios d'évolution macro-environnementale envisagés. C'est ce qui est mis en évidence dans le Tableau 6, où l'on perçoit qu'une bonne part des actions à mener résultant des scénarios, font écho aux FCS.

Tableau 6 - croisement des FCS du marché avec les scénarios d'évolution macro-environnementale

	Scénario 1 L'espérance d'une crise du BTP contournée grâce à relance verte	Scénario 2 Une crise forte du BTP avec une recherche d'économies de la part des maitrises d'ouvrage qui se solde par un éclairer mieux	Scénario 3 La relance verte a bien lieu, mais elle se traduit par des normes de plus en plus strictes qui aboutissent à une technicisation du métier
FCS 1 Avoir un positionnement fort en faveur de l'environnement	<u>Actions à mener :</u> Démarche RSE (responsabilité sociale des entreprises), intensifier la transition écologique de l'offre en conception lumière (sociale et environnementale).	<u>Actions à mener :</u> Démarche RSE, intensifier la transition écologique de l'offre en conception lumière (sociale et environnementale).	
FCS 2 Contractualiser directement avec les clients finaux		<u>Actions à mener :</u> Reconstruction de l'offre dirigée vers les collectivités et les clients privés, ainsi que du modèle économique en faveur d'une offre de qualité et non pas de quantité	<u>Actions à mener :</u> Nouer des partenariats stratégiques avec des maitrises d'ouvrage pour travailler à l'intégration en aval des savoirs faire des concepteurs lumière.
FCS 3 Nouer des partenariats solides avec des acteurs complémentaires de l'offre de conception lumière pour créer une offre solide et groupée	<u>Actions à mener :</u> Œuvrer à la légitimation de la 3ème voix (expert de la lumière) Lobbying à mener auprès des pouvoirs publics pour imposer des standards suivant cette 3ème voix	<u>Actions à mener :</u> Travail à la légitimation du métier et son image de marque, ainsi que sur l'image de marque de l'entreprise et sur sa réputation. Lobbying pour intégrer dans la norme la réflexion globale des espaces urbains à long termes type SDAL ou SCOT.	<u>Actions à mener :</u> Nouer des partenariats stratégiques avec des fabricants d'éclairage pour travailler à l'intégration en amont des savoirs faire des concepteurs lumière
FCS 4 Avoir une base client solide, en expansion			<u>Actions à mener :</u> Réorienter l'offre vers des secteurs moins impactés et recherche de diversification des sources de revenus sur d'autres secteurs d'activité

L'importance de la maîtrise des FCS par rapport à ces scénarios d'évolution est à rapprocher du niveau de maîtrise de ces FCS tant par les concepteurs lumière que par l'atelier H. Audibert.

Les concepteurs lumière, à l'offre très concentrée sur le marché et ne permettant pas aux agences de se différencier aisément, maîtrisent généralement assez difficilement les FCS, alors que les pressions extérieures (recherches d'économies de la part des clients et risques de substitution) sont importantes.

L'atelier H. Audibert, comme nous l'abordions, ne fait pas exception à la règle.

Les acteurs du marché de la conception lumière, et donc à l'atelier H. Audibert, devront œuvrer à maîtriser ces facteurs clés de succès, afin de se prémunir, autant que possible, des évolutions et bouleversements à venir.

1. Mise en conformité de l'atelier H. Audibert avec les FCS du marché

Il appartiendra ainsi à l'atelier H. Audibert de faire émerger un positionnement fort en faveur de l'environnement, allant dans le sens des évolutions démographiques et sociales, mais aussi de l'évolution législative sur les questions sécuritaires et environnementales, afin de sortir de la rivalité frontale entre créativité et technicité.

Il y a fort à parier que ce positionnement ne lui assure pas d'avantage stratégique à long termes, car nombre d'acteurs suivant la logique de l'évolution sociétale devraient aller également dans ce sens, cependant il permettrait de prendre de l'avance temporairement et de ne pas rester à côté des évolutions du marché.

L'atelier H. Audibert devra **faire évoluer ses projets sur lesquels il intervient afin de faire évoluer sa base client vers de nouveaux segments** notamment, et afin de tendre à **contractualiser de plus en plus avec les clients finaux**.

Cela lui permettra de mettre en place une relation directe et privilégiée avec la maîtrise d'ouvrage, mais aussi d'étendre son offre de conception lumière à toutes les sphères de la vie qui nécessitent de la lumière.

Il conviendra finalement à l'atelier H. Audibert de **nouer des partenariats solides avec des acteurs complémentaires** son offre **pour créer une offre solide et groupée**, permettant d'atténuer le pouvoir de négociation des maîtres d'œuvre et d'ouvrage, par la création de groupements forts et de mettre tous les acteurs du groupement de maîtrise d'œuvre sur un pied d'égalité, limitant ainsi le pouvoir de négociation du mandataire.

2. S'appuyer sur son expertise et ses forces pour se réinventer

Il ressort des analyses menées dans le chapitre L'atelier H. Audibert, que l'aHA dispose d'un **modèle économique intégrant de façon pertinente tous les impératifs liés à l'activité de conception lumière**, avec comme **valeur ajoutée**, la constitution de **son équipe**, son **image de marque**, la **qualité de son réseau** et sa grande **capacité d'innovation** (design et concept).

Il apparaissait cependant que l'atelier **n'arrive pas à générer d'avantage stratégique** à long termes à l'aide de ces valeurs ajoutées et qu'il est englué dans la moyenne de l'offre des concepteurs lumière.

Il se dégagent des axes de travail pour l'évolution de l'atelier H. Audibert, avec pour objectif de sortir de l'« océan rouge » (W. Chan Kim and Renée Mauborgne, 2015), que sont « repenser l'offre », repenser les segments de clientèle », « renforcer l'image de l'atelier »,

« se positionner comme un acteur de la transition écologique » et créer des partenariats et renforcer les partenariats existants ».

a. Repenser l'offre

- Reconstruction de l'offre **dirigée vers les collectivités et les clients privés**,
- Intensifier la **transition écologique de l'offre** en conception lumière (sociale et environnementale).
- Repenser l'**offre de design** afin de la valoriser et d'en tirer une réelle création de valeur pour l'atelier comme pour les clients.

b. Repenser les segments de clientèle

- Réorienter l'offre de l'atelier **vers des secteurs qui devraient être moins impactés par la crise résultat du COVID-19**
- **Diversifier les sources de revenus sur d'autres secteurs d'activité** (à toutes les sphères de la vie qui nécessitent de la lumière)

c. Renforcer l'image de l'atelier

- Travail à la **légitimation du métier et son image de marque**, ainsi que sur l'image de marque de l'entreprise et sur sa réputation.
- Travailler **rendre le travail de l'atelier + lisible / compréhensible par le client**
- **Mise en avant de l'expertise de l'atelier**
- Renforcer l'image de **mise en lumière de qualité et non pas de quantité**
- **Décolérer progressivement l'image de l'atelier de l'image d'Hervé Audibert** afin de commencer à mettre en place la succession, dans le cadre de la refonte de son activité

d. Se positionner comme acteur de la transition écologique

- Enclencher **démarche RSE** qui est envisagée de longue date à l'atelier, sans formalisation
- Œuvrer à la **légitimation de la 3ème voix** (ni tout lumière si tout extinction : experts de la lumière)
- Lobbying à mener auprès des pouvoirs publics pour imposer des standards suivant cette 3ème voix
- Lobbying pour intégrer dans la norme la réflexion globale des espaces urbains à long termes type SDAL ou SCOT

e. Créer des partenariats et renforcer les partenariats existants

- Nouer des partenariats stratégiques avec des **fabricants d'éclairage** pour travailler à l'intégration en amont des savoirs faire des concepteurs lumière
- Nouer des partenariats stratégiques avec des **maitrises d'ouvrage** pour travailler à l'intégration en aval des savoirs faire des concepteurs lumière.

II. Comment faire évoluer l'offre de l'atelier H. Audibert ?

Focus : l'anticipation de la cession est-elle un bon moment pour repenser l'activité de l'entreprise ?

Dans cette seconde partie, nous allons œuvrer à repenser l'activité de l'entreprise à la lumière du diagnostic et des recommandations établies précédemment.

Pour cela, il est important prendre en compte le fait que l'agence se trouvera prochainement (bien que sans échéances) confrontée à la question de la succession, en raison de l'âge de son président et principal actionnaire.

Il peut être pertinent avant toute chose de se demander si cette perspective d'anticipation de succession en fait la bonne période pour repenser l'activité de l'entreprise.

Pour répondre, je m'appuierai sur un rapport d'information, réalisé par les sénateurs MM. Claude Nougéin et Michel Vaspert en 2016-2017, qui met en avant l'importance de la préparation de la transmission, tant pour la réussite de cette transmission que pour revaloriser l'entreprise avant sa cession (NOUGEIN and VASPART, 2016).

Il apparaît de ce fait que c'est une période particulièrement propice à une réflexion, sur l'activité elle-même mais aussi sur la manière dont cette activité va s'imbriquer dans une logique de succession.

A. Enquête

Comme nous le voyions en première partie de ce mémoire, l'atelier H. Audibert a toutes les compétences requises pour faire une offre conforme au marché, voire de meilleure qualité que nombre d'autres acteurs. Mais, alors que d'autres acteurs à compétences et offre similaire s'épanouissent dans un marché en pleine recherche d'identité, l'atelier Audibert peine à trouver sa voix, celle qui le rendra audible et qui lui permettra d'assurer la pérennité de son activité.

Pour ces raisons, couplées à la configuration du marché et au type de clients faisant appel à la conception lumière, le choix s'est porté sur une enquête qualitative plutôt qu'une étude quantitative.

L'objectif est de comprendre ce qui caractérise les personnes interrogées, d'obtenir des informations spécifiques sur leurs habitudes, sur leur mode de travail, sur leur ressenti et leurs besoins ainsi que leur rapport à la lumière et à la conception lumière, afin de repenser la manière dont l'atelier H. Audibert construit son offre, et comment il se positionne sur le marché et comment il communique avec ses différents interlocuteurs.

1. Qui interviewer pour quel type d'informations ?

Nous l'abordons en première partie de ce mémoire, **le concepteur lumière est en relation avec une multitude d'acteurs en amont ou en aval de son travail**, qui ont tous une influence sur la perception de la valeur créée par celui-ci.

Il **peut être également sollicité par des typologies de clients et d'intermédiaires très variés**, ayant été sensibilisés ou non, en amont, au travail de la lumière et de la conception lumière, qui ont des protocoles de fonctionnement dépendant de leur type d'organisation, ayant des attentes dépendant d'une multitude de critères allant de questions normatives, budgétaires, du type d'espace à traiter et de sa finalité, aux attentes de leurs propres clients et interlocuteurs.

Pour cela il est apparu comme une évidence que la création d'une nouvelle proposition de valeur ne pouvait s'imaginer comme une réponse unique à toutes ces individualités.

Sans pour autant entrer dans une recherche excessive d'individualisation, l'enquête menée a pour objectif de tenter de démêler le fil menant à **chacun d'entre eux**, pour mieux comprendre et savoir répondre à chacun, **en intégrant à la réflexion les acteurs gravitant autour du marché** sans y entrer, mais **qui l'influencent** en raison de leurs démarches, leurs recherches de pointe sur des sujets.

- a. En s'appuyant sur le diagnostic : définition de segments déjà partiellement ciblés, de segments plus prometteurs, de segments non pertinents et de nouveaux segments à intégrer

La première étape pour déterminer les personnes à interviewer a été de définir les marchés sur lesquels est présent l'atelier H. Audibert et les segments qui composent ces marchés.

Ils ont été définis de la façon suivante : **marché de la conception lumière** (prestation intellectuelle de conception, d'études et ou de suivi de réalisation en conception lumière, telle que définie précédemment), **marché du design de luminaires** (prestation de conception de luminaires), sur lequel l'atelier H. Audibert est présent sans pour autant facturer cette prestation (nous le voyions dans le business model canvas) et **marché du partage de connaissances en lumière** (qui regroupe le conseil et la formation).

i. Segmentation **marché de la conception lumière**

La segmentation du marché de la conception lumière s'organise autour du type de missions souhaitées par les clients, du type d'espaces concernés par la mission, et de points de différenciation entre les missions : attentes, type de contractualisation, récurrence des missions, présence ou non d'acteurs intermédiaires entre l'agence de conception lumière et le client.

Cette segmentation s'articule de la façon qui apparaît dans la figure ci-dessous :

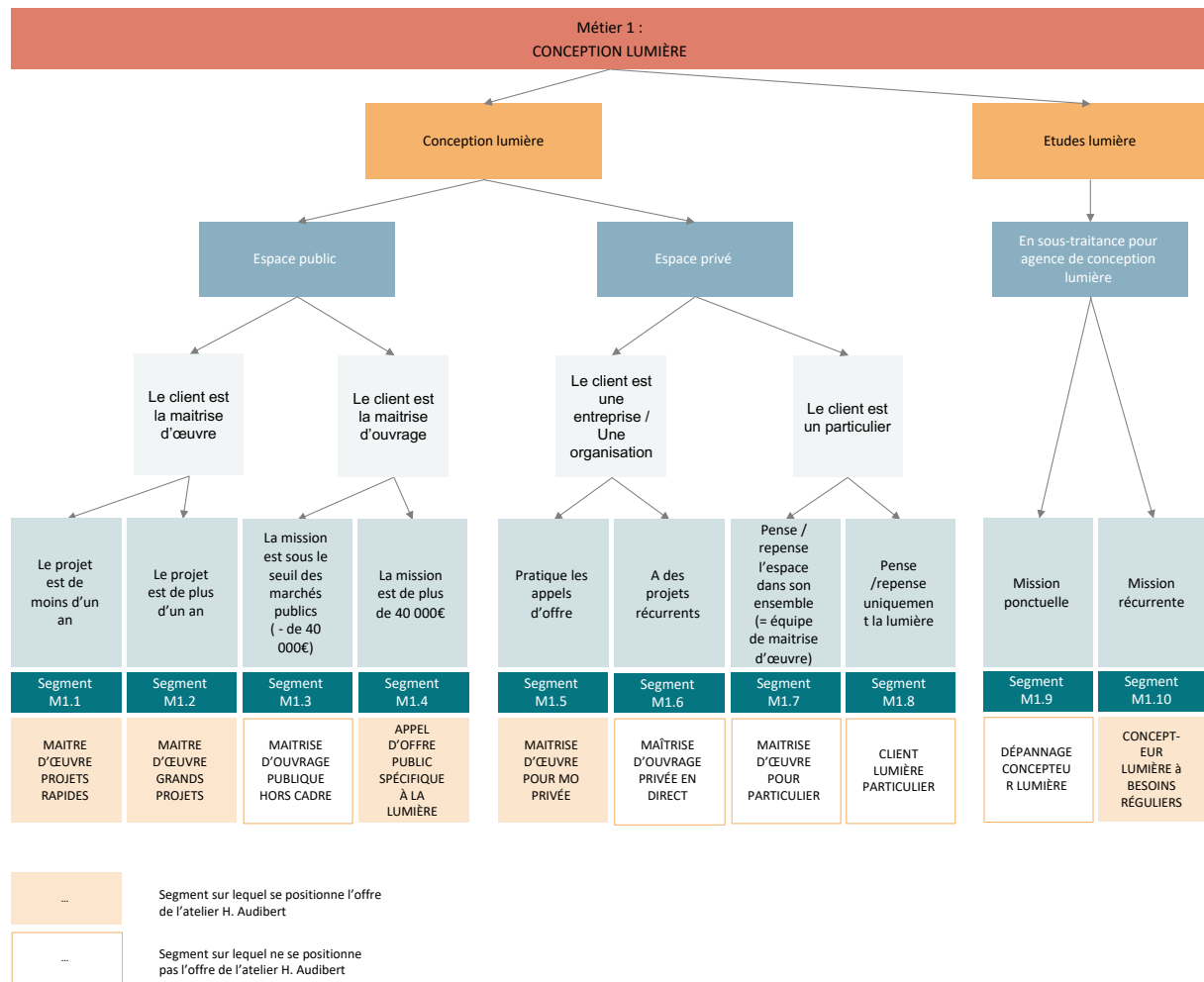


Figure 14 - Segments du marché de la conception lumière

Détail des segments :

L'atelier H. Audibert s'adresse actuellement à la moitié des 10 segments identifiés sur le marché de la conception lumière.

Afin de mieux comprendre quels sont les segments porteurs il convient de se poser la question de leurs spécificités, leur pertinence et leur potentiel. Ces analyses sont détaillées en annexe dans le Tableau 20)

Ce que l'on retient de la segmentation marché de la conception lumière

Sur les 10 segments analysés, 5 sont retenus comme pertinents (ceux déjà adressés par l'atelier H. Audibert) et 3 semblent pertinents et nécessitent une étude approfondie en vue de leur intégration.

Les deux derniers segments, en raison de leurs spécificités, ont été écartés dès à présent.

Segments retenus :

M1.1 : Maître d'œuvre projets rapides : retenu

Segment connu, pertinent et à bon potentiel

M1.2 : Maître d'œuvre grands projets : retenu

Segment connu, pertinent et à bon potentiel

M1.4 : Appel d'offre public spécifique à la lumière : retenu

Segment connu, pertinent mais à potentiel variable

M1.5 : Maîtrise d'œuvre pour mo privée : retenu

Segment connu, pertinent et à bon potentiel

M1.10 : Concepteur lumière à besoins réguliers : retenu

Segment connu, pertinent et à potentiel stable

Segments qui semblent pertinents et nécessitent une étude approfondie :

M1.3 : Maîtrise d'ouvrage publique hors cadre : à étudier pour intégration

Segment non connu, pertinent mais avec un potentiel à étudier

M1.6 : Maîtrise d'ouvrage privée en direct : à étudier pour intégration

Segment non connu, pertinent, mais difficile d'accès

M1.7 : Maîtrise d'œuvre pour particulier : à étudier pour intégration

Segment non connu, pertinent, mais niche

Segments non retenus :

M1.8 : Client lumière particulier : non retenu

Segment non connu, pertinent, mais niche et difficile d'accès

M1.9 : Dépannage concepteur lumière : non retenu

Segment non connu, pertinent, mais aléatoire et risque d'impact négatif sur activité agence

ii. Segmentation marché du design de luminaires

La segmentation du marché du design de luminaire s'organise autour du type de réponse attendue par le client à une recherche de luminaire, du type de missions confiées par les clients, du type de clients (particuliers ou professionnels) et de points de différenciation : attentes, besoins, présence ou non d'acteurs intermédiaires, mode d'accès au produit par le client final.

Cette segmentation s'articule de la façon qui apparait dans la figure ci-dessous :

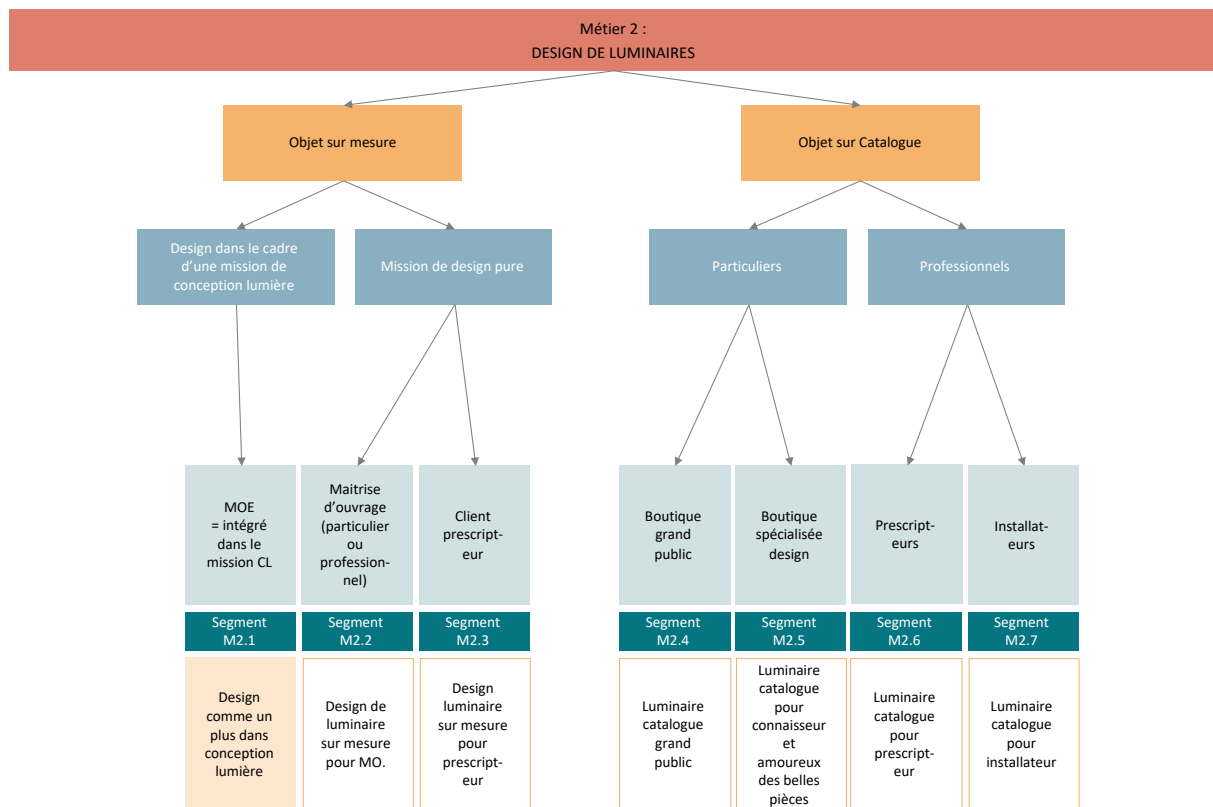


Figure 15 - Segments du marché du design de luminaires

Détail des segments :

L'atelier H. Audibert s'adresse actuellement à 1 des 7 segments identifiés sur le marché du design de luminaires, et cela avec un modèle économique qui aujourd'hui ne permet pas de valoriser financièrement cette activité.

Afin de mieux comprendre quels sont les segments porteurs il convient de se poser la question de leurs spécificités, leur pertinence et leur potentiel. Ces analyses sont détaillées en annexe, dans le Tableau 21)

Ce que l'on retient de la segmentation marché du design de luminaires

Sur les 7 segments analysés, 3 semblent pertinents et nécessitent une étude approfondie en vue de leur intégration ou d'une meilleure intégration.

Les 4 autres segments, en raison de leurs spécificités, ont été écartés dès à présent.

Segments qui semblent pertinents et nécessitent une étude approfondie :

M2.1 : Design comme un plus dans conception lumière : à étudier pour meilleure intégration

Segment connu, pertinent mais avec un potentiel à évaluer

M2.5 : Luminaire catalogue pour connaisseur et amoureux des belles pièces : à étudier pour intégration

Segment non connu, pertinent et avec un bon potentiel dû à l'expertise lumière

M2.6 : Luminaire catalogue pour prescripteur : à étudier pour intégration

Segment non connu, pertinent mais qui nécessite de développer un nouveau réseau

Segments non retenus :

M2.2 : Design de luminaire sur mesure pour MO : non retenu

Segment non connu, niche et difficilement adressable en l'absence du réseau et de l'image de marque adéquate

M2.3 : Design luminaire sur mesure pour prescripteur : non retenu

Segment non connu, niche et difficilement adressable et offrant peu de reconnaissance

M2.4 : Luminaire catalogue grand public : non retenu

Segment non connu, pertinent par sa taille, mais au potentiel limité et n'allant pas dans le sens d'une image qualitative

M2.7 : Luminaire catalogue pour installateur : non retenu

Segment non connu, pertinent en raison de sa taille, mais encombré

iii. Segmentation marché du partage de connaissances en lumière

La segmentation du marché du partage de connaissance en lumière s'organise autour du type de contenu que cherche le client (formation ou conseil), du type de clients et de points de différenciation : attentes, besoins, connaissance du sujet.

Cette segmentation s'articule de la façon qui apparaît dans la figure ci-dessous :

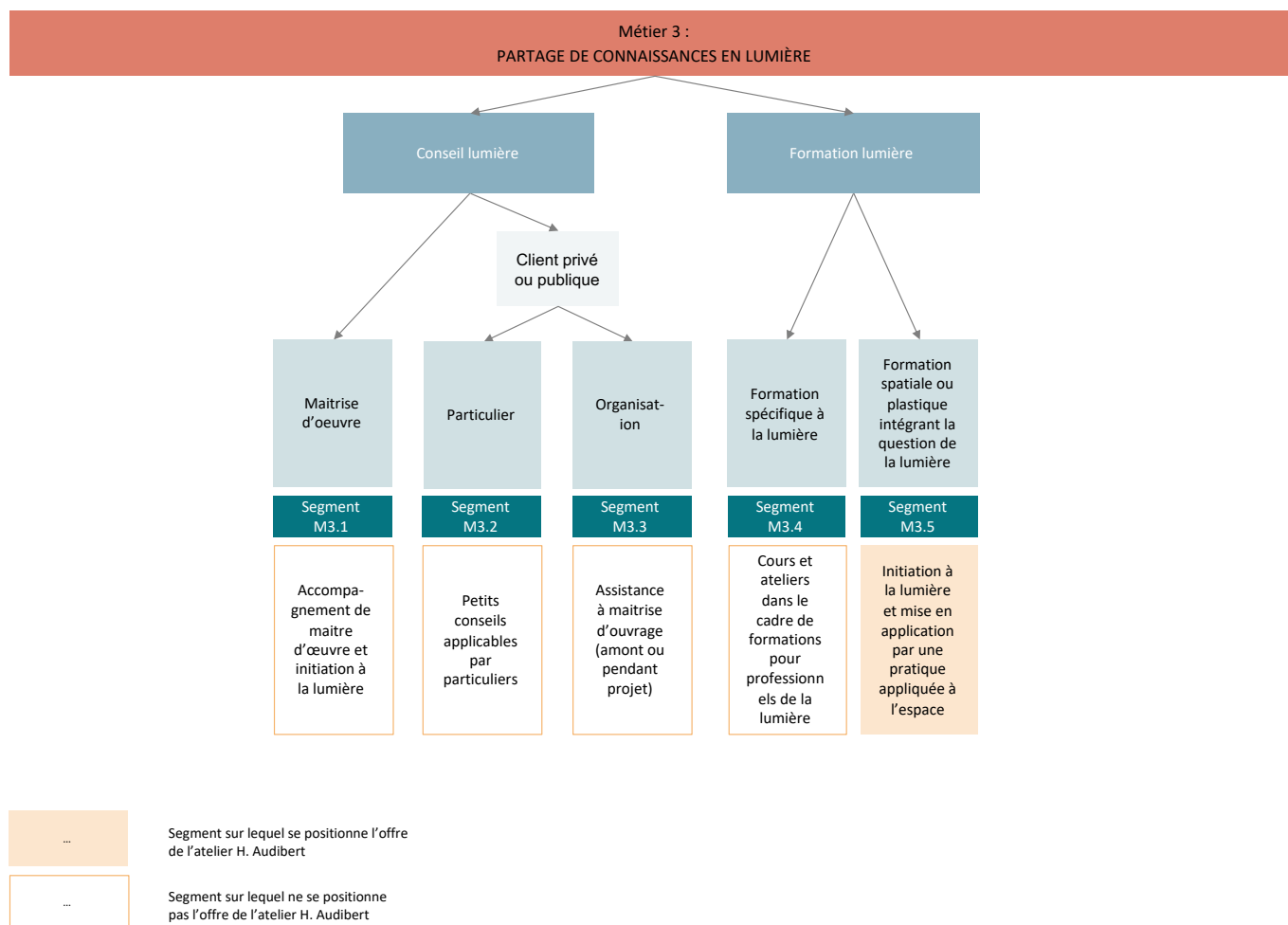


Figure 16 - Segments du marché du partage de connaissance en lumière

Détail des segments :

L'atelier H. Audibert s'adresse actuellement à 1 des 5 segments identifiés sur le marché du partage de connaissance en lumière. C'est un marché très peu connu, donc, par l'atelier Audibert, mais qui est très pertinent dans l'optique d'une popularisation du métier de concepteur lumière.

Afin de mieux comprendre quels sont les segments porteurs il convient de se poser la question de leurs spécificités, leur pertinence et leur potentiel.

Ces analyses sont détaillées en annexe dans le Tableau 22.

Ce que l'on retient de la segmentation marché du partage de connaissances en lumière

Sur les 5 segments analysés, 1 est retenu comme pertinent (celui déjà adressés par l'atelier H. Audibert) et 4 semblent pertinents et nécessitent une étude approfondie en vue de leur intégration. Aucun n'a été écarté dès à présent.

Segments retenus :

M3.5 : Initiation à la lumière et mise en application par une pratique appliquée à l'espace : retenu

Segment connu, pertinent, à fort potentiel de développement, contribuant à faire connaître le métier et l'atelier

Segments qui semblent pertinents et nécessitent une étude approfondie :

M3.1 : Accompagnement de maître d'œuvre et initiation à la lumière : à étudier pour intégration

Segment non connu, pertinent mais risquant de donner lieu à des missions très petites

M3.2 : Petits conseils applicables par particuliers via des publications : à étudier pour intégration

Segment non connu, pertinent, peut permettre d'avoir un large auditoire et de faire connaître le métier plus largement

M3.3 : Assistance à maîtrise d'ouvrage (amont ou pendant projet) : à étudier pour intégration

Segment non connu, pertinent, potentiel intéressant qui peut ouvrir des portes et le réseau

M3.4 : Cours et ateliers dans le cadre de formations pour professionnels de la lumière : à étudier pour intégration

Segment non connu, pertinent, potentiel soumis à la création d'un réseau fort

iv. Segments retenus sur les 3 marchés

Des différents marchés définis précédemment, ont été retenus comme segments pertinents ou à étudier la liste suivante :

Segmentation marché de la conception lumière

M1.1 : Maître d'œuvre projets rapides

M1.2 : Maître d'œuvre grands projets

M1.3 : Maîtrise d'ouvrage publique hors cadre

M1.4 : Appel d'offre public spécifique à la lumière

M1.5 : Maîtrise d'œuvre pour mo privée

M1.6 : Maîtrise d'ouvrage privée en direct

M1.7 : Maîtrise d'œuvre pour particulier

M1.10 : Concepteur lumière à besoins réguliers

Segmentation marché du design de luminaires

M2.1 : Design comme un plus dans conception lumière

M2.5 : Luminaire catalogue pour connaisseur et amoureux des belles pièces

M2.6 : Luminaire catalogue pour prescripteur

Segmentation marché du partage de connaissances en lumière

M3.1 : Accompagnement de maître d'œuvre et initiation à la lumière

M3.2 : Petits conseils applicables par particuliers via des publications

M3.3 : Assistance à maîtrise d'ouvrage (amont ou pendant projet)

M3.4 : Cours et ateliers dans le cadre de formations pour professionnels de la lumière

M3.5 : Initiation à la lumière et mise en application par une pratique appliquée à l'espace

Étant donné leur nombre et leur variété, mais aussi étant donné l'engagement que représente le choix d'adressage d'un segment, il conviendra de concentrer l'enquête (et dans un second temps la nouvelle proposition de valeur) en direction des segments les plus pertinents, à savoir ceux retenus ou ceux nécessitant une étude approfondie et qui auront été retenus à la suite des conclusions de l'enquête.

b. Définition des typologies d'acteurs à interviewer :

Sur la base des segments énumérés précédemment et de leur pertinence ou potentiel estimé, ont été définies des typologies d'acteurs à interviewer.

Des clients et non clients de l'atelier H. Audibert entrant dans l'un ou plusieurs de ces segments, afin de mieux comprendre qui ils sont, de mieux comprendre leurs parcours d'achat, quelles sont leurs attentes, leurs besoins, leurs points de vigilance, ce qui les irrite ou au contraire les séduit.

Des experts penseurs de lumière gravitant autour des 3 marchés définis, afin d'avoir un point de vue périphérique au marché, de saisir des points de tension entre ces marchés et l'extérieur, mais également de mieux comprendre des démarches et recherches en cours qui à termes pourraient avoir un impact sur ces marchés.

Des faiseurs de lumière (que l'on pourrait aussi appeler concurrents directs, mais que je préférerai presque nommer des confrères, tant nous avons soulevé l'importance en première partie de ce mémoire d'unir les forces en présence dans ce métier de la conception lumière pour mieux le faire connaître et faire porter sa voix), afin de mieux comprendre leur perception du métier, leur mode de travail, leurs démarches.

i. **Les clients et les non clients**

Parmi les clients et les non clients, on distingue 4 typologies d'acteurs pertinents à interviewer :

- Les maîtres d'œuvre
- Les Maîtres d'ouvrage
- Les responsables de formation ou formateurs en lumière
- Les responsables de formation ou formateurs dans des domaines de conception spatiale et où la lumière a un rôle important à jouer (paysage, muséographie, architecture, urbanisme)

ii. **Les experts penseurs de la lumière**

Parmi les experts, on distingue 2 typologies d'acteurs pertinents à interviewer :

- Les théoriciens
- Les associations

iii. **Les faiseurs de lumière**

Parmi ces faiseurs de lumière on distinguera :

- Les concepteurs lumière
- Leurs représentants.

2. Mode de réalisation des enquêtes

a. Élaboration du guide : le choix de la fonctionnalité

Sur la base des types d'acteurs et des attentes définies précédemment, a été établi un guide d'entretien pour chaque catégorie d'acteurs.

Ces guides sont détaillés en annexe :

- **Les clients et les non clients** : Guide d'entretien Clients et prospects - C&P
- **Les experts penseurs de la lumière** : Guide d'entretien Expert et penseur de Lumière – EPL
- **Les faiseurs de lumière** : Guide d'entretien Faiseurs de lumière – FL

b. Réalisation des entretiens

i. Définition de la méthodologie, du lieu et de la durée des entretiens

Comme évoqué en introduction, les entretiens sont conçus pour être menés en tête à tête, auprès de 15 à 20 personnes.

Pour des raisons de praticité (interlocuteur distant) et de respect des règles sanitaires dues au COVID-19, une grande part de ces rendez-vous sont réalisés par voie téléphonique ou en visioconférence.

Si les entretiens sont initialement prévus à deux (entre moi et un interlocuteur), il peut arriver que certains soient menés avec un invité complémentaire.

Avec l'accord de l'interlocuteur, les discussions sont majoritairement enregistrées pour faciliter la retranscription, dans un second temps.

Ces entretiens ont une durée prévue d'environ heure, selon les impératifs des protagonistes, et peuvent éventuellement s'étendre dans le cas où cela a été possible et souhaité par la personne interviewée.

ii. Nombre de réponses effectives aux entretiens

Les entretiens menés de juillet à octobre 2020 ont nécessité la sollicitation de nombreuses personnes, n'ayant majoritairement pas de relations avec l'atelier H. Audibert.

Une vingtaine de personnes ont répondu favorablement aux sollicitations, donnant lieu à une quinzaine de rendez-vous avec une grande variété d'interlocuteurs qui ont chacun accordé une grande qualité de temps et de réponses.

Parmi ces rendez-vous, 7 se sont déroulés sous forme d'entretiens exploratoires :

- 1 personne en reconversion, après 25 années à travailler chez un grand fabricant d'appareils d'éclairage, ayant 1 pied dans la conception lumière et 1 dans l'enseignement de la lumière (cet entretien a permis d'avoir une version transverse sur le marché, via plusieurs points de vue regroupés en une seule personne)
- 1 personne à la direction d'une école d'art, ayant un pied dans l'enseignement, un autre dans le design (cet entretien a permis d'avoir une meilleure vision des problématiques et des fonctionnements de ce type d'organisations)
- 1 paysagiste en formation (cet entretien a permis d'avoir une approche du niveau de questionnement d'un futur paysagiste sur la question de la lumière et de mieux comprendre les modes de fonctionnements projet)
- 1 déléguée régionale à l'union des métiers du paysage (cet entretien a permis d'avoir une vision étendue sur un métier abordé avec le paysagiste en formation)
- 1 élu de grande ville
- 1 dirigeant de service technique de grande ville
- 1 élu de petite ville

Parmi ces rendez-vous, 9 se sont déroulés dans le cadre d'entretiens qualitatifs :

- 3 experts et penseurs de la lumière
- 2 faiseurs de lumière
- 4 clients et prospects

Le détail des personnes ayant répondu se trouve en annexe : Liste des entretiens

J'aurai aimé, dans le cadre de ce mémoire, poursuivre cette phase d'entretiens à d'autres acteurs (certains m'ayant été suggérés par des personnes interviewées, d'autres me semblaient tout à fait pertinentes), mais j'ai fait le choix d'arrêter cette démarche afin de pouvoir traiter convenablement les informations résultant de chaque rendez-vous.

Il est fort probable que ce travail se poursuive par la suite, au-delà de ce mémoire, pour ma culture personnelle et dans le cadre de mes activités à l'atelier H. Audibert.

iii. Thématiques

Les entretiens, après une première phase d'introduction, visant à expliquer le contexte de la démarche, se dérouleront selon 7 thématiques qui se succèdent et se terminent par une conclusion et une demande de suggestions de mises en contact pour en vue d'autres entretiens.

Les thématiques sont les suivantes :

- Présentation de la personne
- Présentation de l'entreprise ou de l'association
- Rapport à la lumière
- Parcours client (s'il y en a un)
- Retour d'expérience en relation avec la conception lumière (s'il y en a une)
- Rapport à la question environnementale
- Démarches internes (sources d'information / évolution des pratiques)

3. Ce que nous apprennent les entretiens

a. Thèmes principaux et résultats

Chaque catégorie d'acteurs interviewé met en avant des éléments saillants à prendre en compte pour repenser la manière de segmenter le marché, mais aussi la manière de l'aborder. Comme autant d'éléments complémentaires entre eux, venant affiner la première sensation qui pouvait émerger de chaque type de rencontre. (Le détail des entretiens et leur synthèse est à retrouver en annexe : Étude qualitative)

i. **Les entretiens avec les experts et penseurs de lumière mettent en avant 3 axes importants :**

- Adapter et questionner la conception lumière par rapport aux **usages** ;
- Intégrer l'**expérimentation** et le **dialogue avec les usagers** ;
- **Valoriser le métier de concepteur lumière et créer des ponts** avec d'autres champs d'expertise

Adapter et questionner la conception lumière par rapport aux usages

Le premier axe, suppose de se questionner sur "**où ?**" "**quand ?**" et "**comment ?**" **éclairer**, afin d'affiner les propositions aux besoins et aux usages. Cela a pour vertu d'augmenter la pertinence des propositions, mais aussi de réduire efficacement la consommation énergétique, la consommation de matériel d'éclairage et de ce fait la pollution tant lumineuse qu'environnementale.

Intégrer l'expérimentation et le dialogue avec les usagers

Le second axe, suppose **d'œuvrer à la sensibilisation des élus et des habitants sur la question de l'éclairage nocturne**, afin de leur faire prendre conscience des enjeux, mais aussi en vue de penser avec eux ce que pourrait être la mise en lumière nocturne des espaces. La concertation citoyenne est un des exemples retenus, avec pour objectif d'ouvrir le dialogue durant les phases de conception, afin de mieux prendre en compte les besoins, les attentes, les craintes, des usagers comme des élus, et ainsi ne pas coller une réponse systématique issue de la seule vision du concepteur.

Valoriser le métier de concepteur lumière et créer des ponts avec d'autres champs d'expertise

Le troisième axe, met en avant le besoin de **valoriser le métier de concepteur lumière, afin de le faire mieux comprendre**, mieux accepter par les parties prenantes (comme les services techniques des villes), mais aussi afin de le **différencier du technicien**.

De ce troisième axe suggère **l'interdisciplinarité et de la transdisciplinarité**, qui permettraient aux concepteurs lumière de s'associer avec d'autres acteurs, afin de ne pas tenter à eux seuls de solutionner toutes les problématiques liées à la lumière en extérieur, mais de s'entourer de personnes ayant des compétences et des champs d'expertise complémentaires, afin de proposer ensemble une plus forte et cohérente.

ii. **Les entretiens avec les faiseurs de lumière mettent en avant 5 axes importants :**

- Avoir une démarche de renforcement du métier à l'échelle du métier ;
- Privilégier, selon les sujets, certains interlocuteurs ;
- Construire la valeur sur l'équilibre entre conception lumière, poésie, usages, relations humaines et obscurité ;
- Faire connaître le travail de l'atelier H. Audibert, mais aussi le relier à l'image l'agence ;
- Enrichir la prise en compte de l'enjeu environnemental y compris en interne ;

Avoir une démarche de renforcement du métier à l'échelle du métier

Le premier axe, suggère de s'attaquer au **manque reconnaissance** du métier de concepteur lumière, alors qu'il **peine à se faire connaître et comprendre par le grand public comme par ses potentiels clients**.

Ce **constat étant à l'échelle de la profession**, dans un contexte où le marché semble se déployer à mesure que ses acteurs grandissent, **implique d'œuvrer à l'échelle de la conception lumière française**, afin de joindre les efforts et les forces dans un même sens.

Ce travail est d'ampleur et commence par **la publicité du nom** (concepteur lumière), qui n'est pas encore adopté par l'ensemble de la profession, ce qui limite notamment la clarté auprès des maîtrises d'œuvre et d'ouvrage quant à l'identification de la profession. Cela a pour conséquence de **rendre plus complexe l'apparition de la demande de prestataires en conception lumière dans les appels d'offre** (apparition qui garantit aux concepteur lumière d'être intégré aux équipes de maîtrise d'œuvre et non pas substitué par un bureau d'étude ou le travail d'un fabricant, comme nous l'abordions dans le premier chapitre).

Ce travail d'ampleur concerne également la **nécessité de faire connaître et valoriser le métier**, de mettre en place des **règles de déontologie** et de **bonnes pratiques**, mais également le fait de **faire prendre conscience** aux futurs partenaires des équipes de maîtrise d'œuvre (architectes, paysagistes, ...) de la **complexité du sujet** et de la **nécessité de faire appel à des experts en conception lumière**. Tout cela, dans un contexte de technicisation du métier, où les concepteurs lumière tendent de plus en plus à devoir se rapprocher du niveau d'exigences technique des bureaux d'études. Ce travail **sous-entend le rapprochement avec les autres professionnels de la conception lumière par le biais de syndicats ou d'associations**, afin d'éviter l'isolement et de coordonner les actions.

Privilégier, selon les sujets, certains interlocuteurs

Le second axe, met en avant la nécessité de **bien choisir ses interlocuteurs**. Il y a en effet **peu de projets où le concepteur lumière traite directement avec la maîtrise d'ouvrage** (cela ne concerne que les projets lumière pure, or la lumière est le plus souvent intégrée à une réflexion globale sur un espace). Aussi, il est essentiel d'avoir un bon réseau de maîtrises d'œuvre partenaires, et de travailler à l'entretenir, **car la conception lumière est majoritairement rattachée au travail de la maîtrise d'œuvre**.

Certaines associations semblent quant à elles **à éviter, c'est le cas des Co-conceptions en lumière**, qui en raison de leur nature entraînent souvent des frictions sur le concept.

Construire la valeur sur l'équilibre entre conception lumière, poésie, usages, relations humaines et obscurité

Le troisième axe suppose un travail d'équilibriste à mener par le concepteur lumière, afin de **faire cohabiter au sein d'un même projet ; un concept**, sorte de fil directeur de la conception, **prise en compte environnementale, prise en compte des usages**, conception **poétique, valeurs humaines**, et **équilibre entre obscurité et lumière**.

Cet axe, met également en avant **l'importance des relations humaines** dans le bon déroulement des projets et **la nécessaire diplomatie** à mettre en œuvre avec les différentes parties prenantes.

Finalement, il met en avant la nécessité, pour une agence de conception lumière, d'être **pluridisciplinaire pour survivre** (raison pour laquelle nous voyons dans le premier chapitre de ce mémoire que l'immense majorité des acteurs de la conception lumière a une offre sur plusieurs branches du marché).

Faire connaître le travail de l'atelier H. Audibert, mais aussi le relier à l'image l'agence

Le quatrième axe met en avant **la bonne image à priori de l'atelier H. Audibert, mais sans capacité de rattacher les projets réalisés par l'agence de l'agence elle-même**.

Or certains projets s'avèrent être des références connues, mais de façon anonyme.

Cet axe, met ainsi l'accent sur le **besoin de faire mieux connaître l'atelier et son travail, de mieux communiquer** (notamment via la presse professionnelle, de mieux se faire référencer (notamment en appartenant aux associations de professionnelles de la conception lumière, ouvrant la porte aux relations entre concepteurs lumière mais aussi à une plus grande visibilité par la presse et à des conférences du métier).

Enrichir la prise en compte de l'enjeu environnemental y compris en interne

Le cinquième axe met en avant le fait que **l'urgence environnementale est actée par les concepteurs lumière** (à l'échelle des agences comme à l'échelle du métier). Sa prise en compte n'est **ainsi pas un facteur de différenciation**, mais **constitue un prérequis** pour ré envisager les méthodes de travail en interne comme sur les projets. Les sujets concernent la biodiversité, l'aspect social, le cycle de vie des produits, la territorialisation de la trame noire, et nécessitent la multiplication des sources d'information sur le métier.

Nombre d'acteurs (gravitant autour de la question de la lumière) étant sur le sujet, avec des approches plus ou moins collaboratives, plus ou moins ouvertes, **il conviendra de travailler avec ceux avec qui il est possible d'avancer ensemble**.

iii. **Les entretiens avec les clients et prospects mettent en avant 6 axes importants :**

- Prendre en compte les besoins des clients
- Cibler la maîtrise d'œuvre et l'intégration d'équipes
- Adhérer attentes client (technique, concept, préparation, rassurer, expliquer)
- Renforcer technique ou l'image de sa maîtrise en + du concept
- Mettre d'accent sur la communication sur l'agence et sur son travail
- Environnement au cœur des démarches client, mais non moteur de projets

Prendre en compte les besoins des clients

Le premier axe met en avant les besoins et difficultés des clients, qu'il est nécessaire de prendre en compte, au-delà de la réponse au projet lui-même :

Le **besoin de contrôler (et savoir contrôler) la lumière pour influencer sur perception espaces et usages**, le fort **sentiment d'appropriation du projet** par la maîtrise d'œuvre et la maîtrise d'ouvrage, et enfin **les sujets de préoccupation nombreux** en plus des projets.

Cibler la MOE et l'intégration d'équipes

Le second axe est concordant avec le second axe ressorti des entretiens avec les faiseurs de lumière, à savoir **la nécessité de bien choisir ses interlocuteurs et de bien s'adresser à eux**, car généralement **la maîtrise d'ouvrage laisse à la maîtrise d'œuvre le choix de l'intervenant lumière**. Les maîtrises d'œuvre, quant à elles, **ont tendance à choisir des personnes connues, conseillées, ou ayant de bonnes références**.

La question de la **temporalité des approches** ressort également de cet axe, en effet, le client fait appel à un expert lumière quand il a déjà défini les usages du projet et peut intervenir plus ou moins tôt dans un projet. Le moment du montage des candidatures est souvent un moment crucial pour intégrer l'équipe de maîtrise d'œuvre.

Pour le démarchage : aller directement à celui qui fait les projets, ou qui a le pouvoir de décision.

Adhérer attentes client (technique, concept, préparation, rassurer, expliquer)

Le troisième axe met en avant la nécessité de répondre à l'ensemble des attentes du client, ce qui se traduit en premier lieu par la maîtrise technique ET conceptuelle (**L'approche conceptuelle n'est pas la plus partagée, mais elle doit intégrer toutes les autres** (noms, sécurité, économies,)) de la part du concepteur lumière.

Il suggère le fait de **s'emparer des problématiques et attentes du client** (entreprise et projet), d'œuvrer aux **bonnes relations** avec lui, notamment **en favorisant le dialogue avec la maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'œuvre**, pour bien intégrer les **attentes et les besoins (du projet comme de l'interlocuteur)**. Il suppose également une nécessaire **présence et efficacité**, une **bonne communication sur ce que sera le résultat**, afin d'éviter les quiproquos, la nécessité de **d'étudier les demandes clients** ou **d'étayer un refus d'une demande client** par des arguments pertinents. Tout cela avec pour objectif de **faciliter la vie du client**.

Finalement, l'une des attentions essentielles de cet axe est **l'adéquation des propositions au brief et au budget**.

Renforcer technique ou l'image de sa maîtrise en + du concept

Le quatrième axe, tourné vers l'image de l'atelier H. Audibert, aux yeux de ses clients, met en avant **l'image d'une structure humaine**, avec comme **force les concepts développés et ses méthodes de travail collaboratives**, avec la maîtrise d'œuvre.

Cet axe, fait ressortir **la nécessité de lutter contre les faiblesses qui ont été perçues ;** à savoir le **manque de technicité des réponses** apportées, **sa relation tendant au conflit d'intérêt avec les fabricants**, son **manque de réactivité** et **l'inadéquation réponses apportées** par rapport aux attentes client.

De plus, les propositions d'intégration de **luminaires sur mesure** qui semble être bonne idée, représente **une prise de risque qui doit être limitée au maximum** et intégrée et acceptée par le client sous peine de mauvaise image et de risque de conflit.

Mettre d'accent sur la communication sur l'agence et sur son travail

Le cinquième axe met en avant que l'offre de l'atelier H. Audibert, telle que formulée aux maitrises d'œuvre, correspond aux attentes et ne semble pas avoir nécessiter d'offre complémentaire (type conseil).

Cependant, **le manque de visibilité sur l'expérience et le savoir-faire de l'agence** suggère de **travailler sur la communication** (identité, savoir-faire, variété), en s'appuyant notamment sur une **communication orientée vers les partenaires déjà connus**, afin de leur permettre de percevoir ce que l'atelier sait faire, a fait.

Ce qui pourrait passer par une communication complémentaire entre réseaux sociaux et newsletters (bon moyen de parler à public déjà connu, mais ne connaissant pas bien l'offre ni le travail de l'atelier).

Environnement au cœur des démarches client, mais non moteur de projets

Le sixième axe met en avant le fait que **les maitres d'œuvre comme d'ouvrage ont intégré beaucoup d'actions en faveur de l'environnement**, dans le cadre des projets.

Ces actions sont **souvent menées à la demande du client ou par les réglementations** et concernent beaucoup de sujets d'étude environnementaux intégrés aux démarches projet comme **une nécessité**. Comme pour les concepteurs lumière, ces questions liées à la préservation de l'environnement sont ainsi, bien souvent, **des sujets actés dans les projets, mais non différenciant entre deux acteurs**.

Ce sixième axe, met en avant la complexité de ce sujet et la nécessité d'échanger, de partager les infos et les pratiques sur les questions environnementales.

b. Définition nouvelle des cibles sur la base des entretiens réalisés

i. Définition des segments

Chaque catégorie d'acteurs interviewé met en avant des éléments saillants à prendre en compte pour repenser la manière de segmenter le marché, mais aussi la manière de l'aborder. Comme autant d'éléments complémentaires entre eux, venant affiner la première sensation qui pouvait émerger de chaque type de rencontre. (Le détail des entretiens et leur synthèse est à retrouver en annexe : Étude qualitative).

L'analyse des entretiens fait ressortir les profils suivants :

Raisons pour lesquelles les maitres d'ouvrage font appel à des spécialistes pour traiter la mise en lumière :

- Ils ont des projets d'aménagement et jugent nécessaire l'intervention d'un spécialiste
- Ont besoin de conseils pour monter des projets d'aménagement global
- Souhaitent répondre à des normes / critères nouveaux auxquels ils ne savent pas répondre seuls
- Ont des partenaires techniques qui le font (spécialisés ou non)

Raisons pour lesquelles les maitres d'ouvrage ne font pas appel à des spécialistes pour traiter la mise en lumière :

- Ne perçoivent pas la nécessité
- Ont des services en interne qui traitent le sujet
- N'ont pas de budget à consacrer à ce sujet / pas de projet

Raisons pour lesquelles les maitres d'œuvre font appel à des spécialistes pour traiter la mise en lumière :

- Ont des partenaires connus qui le font (spécialisés ou non)
- Perception de la plus-value pour le projet ou le concours
- Ont des partenaires qui les conseillent (fabricants, bureaux d'étude)

Raisons pour lesquelles les **maitres d'œuvre ne font pas appel à des spécialistes** pour traiter la mise en lumière :

- N'ont pas le budget
- Ne perçoivent pas le bénéfice ou la nécessité (pensent pouvoir faire seul)
- Ont des services en interne qui traitent le sujet

Si la segmentation à priori, avant de mener les entretiens, suggérait **une segmentation selon le secteur d'activité**, aujourd'hui, **il apparait que le critère de besoin est plus pertinent**, car certains besoins sont transverses aux secteurs d'activité des acteurs.

Ainsi la segmentation de marché pour la conception de mise en lumière d'espace pourrait se découper de la façon suivante :

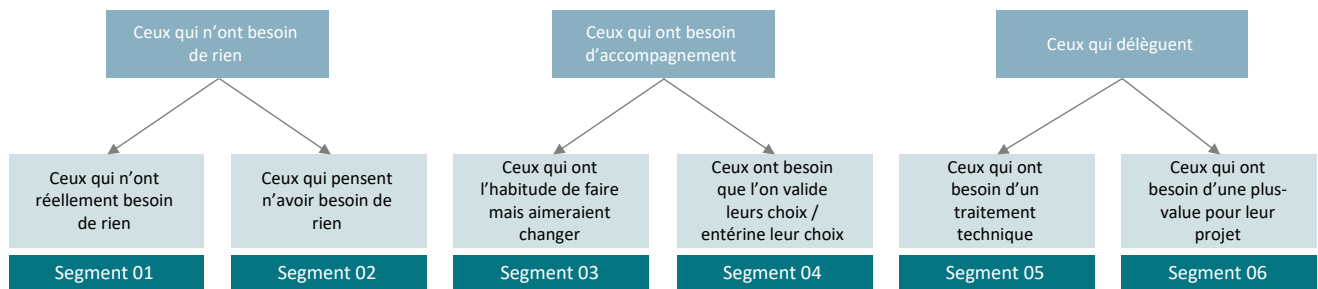


Figure 17 - Segments du marché de la conception de mise en lumière d'espace, d'après analyse entretiens

Détail des segments :

Les segments identifiés sur le marché de la conception de mise en lumière d'espace sont au nombre de 6.

Afin de mieux comprendre quels sont les segments porteurs il convient de se poser la question de leurs spécificités, leur pertinence et leur potentiel. Ces analyses sont détaillées en annexe, dans le Tableau 23

Sur les 6 segments analysés, 2 sont retenus comme pertinents, 3 semblent pertinents mais plus difficiles d'accès, et 1 n'a pas été retenu comme pertinent.

Segments retenus :

Segment 03 : Ceux qui ont l'habitude de faire mais qui aimeraient changer
Segment inconnu, pertinent, qui est en recherche de nouvelles méthodologies de travail et de nouveau partenaires pour appliquer ces nouvelles méthodologies.
Opportunité de devenir interlocuteur référent et récurrent.

Segment 06 : Ceux qui ont besoin d'une plus-value pour leur projet
Segment connu, pertinent, qui a identifié un besoin conceptuel et technique pour penser la lumière.

Segments qui semblent pertinents et nécessitent une étude approfondie :

Segment 02 : Ceux qui pensent n'avoir besoin de rien

Segment pertinent car avec du potentiel, mais difficultés à identifier ceux qui seront prêts au changement d'approche, puis difficultés pour amener vers ce changement d'approche, se traduisant certainement par un nécessaire travail de pédagogie et un travail laborieux pour des résultats incertains quant à la satisfaction client face à cette nouvelle démarche.

Segment 04 : Ceux qui ont besoin que l'on valide leurs choix

Segment pertinent car acteur en recherche d'accompagnement, mais complexe car a l'habitude de mener des projets et a des demandes très arrêtées qui peuvent rendre le travail essentiellement diplomatique et difficile à mettre en valeur.

Segment 05 : Ceux qui ont besoin d'un traitement technique

Segment pertinent, a formulé le besoin d'un prestataire répondant à des demandes qui lui sont faites à lui-même : réponse aux normes sécuritaires, environnementales. Nécessité de rendre visible plus-value sur conception lumière par rapport à technicien pure jus. Risque de ne pas répondre à la demande.

Segment non retenu :

Segment 02 : Ceux qui n'ont réellement besoin de rien

Segment non pertinent, et sans potentiel, car sans besoin absolu.

ii. Nouvelles cibles

Sur la base de cette segmentation, et de l'analyse de la pertinence de chaque segment, sont identifiées les cibles de l'atelier H. Audibert, divisées entre cibles principales ; celles qui vont adhérer complètement, et cibles secondaires ; celles qui vont être plus difficile à convaincre ou qui vont nécessiter plus de ressources à mettre en œuvre, et qui de ce fait ne seront pas prioritaires.

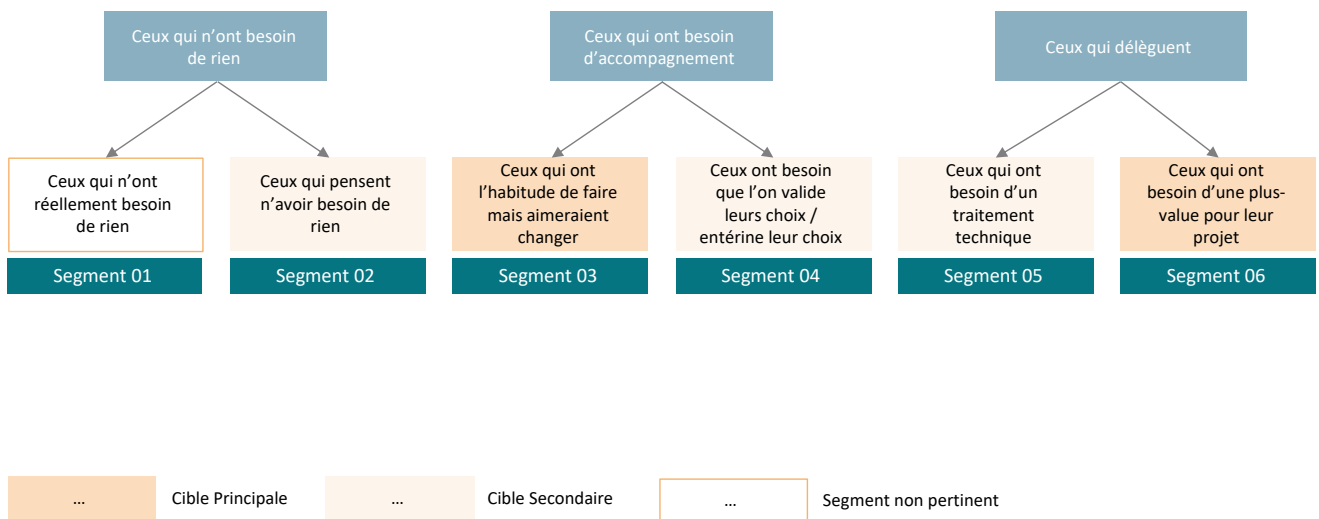


Figure 18 - - Définition des cibles, sur la base des segments du marché de la conception de mise en lumière d'espace, d'après analyse entretiens

iii. Définition des décideurs et des interlocuteurs privilégiés

Le croisement des informations collectées lors des entretiens, auprès des différentes catégories d'acteurs permet d'identifier pour chaque type de profil, les interlocuteurs suivants comme étant à privilégier :

Maitrises d'ouvrage publique :

- **Chargé de projet** pour les décisions de type **choix du prestataire** (vision liée au projet en cours ou à venir, décision impactant ce seul projet) dans un **cadre habituel de consultation, validation de phases de projet**
- **Élu** pour les décisions de type **choix de prestataire** (vision transverse, impactant potentiellement l'ensemble des projets et services, mais non opérationnel) **hors cadre habituel de consultation, validation d'éléments de projet exceptionnels, redéfinition du cadre conceptuel et budgétaire du projet**
- **Directeur de service** pour les décisions de type **choix de prestataire** (vision transverse, impactant potentiellement l'ensemble des projets du service) dans un **cadre habituel de consultation, validation de phases de projet**. Décisions pouvant être prises en autonomie vis-à-vis des élus, selon missions du service.

On retient donc comme principale personne à viser pour entamer une collaboration, par ordre de priorité :

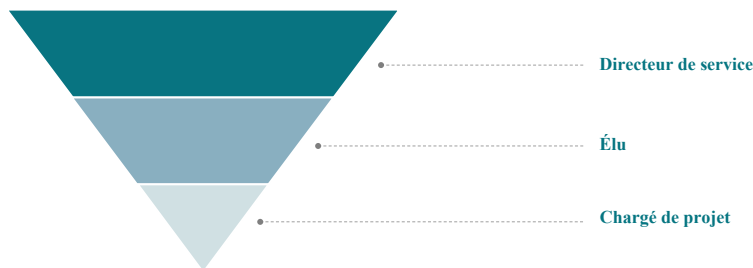


Figure 19 - Classement des interlocuteurs de maitrises d'ouvrage publique, par ordre de priorité pour entamer une collaboration

Maitrises d'ouvrage privée :

- **Chargé de projet** pour les décisions de type **choix du prestataire** (vision liée au projet en cours ou à venir, décision impactant ce seul projet) dans un **cadre habituel de consultation, validation de phases de projet**. A un vison pratique de ce que doivent produire les prestataires et des profils les plus adaptés au travail avec son équipe.
- **Directeur de pôle** influe sur les décisions de type **choix de prestataire** (vision transverse aux projets, impactant potentiellement l'ensemble des projets du pôle) **hors cadre habituel de consultation, validation d'éléments de projet exceptionnels, redéfinition du cadre conceptuel et budgétaire du projet**. A une vision extérieure au projet et basée sur le résultat final.
- **Directeur général** pour les décisions de type **choix de prestataire** (vision transverse aux projets, impactant potentiellement l'ensemble des projets de l'agence, mais intervention rare) **hors cadre habituel de consultation, validation d'éléments de projet exceptionnels, redéfinition du cadre conceptuel et budgétaire du projet**. A une vision extérieure au projet et basée sur le caractère exceptionnel du résultat final.

On retient donc comme principale personne à viser pour entamer une collaboration, par ordre de priorité :

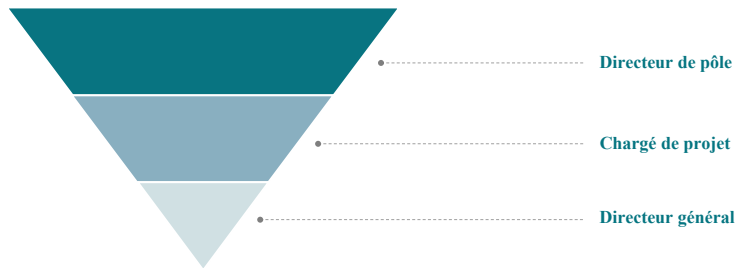


Figure 20 - Classement des interlocuteurs de maitrises d'ouvrage privée, par ordre de priorité pour entamer une collaboration

Maitrises d'œuvre :

- **Chargé de projet** pour les décisions de **type décisions courantes de projet**.
- **Directeur de projet** pour les décisions de type **choix du prestataire** (vision liée au type de projet traités, décision impactant les projets de ce directeur), **validation de phases de projet**.
- **Chargé de développement** pour les décisions de type **choix du prestataire** dans le cadre de **montages de dossiers de candidatures** (en dialogue avec direction d'agence ou de projet)
- **Associé ou directeur d'agence** pour les décisions de type **choix de prestataire** (vision transverse aux projets, décisions impactant potentiellement tous types de projets), et **validations de sujets complexes sur projet**.

On retient donc comme principale personne à viser pour entamer une collaboration, par ordre de priorité :

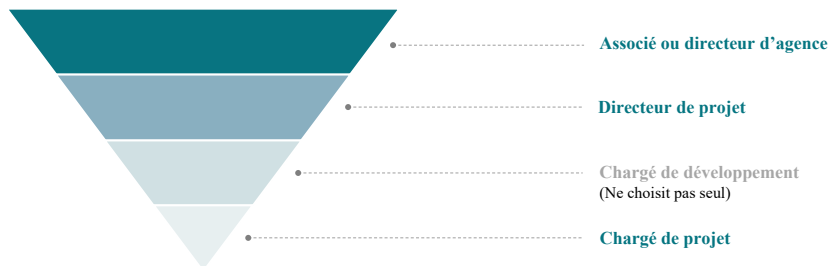


Figure 21- Classement des interlocuteurs de maitrises d'œuvre, par ordre de priorité pour entamer une collaboration

c. Profil des clients

Sur la base des 5 cibles définies précédemment, penchons-nous sur les 2 cibles les plus pertinentes (cibles principales), afin de déterminer, au regard des résultats de l'enquête, des schémas comportementaux pour les clients qui la composent.

Ce choix de se pencher sur les deux seules cibles principales s'explique par le fait que ce sont les plus pertinentes, ce qui en fait des cibles prioritaires, nécessitant le moins d'investissement en termes de temps et de finances pour les atteindre. Les cibles secondaires pourront-être étudiées en dehors du cadre de ce mémoire.

La première cible, Segment 06 : Ceux qui ont besoin d'une plus-value pour leur projet. Cette première cible, basée sur les besoins des clients, peut englober différents types de profils, maîtrise d'ouvrage publique ou privée, maîtrise d'œuvre. Sur la base des spécificités de cette cible et des contacts privilégiés pour chaque type d'acteur, nous définirons deux profils comme étant les plus pertinents.

Celui d'un **maitre d'œuvre** (client mais aussi prescripteur), **associé ou directeur d'agence** en conception spatiale et celui d'un **maitre d'ouvrage privé** (acheteur économique), **directeur de pôle**.

Maitrises d'œuvre : Associé ou directeur d'agence

Ce type de profil a une **démarche transverse aux projets**, en supervision lointaine des directeurs de projet, eux même veillant sur plusieurs projets.

Ils ont une position généralement acquise par montée des échelons de l'agence, ils sont donc à **un stade avancé de leur carrière**, aussi ils **ont une bonne connaissance du travail** terrain, de conception, **des problématiques liées aux type de projets qu'ils encadrent**. En raison de leur expérience, ils ont aussi une **expérience du montage d'équipe de maitrise d'œuvre**, des critères de choix déjà bien définis et un réseau de partenaires à solliciter. Ils sont **néanmoins ouverts à de nouveaux partenariats** afin d'insuffler une **nouvelle énergie** ou d'apporter une **nouvelle approche** à leurs projets. Ils ont besoin de choisir des **prestataires fiables** et pour cela **s'appuient sur l'expérience de leur réseau** qui saura leur soumettre des idées de partenaires de confiance. Ils pourront aussi solliciter des personnes non prescrites, en **se basant sur des projets « référence »** qui ont semblé bien correspondre à l'approche recherchée.

Leur position dans l'entreprise et leur expérience du projet, tend à les inciter à un **mode de travail collaboratif**, où chaque prestataire vient enrichir une proposition globale, de manière participative. Leur agence étant responsable de la synthèse finale des différentes prestations, ils **privilégient des partenaires** répondant à des critères de **fiabilité, de technicité, mais aussi de qualité relationnelle**.

Maitrises d'ouvrage privée : Directeur de pôle

Ce profil a également une démarche et une **vision transverse aux projets**, tout comme le profil précédent, il **supervise plusieurs projets**, en suivant le travail d'un ou plusieurs chargés de projet.

Ils ont généralement atteint cette position en gravissant des échelons soit internes à l'entreprise, soit externes (suite à une première expérience de maitrise d'œuvre), et sont donc à **un stade avancé de leur carrière**.

Leur expérience leur confère **une bonne connaissance des problématiques liées au développement de projet** et une certaine **habitude du montage d'équipes projet, tant en interne que pour le montage d'équipes de maitrise d'œuvre**. Ils ont des **habitudes de travail** avec certains prestataires, auxquels ils font appel régulièrement sur des projets, ce qui **les rassure** sur la qualité du résultat final. Ils peuvent néanmoins solliciter de nouveaux prestataires, soit pour **insuffler une nouvelle énergie**, soit pour **s'offrir une signature** qui marquera le projet.

Quel que soit le choix de prestataire connu ou nouveau, ils ont une vision de la **maitrise d'œuvre comme une équipe**, et à ce titre, ils préfèrent **laisser le mandataire de l'équipe choisir ou suggérer des prestataires** qu'ils connaissent et avec qui ils ont l'habitude de travailler, afin de s'assurer d'une bonne cohésion et donc d'un rendu de qualité.

De par leur position de client, ils ont un **ascendant hiérarchique fort sur la maitrise d'œuvre**, ce sont eux qui in fine valident chaque étape de conception. S'ils **sont friands de propositions nouvelles**, ils **attendent avant tout des solutions concrètes et qui assurent une bonne réponse à leurs attentes**, tout en **limitant les risques au maximum**.

Ils pourront ainsi réorienter le projet étape par étape, le modifier au fil des évolutions de leur réflexion et faire des demandes complémentaires issues de nouvelles volontés internes.

Placés entre l'équipe de maîtrise d'œuvre et le client final du projet, ils doivent orienter le projet, le programmer, afin de **livrer un ensemble cohérent et correspondant avec finesse aux attentes du client final, à ses usages et à ses problématiques d'exploitation.**

La seconde cible, Segment 03 : Ceux qui ont l'habitude de faire mais qui aimeraient changer. Cette seconde cible, également basée sur les besoins des clients, peut englober différents types de profils, maîtrise d'ouvrage publique ou privée, maîtrise d'œuvre. Afin d'étudier un profil le plus différent possible des deux définis préalablement, nous nous concentrerons sur le cas d'un **maitre d'ouvrage public, directeur de service** (identifié précédemment comme contact privilégié)

Maitrises d'ouvrage publique : Directeur de service (échelle grande ville)

Ce profil, à l'image des deux précédents, a **une vision transverse aux projets.**

Il a atteint cette position après une **première expérience en maîtrise d'œuvre ou d'ouvrage.**

A la tête d'un service d'une grande ville, il a à sa charge le bon **fonctionnement de ce service**, la gestion de **son budget**, les **équipes terrain** et les **équipes au bureau**. Il connaît donc les problématiques, les besoins, à chaque étape (conception et réalisation) qui mènera à la réalisation du projet.

De par sa position, il a une **relative autonomie pour la gestion de ses projets**, sur la base des **enveloppes qui lui sont affectées** par la mairie et **sur la base des grandes tendances définies par les élus**. Cela signifie qu'il peut se pencher sur les sujets et les problématiques qui lui semblent prioritaires ou les plus pertinentes.

Dans le choix des prestataires pour la conception et la réalisation d'un projet, **il a l'habitude de faire appel à ses équipes**, qui ont un mode de travail rodé et qui fonctionne, mais qui laisse souvent peu de place à la remise en question des méthodes. Contraint car le **code des marchés publics**, au-delà du seuil de 40000€ à lancer un appel d'offre public pour faire appel à des prestataires extérieurs, il a néanmoins une grande liberté de choix en dessous de ce seuil.

S'il **cherche des prestataires extérieurs c'est pour apporter des prestations ou une vision que son équipe n'offre pas**, aussi il cherchera la **complémentarité des offres** et des **prestataires qui sauront travailler de concert avec ses équipes**. Très occupé par la gestion globale de son service, il a peu de temps à consacrer à des démarcheurs et se concentrera sur les propositions pertinentes et étudiées à son attention.

d. Définition des persona

Les 3 profils définis ci-dessus nous permettent de définir 3 persona, aux habitudes, attentes et comportement variés selon leurs besoins et leurs habitudes de travail.



Laurent : **Architecte associé**

(Grande agence d'architecture)

Délègue : à la tête d'une équipe de maîtrise d'œuvre, a besoin d'un partenaire qui apporte une plus-value pour ses projets.



Cécile : **Directrice de pôle immobilier et construction**

(Foncière immobilière)

Délègue : à la tête d'une équipe de maîtrise d'ouvrage, a besoin d'une maîtrise d'œuvre solide qui apporte une plus-value pour ses projets.



Jean-Marc : **Directeur de service voirie**

(Grande ville)

A besoin d'accompagnement : a l'habitude de faire réaliser en interne, mais qui aimeraient changer ses pratiques.

Chacun de ces persona, à la lumière des résultats des enquêtes et des profils définis précédent est développé en 8 temps :

- Présentation sommaire
- Objectifs
- Mode de fonctionnement décisionnel
- Objections
- Parcours client
- Craintes et irritants
- Points de contact
- Verbatim



Figure 22 - Fiche persona 1: Laurent



Figure 23 - Fiche persona 2 : Cécile



Figure 24 - Fiche persona 3: Jean-Marc

e. Principaux points communs :

Des insights de ces persona émergent des points communs.

- **Constitution des équipes de maîtrise d'œuvre basée sur la réputation des prestataires :**
 - Réputation pressentie, via ce qui est visible et accessible au public ; presse, publications diverses
 - Réputation communiquée par les réseaux gravitant autour du client ou futur commanditaire (bouche à oreille sur retour d'expérience)
- **De forts enjeux liés au respect des budgets et des plannings :**
 - Pour assurer adéquation aux objectifs du client
 - Pour assurer adéquation entre travail produit et honoraires
- **Fort attachement à l'image véhiculée par le projet :**
 - Sentiment fort d'appropriation du projet par le ou les porteurs du projet
 - Pour la valorisation de l'équipe et du principal porteur de projet
 - Pour valorisation d'une démarche
 - Pour reconnaissance d'un savoir faire
 - Afin d'assurer une presse favorable au projet (objectif de devenir « référence »)
- **Limitation de la prise de risque au maximum :**
 - Faciliter l'accès à la compréhension de ce que sera le projet réalisé
 - Faciliter la prise en main
 - Choix privilégié de solutions qui ont fait leurs preuves ou ne nécessitant pas de développement long et à l'issue incertaine
 - Choix de prestataires connus ou certifiés par réseau
- **Nécessité d'une réponse spécifique au projet et à ses enjeux :**
 - En vue d'une appropriation par le client final ou l'utilisateur final

f. Principales différences :

- **Définition des besoins :**

Certains ont déjà établi un cahier des charges précis en amont de la consultation, d'autres comptent sur le prestataire pour le définir ensemble

- **Mode de travail :**

Certains ont une approche collaborative et d'autres une approche plus verticale

4. Définition d'actions complémentaires, en vue d'une nouvelle proposition de valeur

A la lumière des entretiens, se dessine une **nouvelle vision du marché**, où certes les acteurs sont très concentrés sur une multitude de petites offres très proches les unes des autres (comme nous le voyions en première partie de ce mémoire), mais où ces acteurs sont malgré tout présents dans **un marché qui cherche encore à se définir et qui tend à élargir ses contours**.

La question de **l'identité des acteurs du marché apparaît comme centrale**, alors que chercheurs, experts, clients et partenaires peinent à identifier les concepteurs lumière et leur identité et alors même que le sujet du nom du métier est encore sujet à discussions au sein du principal organe qui le représente, à savoir l'ACE (association des concepteurs lumière et éclairagistes).

Cette vision émergente du marché tend à **ne pas essayer de le coller à la définition d'« océan rouge »** tel qu'évoqué dans le livre de Chan Kim et Renée Mauborgne (W. Chan Kim and Renée Mauborgne, 2015) puisque le ce marché semble être encore en pleine construction et s'étendre grâce à l'expansion de ses acteurs.

L'heure ne serait ainsi pas à la recherche de différenciation, mais à la recherche de consolidation et d'expansion, ce qui passerait par une démarche groupée et soudée de ses acteurs dans un but commun :

- **Valoriser le métier de concepteur lumière**
- Avoir une **démarche de renforcement du métier à l'échelle du métier**

Par ailleurs, il ressort de l'analyse des entretiens, de la redéfinition des segments et cibles et de la définition des persona retenus, que certains **critères sont ou vont être essentiels à prendre en compte pour la formulation d'une nouvelle proposition de valeur**.

Mode de production :

- Accompagner lorsque cela est nécessaire la **définition des besoins du client**
- Adapter et **questionner la conception lumière par rapport aux usages**
- Intégrer l'**expérimentation** et le **dialogue avec les usagers**
- **Mieux prendre en compte les besoins des clients et son rapport au projet**
- Adhérer **aux attentes client (technique, concept, préparation, rassurer, expliquer)**
- **Limiter la prise de risque au maximum**, selon le niveau d'acceptabilité par le client
- **Accompagner et aider le client dans l'appropriation et la compréhension du projet**
- **Renforcer technique** ou l'image de sa maîtrise en plus du concept
- Construire la valeur sur **l'équilibre entre conception lumière, poésie, usages, relations humaines et obscurité**
- Enrichir la **prise en compte de l'enjeu environnemental** y compris en interne

Mode de communication :

- Mettre **l'accent sur la communication sur l'agence et sur son travail**
- **Environnement** au cœur des démarches client, mais non moteur de projets : ne peut donc être le moteur de la communication, mais **une trame de fond** de celle-ci
- **Faire connaître le travail de l'atelier H. Audibert**, mais aussi **le relier à l'image l'agence**
- **Intégrer la notion de réputation et son mode de circulation** (par les publications et le bouche à oreille)

Modes d'associations :

- **Cibler la maîtrise d'œuvre et l'intégration d'équipes** pour proposition groupée à maîtrise d'ouvrage
- Privilégier, selon les sujets, certains interlocuteurs afin de ne pas s'épuiser dans des voies sans issue
- **Créer des ponts** avec d'autres champs d'expertise et se constituer en groupement d'acteurs complémentaires

B. Quelle proposition de valeur par segment ?

1. Analyse des insights Définition des actions à mener. Vers où nous mène le marché ? Vers où nous mènent les entretiens ?

a) Qu'est-ce qu'il est pertinent de mettre en place ?

Nous l'abordions en première partie de ce mémoire et le confirmions en début de cette seconde partie, l'atelier Audibert, bien qu'ayant un **modèle économique intégrant de façon pertinente tous les impératifs liés à l'activité de conception lumière**, avec comme **valeur ajoutée**, la constitution de **son équipe**, son **image de marque**, la **qualité de son réseau** a de **grandes difficultés** à se distinguer des autres acteurs du marché et à **dégager une offre visible et compréhensible** par de potentiels partenaires ou clients.

Le travail d'entretiens et d'analyse a néanmoins met en avant des éléments essentiels qui ressortaient peu en première partie, à savoir :

- **L'attente technique très forte de la part des clients** (en plus de l'attente conceptuelle) à laquelle **l'atelier H. Audibert a du mal à répondre** de façon crédible, ou visible
- **La prise de risque**, parfois inacceptable par le client, que représente l'intégration de **design de solutions d'éclairage** dans des projets de conception lumière, qui pourtant, quand elle se passe bien génère une vraie plus-value qualitative aux yeux du même client
- Le fait que **les problématiques de visibilité et de compréhension de l'offre** de l'atelier H. Audibert ne sont pas liées uniquement à l'atelier lui-même, mais qu'elles **sont à rapporter à l'échelle de toute une profession** qui est encore en train de se construire.

i. Vers une différenciation ou vers une intégration des codes du marché ?

Ces éléments d'analyse, comme nous l'abordions en conclusion du dernier chapitre, tendent à **penser la stratégie** de l'atelier H. Audibert de façon nouvelle, **sans chercher une différenciation à tous prix par rapport aux autres acteurs de la conception lumière**. Ces acteurs de la conception lumière étant déjà dans une stratégie de différenciation par rapport aux autres acteurs de la lumière, et évoluant dans un marché certes très dense, mais aux contours mouvants et d'adaptant encore pour un temps à l'évolution de chacun. Plutôt que de tendre vers une stratégie « Océan bleu » (W. Chan Kim and Renée Mauborgne, 2015), **il convient d'œuvrer**, au moins dans cette phase actuelle de définition du marché et de croissance, **à la meilleure définition des codes du marché et à leur meilleure intégration par l'atelier H. Audibert**.

ii. Vers une stratégie d'alliances ?

Cette stratégie passerait par une **stratégie d'alliances**, tant avec les **acteurs du marché de la conception lumière**, pour **valoriser le métier et le renforcer**, qu'avec des acteurs ayant **des offres complémentaires**, afin de créer des **synergies et de présenter des équipes transdisciplinaires avec des réponses fortes et pertinentes**.

Il est cependant important de rappeler que les enquêtes mettent en avant le fait que **s'il est essentiel de se soutenir entre concepteurs lumière et de travailler ensemble pour défendre le métier**, **il n'est pas pertinent de s'associer entre concepteurs lumière** pour les projets, car la question de la conception, centrale dans l'identité de chaque concepteur, est difficilement compatibles avec le travail à deux (ou plusieurs) têtes. Ce travail de concept lumineux, intégrant des partis pris forts et personnels, ne peut être insufflé que par un seul acteur.

C'est la raison pour laquelle **il apparait comme le plus pertinent d'associer plusieurs acteurs ayant une réflexion commune sur la conception d'un espace, sur la lumière d'un espace, mais chacun avec sa spécificité, chacun avec un rôle défini qui enrichira la réponse de ses partenaires.**

On peut ainsi envisager, en plus des traditionnelles équipes : concepteur spatial + concepteur lumière, une équipe composée d'un chercheur en sobriété lumineuse qui a une forte capacité d'analyse et de diagnostic sur le terrain théorique s'associant à un concepteur lumière pour associer son analyse à une réponse fonctionnelle et applicable sur le terrain.

Ce type de groupement, où chacun a une identité propre, entre **dans une démarche d'humilité de chaque partie prenante, qui ne peut être spécialiste de tout et prétendre tout maîtriser, qui s'appuie sur l'expertise de tous pour sublimer les connaissances et savoirs faire de chacun** au travers d'une réponse coordonnée.

iii. Vers une stratégie de fidélisation ?

L'analyse menée en première partie de ce mémoire et au début de cette seconde partie, grâce aux entretiens et à la meilleure compréhension du fonctionnement des cibles, met en évidence le fait que **les acteurs de la conception lumière fonctionnent très rarement seuls.**

Ils sont presque toujours (sauf dans le cas des projets très spécifiques qui ne traitent que de lumière) intégrés à des équipes de maîtrise d'œuvre.

Si l'on aurait pu penser que cette intégration peut se faire à la fois par le biais des maîtres d'œuvre et par le biais des maîtres d'ouvrage, il ressort que **les maîtres d'ouvrage, soit par facilité, soit par soucis d'avoir des équipes fonctionnantes, s'en remettent le plus souvent aux maîtrises d'œuvre pour choisir les acteurs qui les composent.**

Ce sont ainsi **les mandataires des équipes de maîtrises d'œuvre qui appellent des partenaires sur les projets** qui leur ont été confiés ou qui vont l'être.

Ces mandataires, **très attentifs au niveau de qualité produit par leur équipe et aux exigences des clients** choisissent de **s'entourer de prestataires en qui ils ont toute confiance.** Soit parce qu'ils leur ont été recommandés par des tiers de confiance, soit parce qu'ils ont **fait preuve de la qualité de leurs prestations lors de précédentes expériences.**

Ce constat, couplé à la difficulté mise en avant précédemment de s'associer avec de nouveaux mandataires (peu de taux de réponse favorable aux démarchages), incite donc à travailler à une **fidélisation des partenaires de maîtrise d'œuvre** en œuvrant sur **deux tableaux : la réponse aux besoins et attentes des maîtres d'œuvre, mais aussi des maîtres d'ouvrage** (car si le maître d'ouvrage n'est pas convaincu de la prestation, in fine, le mandataire de maîtrise d'œuvre ne pourra en être satisfait).

b) Que peut-on ajouter / soustraire à l'offre actuelle ?

Afin de repenser la proposition de valeur de l'atelier H. Audibert, nous utilisons un outil proposé dans le livre « Stratégie océan bleu » (W. Chan Kim and Renée Mauborgne, 2015), bien que, comme nous l'abordions précédemment, nous ne soyons pas dans une recherche d'océan bleu et de différenciation par rapport aux autres acteurs du marché de la conception lumière, mais plutôt par rapport aux autres acteurs de la lumière en général (notamment les bureaux d'étude, les fabricants qui proposent des offres de « conception »).

Cet outil, qui est la grille des 4 actions a pour objectif de nous aider à redéfinir les éléments de valeur, en reprenant nos axes de travail précédents, en s'appuyant sur 4 types de réflexions à mener : l'exclusion de critères non pertinents, l'atténuation de critères qui représentent une surcharge de qualité sans apporter à l'entreprise, le renforcement de certaines actions ou méthodes pas assez développées et finalement la création de nouvelles sources de valeur pour l'acheteur.

EXCLURE :

Afin de ne pas perdre la proposition de valeur dans une recherche excessive de différenciation, par rapport aux autres concepteurs lumière, qui serait contre-productive au vue de la structuration du métier qui a été mise en avant précédemment, celle-ci (la recherche de différenciation excessive par rapport aux autres concepteurs lumière) est exclue **au profit d'une concentration sur la différenciation avec les acteurs de la lumière menaçant le métier par des propositions de valeurs jugées souvent trop semblables par le client** (fabricants, bureaux d'étude, syndicats d'éclairage etc).

Pour aller dans le même sens, est exclue **la tendance à la technicisation des réponses au détriment du concept et de la poésie**, alors même que la principale distinction entre techniciens et concepteurs lumière réside dans cette approche conceptuelle et poétique, sans laquelle la conception lumière n'a pas de raison d'être.

ATTÉNUER :

La part de design de solutions d'éclairage dans des missions de conception lumière, non demandée par le client, tend à faire prendre des risques excessifs sur les projets, engendrant **des recherches chronophages et non valorisables dans les honoraires, et occasionnant** (souvent par manque de temps ou de budget) **des résultats qui n'ont pas le temps d'être suffisamment poussés pour être valorisables au moins d'un point de vue acceptabilité par le client.**

Aussi, il convient d'**atténuer cette part de risque et de travail supplémentaire mal valorisable, et la proposer uniquement lorsque le client ou le projet le nécessitent ou le permettent et sur des points bien précis** (pas de systématisation du sur mesure à l'échelle d'un projet gigantesque à concevoir en 3 mois, par exemple)

RENFORCER :

Nous le disions et le redisons dans les analyses menées précédemment, **il est essentiel de renforcer l'identité de concepteur lumière (de l'agence et du métier) en jouant sur les points différenciant par rapport aux techniciens pur jus.** Cela passe par le caractère ciblé de la réponse apportée (en opposition à une réponse systématique et hors sol), par l'augmentation de l'attention au brief et à ses spécificités et aux spécificités du client.

Cela passe aussi par le renforcement du fil directeur conceptuel des réponses apportées, apportant cohérence et légitimité au traitement du concepteur.

De façon plus générale, il est essentiel de travailler au renforcement de la **fidélisation des clients, et non pas uniquement à la recherche perpétuelle de nouveaux clients**, qui est un moyen d'accès principal aux projets.

Finalement, tous ces axes ont pour effet de travailler au renforcement de **la notoriété de la caution de marque de l'agence.**

CRÉER :

Enfin, afin d'améliorer l'adéquation entre les attentes et les besoins des clients et la proposition de valeur, **il convient de travailler à la création d'une expérience client unique**, passant par la fluidification du parcours client en levant notamment les irritants et en facilitant leur appropriation du projet et des livrables.

Il convient également de travailler à la mise en place d'une approche transdisciplinaire par des collaborations élargies entre acteurs de MOE et spécialistes.

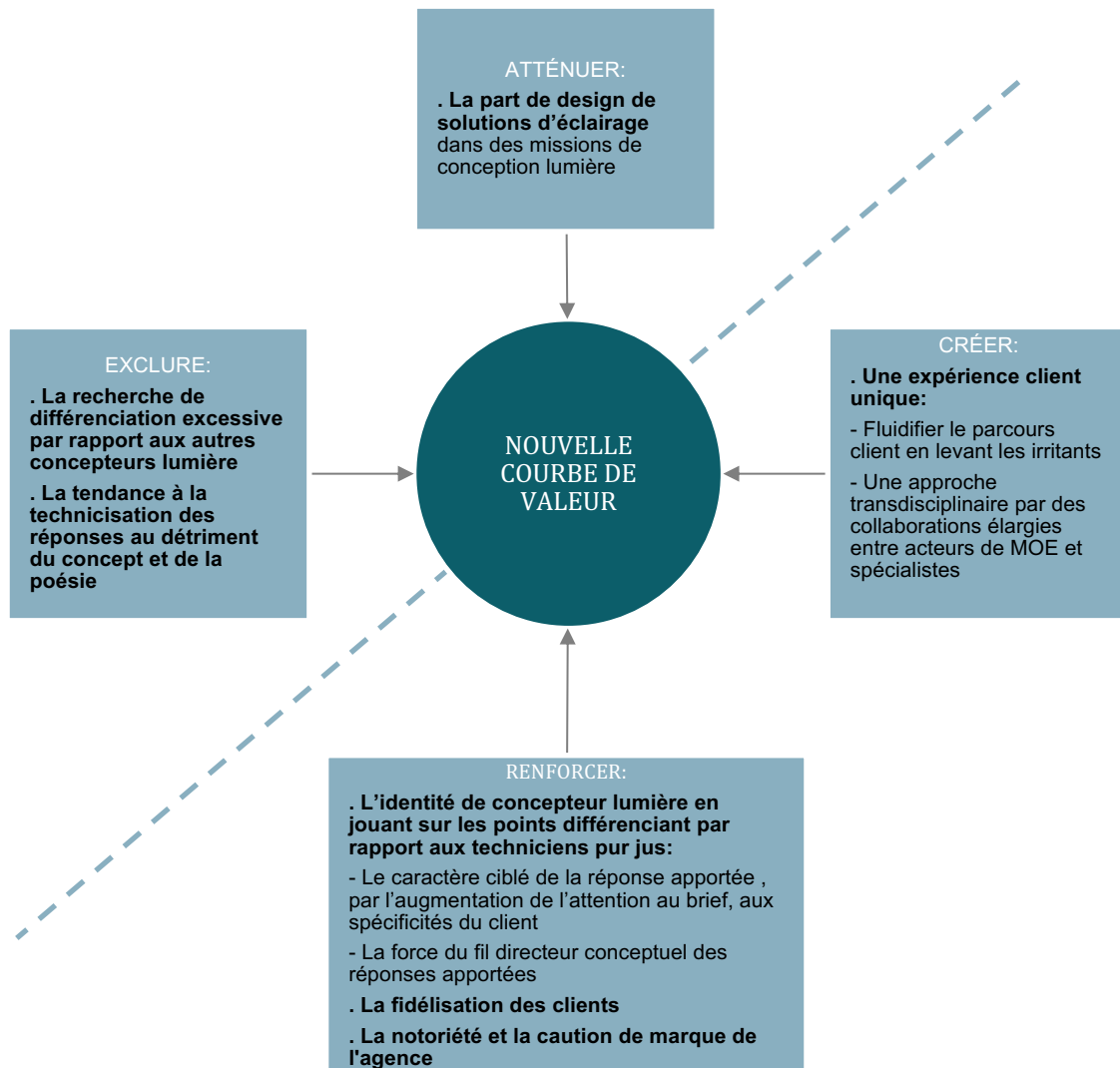


Figure 25 - Grille des 4 actions (atténuer créer renforcer exclure) (W. Chan Kim and Renée Mauborgne, 2015)

a. Définition de la création de valeur

Définissons la proposition de valeur pour chacun des 3 persona définis précédemment, en fonction de leurs profils client.

Il s'agit ici d'imaginer l'évolution de la carte de valeur (produits et services proposés, solutions apportées et créations de bénéfice pour les clients) à la lumière du profil client (aspirations, problèmes rencontrés et bénéfices attendus) par chacun de nos trois persona. Autrement dit, il s'agit de se demander comment l'atelier H. Audibert pourra aider ses clients actuels et futurs, en formulant une offre qui sera la plus pertinente.

i. Produits et services proposés par l'atelier H. Audibert, d'après les profils définis

- Études complètes de conception lumière et suivi de chantier
- Diagnostique
- Concept : Visuels + Références
- Conseil
- Suivi prototypes
- Conception d'objets sur mesure

ii. Proposition de valeur pour Laurent

VALUE PROPOSITION CANVAS



Laurent : Architecte associé
(Grande agence d'architecture)
Délègue : à la tête d'une équipe de maîtrise d'œuvre, a besoin d'un partenaire qui apporte une plus-value pour ses projets.

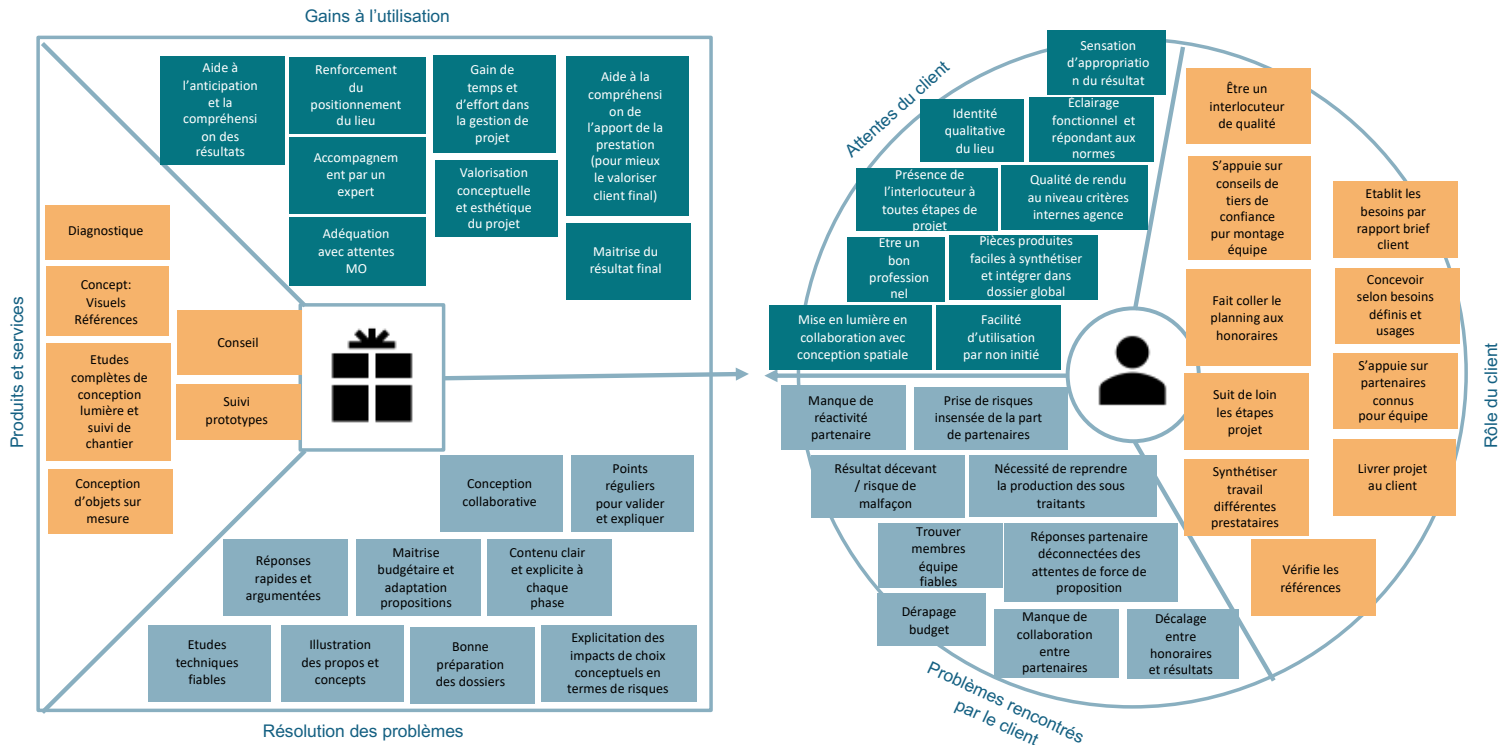


Figure 26 - Value proposition canvas pour Laurent

Ce dont Laurent a besoin :

- Laurent a besoin de s'assurer qu'il **constitue des équipes de qualité** pour répondre à des projets (fiabilité des partenaires)
- Il a besoin de travailler avec des interlocuteurs qui ont une **vraie force de proposition**, lui apportant une **plus-value de savoir-faire et dans le résultat projet**
- Il a besoin de savoir que ce qu'il délègue sera bien fait et **ne sera pas source de préoccupations ou de retard**
- Il a besoin d'avoir une vision long termes, afin de **pouvoir planifier son travail**
- Il a besoin de partenaires qui ont un **mode de travail collaboratif** et qui intègrent ses **critères de rendu, de qualité dans leur travail**
- Il a besoin de s'assurer que le travail produit par ses partenaires **répond aux cahiers des charges formulés par lui-même et par la maîtrise d'ouvrage**
- Il a besoin d'avoir une **vue régulière sur l'évolution du travail de chacun**, afin de ne pas avoir de surprises quant à la production en fin d'étape projet
- Il a besoin de **partenaires réactifs**
- Il a besoin de **pouvoir valoriser le travail de son agence** avec des projets référence sur lesquels il pourra communiquer

En quoi l'atelier h. Audibert y répond :

En créant du lien entre les produits et le profil client (aspiration, problèmes et bénéfices) de Laurent :

- En **l'aidant à avoir des prestations de qualité**, en :
 - Le rassurant sur la fiabilité du partenaire qu'il choisit (références, retour d'expérience de précédents mandataires de maîtrise d'œuvre)
 - Lui offrant des propositions fortes et pertinentes avec sa conception du projet
 - Lui proposant, dans les prestations d'études des documents répondant aux standards de qualité et de présentation des meilleures agences de conception spatiale.
 - Lui proposant une méthodologie de travail basée sur la collaboration et la réflexion globale sur les espaces (et non pas par corps de métier)
 - Intégrant dans la méthodologie de travail, des échanges réguliers et efficaces permettant de s'assurer de la bonne compréhension des avancées du projet, et permettant d'intégrer au fil de sa conception les sujets qui peuvent apparaître.
- En **l'aidant à organiser son travail** en :
 - Lui assurant une réponse pertinente et réactive à ses demandes et interrogations.
 - Définissant avec lui, en amont de chaque phase projet, les besoins pour réaliser la prestation et la durée d'exécution estimée.
 - Intégrant dans la méthode de travail des échanges réguliers, sous forme de points d'étape, lui permettant de réagir dans les temps en cas de besoins d'évolution de la proposition.

En **l'aidant à valoriser ses prestations** en :

- Lui offrant des prestations sublimant son travail spatial.
- Lui donnant clés pour communiquer sur la plus-value apportée par la prestation lumière
- Créant avec lui un réseau de communication autour du projet, permettant à chacun d'avoir plus de visibilité et de s'assurer de la cohérence des propos

iii. Proposition de valeur pour Cécile

VALUE PROPOSITION CANVAS



Cécile : Directrice de pôle immobilier et construction
(Foncière immobilière)
Délègue : à la tête d'une équipe de maîtrise d'ouvrage, a besoin d'une maîtrise d'œuvre solide qui apporte une plus-value pour ses projets.

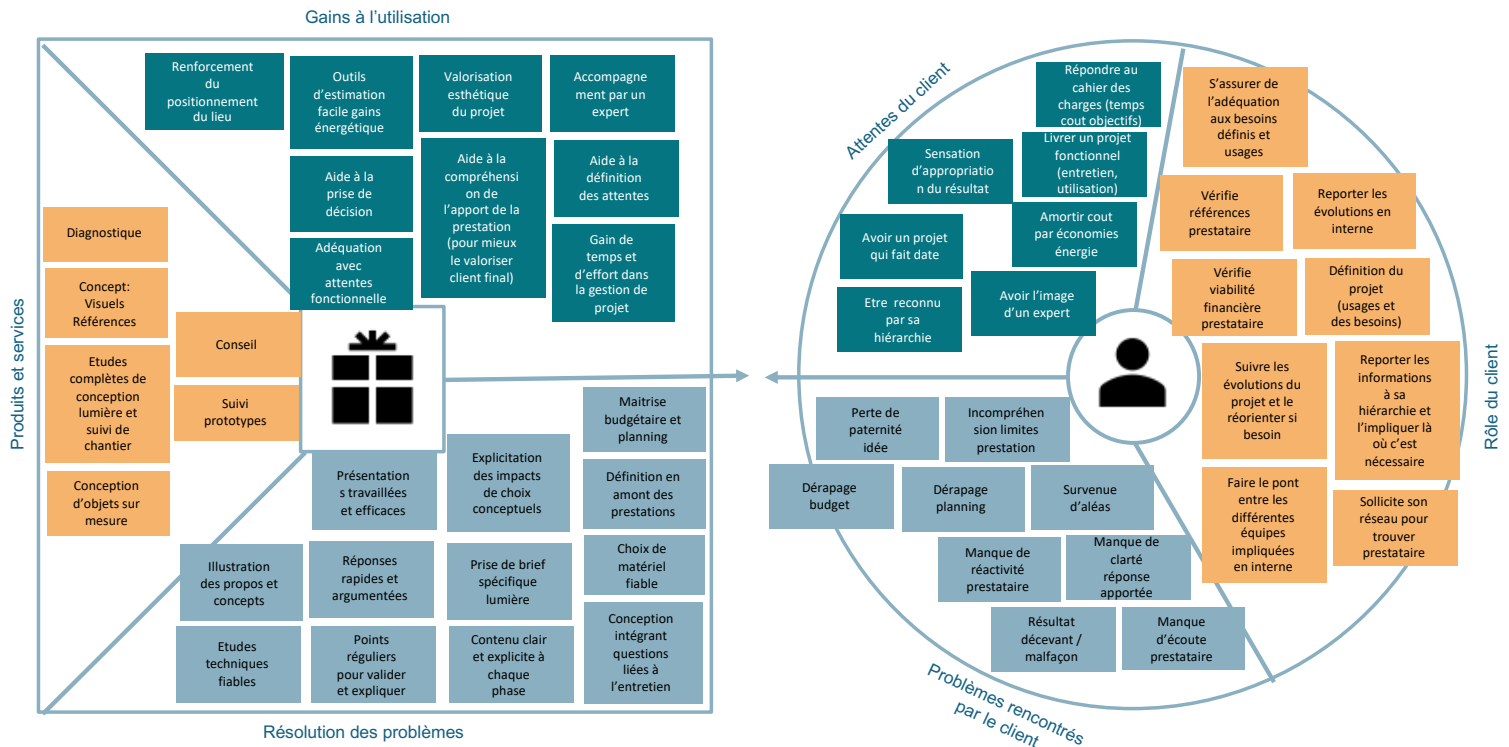


Figure 27 - Value proposition Canvas pour Cécile

Ce dont Cécile a besoin :

- Cécile a besoin de **prestataires de confiance**
- Elle a besoin d'avoir une **vision fiable sur le résultat final**, à chaque étape du projet
- Elle a besoin de **prestataires réactifs** et qui comprennent vite ses besoins et ses demandes
- Elle a besoin de **prestataires qui répondent à son brief** (timing, budget, usages) avec **de vraies propositions fortes**
- Elle a besoin de **conceptions qui vivront dans le temps** et qui de ce fait seront faciles à prendre en main, à maintenir et à reprogrammer si besoin
- Elle a besoin de **prestataires vraiment à l'écoute** de ses demandes sur un sujet
- Elle a besoin de **pouvoir communiquer sur le projet avec sa hiérarchie**, mais aussi avec ses propres clients, et pour cela, elle a besoin de le comprendre, de le maîtriser et d'avoir des supports fiables à montrer.
- Elle a besoin de **prendre des décisions en connaissance de cause**, en ayant toutes les cartes en main pour choisir (besoin de voir des installations similaires et de comprendre si ça marche et comment, évaluation du niveau de risque réel au déploiement d'une technologie ou à la conception d'un produit)
- Elle a besoin de **prestataires flexibles**, qui peuvent s'adapter à ses contraintes projet (durée, arrêt puis reprise d'études, etc.) sans risquer de fragiliser le projet

En quoi l'atelier H. Audibert y répond :

En créant du lien entre les produits et le profil client (aspiration, problèmes et bénéfices) de Cécile :

En **facilitant son travail** en :

- Lui mettant à disposition des pièces graphiques, faisant partie des prestations de conception, rendant compréhensible les effets escomptés, y compris par un non initié.
- Lui offrant des conseils pour la réalisation de ses perspectives internes de communication sur le projet, afin d'avoir un rendu lumière correspondant à ce qui sera réellement.
- Lui proposant une première réunion de prise de brief sur le projet, pour bien caler avec elle ses attentes, besoins et faire le tour des spécificités du projet.
- Lui offrant, lors des réunions, des explications simples, mais pertinentes, ainsi que des arguments dont elle pourra s'emparer pour présenter le projet à son tour.
- Lui remettant des documents fonctionnels, explicatifs des points abordés avant chaque réunion, afin qu'elle ait le temps de se les approprier et de préparer les réunions.
- Facilitant ses prises de décisions en étudiant chacune de ses demandes, si elles sont comprises dans les prestations, et en argumentant de façon objective sur leur faisabilité.
- Lui proposant le cas échéant des prestations complémentaires qui pourraient aller dans le sens du projet
- Lui assurant le bon fonctionnement de l'équipe de maîtrise d'œuvre par la constitution d'équipes de prestataires se connaissant et/ou se faisant confiance
- Lui assurant à chaque étape un rendu dans les temps, et en l'alertant sur des demandes qu'elle formule, susceptibles de faire prendre du retard au projet ou au chantier
- Soumettant à chaque étape/ à chaque proposition un chiffrage (affiné selon le niveau d'avancée du travail) lui permettant d'estimer où elle se situe

En la **rassurant sur la bonne réussite de son projet** en :

- Elle a besoin de prestataires flexibles, qui peuvent s'adapter à ses contraintes projet (durée, arrêt puis reprise d'études, etc.) sans risquer de fragiliser le projet
- Lui offrant une visibilité sur le résultat final attendu, à chaque étape du projet
- Lui montrant que ses demandes sont bien prises en compte, en lui apportant des réponses rapides à ses questions et interrogations ou en lui indiquant rapidement combien de temps va prendre la réalisation de l'étude lui permettant d'avoir une réponse

En la **rassurant sur la qualité de son projet**, en :

- Lui mettant à disposition des outils simples et clairs, lui permettant de prendre des décisions en connaissance de cause, en ayant toutes les cartes en main pour choisir
- Lui présentant, quand c'est possible, des échantillons permettant de se faire un avis
- La conviant aux essais et autres prototypes (une fois pré-réglés)
- Lui suggérant des installations visibles où elle peut se rendre compte en personne de ce que pourrait être une installation de ce type dans son projet
- Intégrant dans la conception des solutions prenant en compte la facilité d'entretien, et des technologies simples d'utilisation
- Travaillant avec ses équipes au choix des technologies de programmation qui leur conviendront le mieux.

iv. Proposition de valeur pour Jean-Marc

VALUE PROPOSITION CANVAS



Jean-Marc : Directeur de service voirie
(Grande ville)
A besoin d'accompagnement : à l'habitude de faire réaliser en interne, mais qui aimeraient changer ses pratiques.

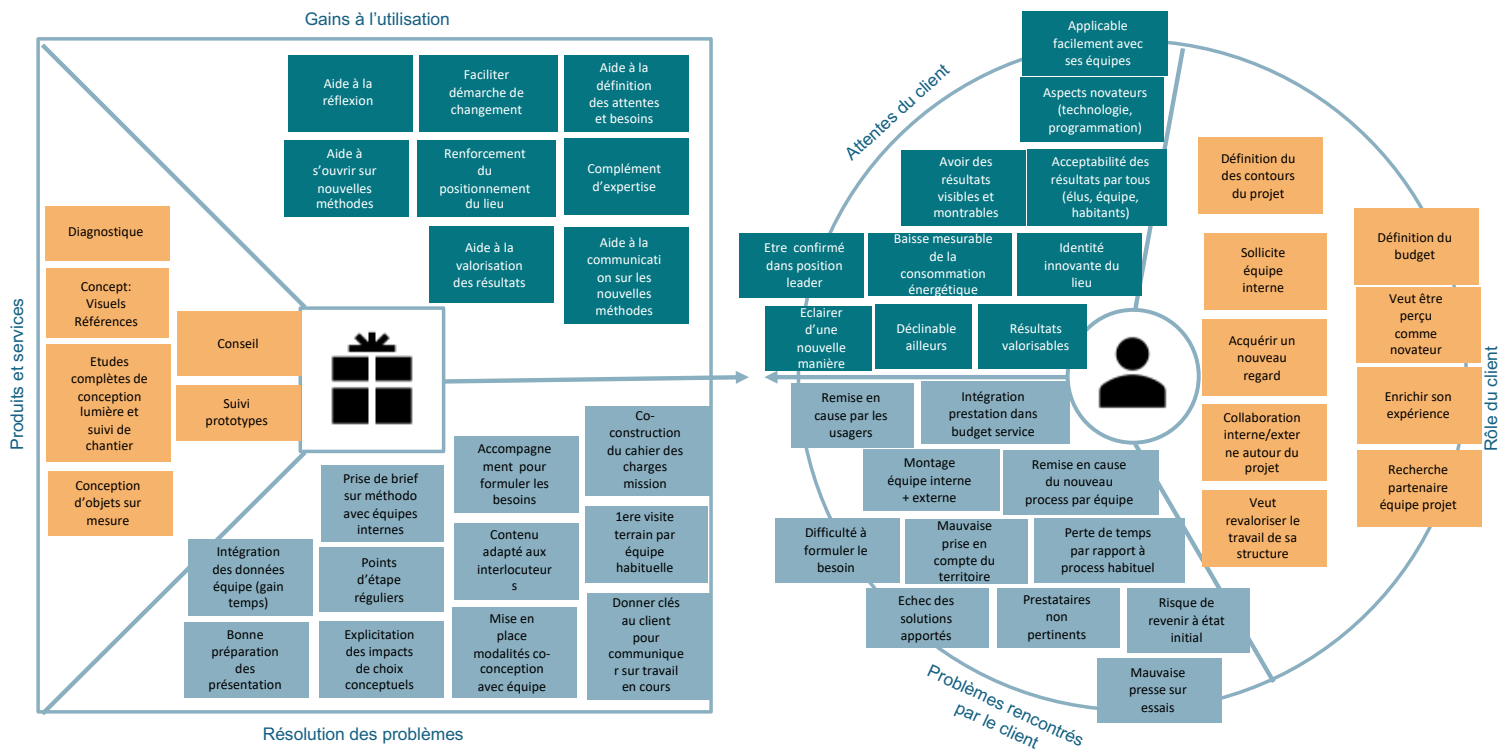


Figure 28 - Value proposition Canvas pour Jean-Marc

Ce dont Jean-Marc a besoin :

- Jean-Marc a besoin d'aide pour définir ses besoins et formuler ses attentes
- Il a besoin de conseils, de propositions pour comprendre en quoi ses pratiques pourraient évoluer
- Il a besoin d'interlocuteurs qui s'adaptent aux spécificités de ses équipes, afin de faciliter le travail en commun
- Il a besoin de propositions qui prennent en compte ses capacités d'évolution, de mise en œuvre et financières
- Il a besoin de résultats qui soient visibles et valorisables afin de pouvoir communiquer dessus auprès de ses équipes et des élus
- Il a besoin de s'assurer que le travail proposé est justifié et justifiable auprès des habitants, des élus et de ses équipes
- Il a besoin de clés pour communiquer sur les apports du projet
- Il a besoin de solutions concrètes et faciles à mettre en œuvre
- Il a besoin de pouvoir tester avant d'éventuellement décliner les principes développés
- Il a besoin de pouvoir répartir les frais selon ses budgets annuels

En quoi l'atelier h. Audibert y répond

En créant du lien entre les produits et le profil client (aspiration, problèmes et bénéfices) de Jean-Marc :

En facilitant son travail en :

- L'aidant à définir ses besoins et formuler ses attentes, lors de réunions ou d'échanges préparatoires au projet
- Étudiant ce qu'il a déjà fait (en relation avec le projet), ses méthodes de travail et en le conseillant sur la mise en place d'évolutions possibles
- Lui proposant de rencontrer ses équipes en amont du projet, afin de connaître chacune des parties prenantes du projet à venir et de pouvoir plus facilement imaginer des solutions avec eux
- Lui offrant des solutions intégrant la prise en compte des spécificités de ses équipes
- Ajustant les propositions ou en les répartissant dans le temps afin d'intégrer les capacités d'évolution de ses pratiques, de mise en œuvre et financières

En l'aidant à valoriser ses prestations en :

- L'aidant à s'assurer du résultat, en lui proposant des solutions qu'il pourra mettre en œuvre et tester rapidement, quitte à ce que ce soit, dans un premier temps, sur une partie du projet
- Lui proposant l'accompagnement lors de présentations des résultats, afin de faciliter la communication auprès des élus et des équipes
- Lui proposant un travail d'enquête auprès des élus et usagers afin d'avoir les poulx des attentes, désirs et craintes de chacun
- Le conviant à la réflexion et en lui soumettant à chaque étape les clés lui permettant de communiquer sur le projet

2. Vers quel positionnement stratégique ?

a) Définition du nouveau positionnement

Le nouveau positionnement stratégique de l'atelier H. Audibert pourrait ainsi se résumer avec cette phrase :

« **La conception et l'accompagnement à la mise en lumière spatiale, alliant concept fort et technicité, la plus qualitative en termes d'accompagnement client, lui permettant une appropriation sécurisée de solutions innovantes tout en étant réalistes et réalisables.** »

b) Des moteurs du positionnement

Le positionnement formulé **s'appuie sur une qualité supérieure** de la proposition de valeur de l'atelier H. Audibert (savoir-faire : fiabilité et alliance technicité-concept) **par rapport aux acteurs extérieurs au marché** (acteurs purement techniques), **se situant dans la tranche haute des acteurs de la conception lumière**, et sur **l'apport de solutions spécifiques à chaque projet**.

Ce positionnement sera soutenu par une **notoriété et une caution de marque croissantes au fil du temps** (travail de fidélisation notamment).

- i. La promesse de conception et d'accompagnement à la mise en lumière spatiale, équilibrée entre concept fort et technicité trouve son ancrage dans :
 - Près de **9 ans d'existence** de l'atelier H. Audibert,
 - **Les projets « référence »** réalisés durant cette période,
 - Mais aussi dans **l'expérience antérieure d'Hervé Audibert**
- ii. La promesse de conception et d'accompagnement à la mise en lumière spatiale la plus qualitative en termes d'accompagnement client s'appuie sur :
 - Une **offre calquée sur les standards de qualité des concepteurs lumière**, en termes d'accompagnement client. **Standards étant déjà nettement supérieurs à ceux des acteurs plus techniques** de la mise en lumière, car **offrant une réponse sur mesure, plus spécifique à chaque client et à chaque espace**,
 - **L'expérience des chargés de projet**, leur **capacité de conseil**, de **compréhension des besoins**, d'**adaptation des propositions** et de **réponse à des demandes spécifiques** y compris hors normes,
 - La **mise en place, au sein de l'agence, de standards de qualité évolutifs**, basés sur les retours d'expérience client
- iii. Lui permettant une appropriation sécurisée de solutions innovantes :
 - L'expérience des chargés de projet leur permettant de **constituer des supports de présentation, étape par étape, des solutions proposées, adaptés aux attentes des clients et à leurs besoins d'explications ou d'informations**,
 - L'expérience des chargés de projet, **couplée aux partenariats** de l'atelier H. Audibert, leur permettant de **présenter ou de tester rapidement des produits catalogue ou des solutions de développement sur mesure**, mais aussi **permettant d'informer rapidement sur la faisabilité d'une demande client** de façon argumentée.
- iv. Tout en étant réalistes et réalisables :

- **L'expérience des chargés de projet** en termes de **gestion de projet**, leur permettant de déployer des concepts **en accord avec les budgets, les plannings et les modes de fonctionnement des équipes de maîtrise d'œuvre ou d'ouvrage**,

3. Vers la définition d'une proposition de valeur en accord avec la ligne stratégique

Le positionnement défini se retrouve dans la proposition de valeur adressée à chacune des deux cibles principales.

- a. Proposition de valeur adressée à « Ceux qui délèguent et qui ont besoin d'une plus-value pour leur projet »
 - **Nous définirons la proposition de valeur adressée à cette cible :**
Conception complète de mise en lumière spatiale déléguée, qui facilite la valorisation des projets en concepts forts, collaboration de qualité et technicité.
 - **Celle-ci pourrait se résumer en une phrase :**
« La mise en lumière spatiale qui allie concepts forts et technicité, de la façon la plus spécifique au projet et conforme aux besoins et attentes des clients* et aux usages des espaces »
* (clarté, respects des plannings et budgets, réactivité)
 - **Elle s'exprimera ainsi :**
Notre solution permet aux maitrises d'œuvre et d'ouvrage, sur des projets de conception spatiale, de déléguer des prestations de mise en lumière en minimisant les risques d'inadéquation entre les attentes et les résultats (incompréhension des imites prestation, prise de risques insensée de la part du prestataire, dérapage planning, dérapage budgétaire, risque de malfaçon, propositions faibles ou inadaptées au brief) et en améliorant la spécificités de la réponse apportée au projet et donc sa qualité globale, participant à sa mise en valeur par une prestation sûre, comprise, expliquée et ajustée tout au long du projet, au niveau des meilleurs standards de la conception lumière spatiale, ne se contentant pas d'une réponse technique (bureaux d'étude et fabricants), mais aussi d'une approche conceptuelle et relationnelle forte.
 - **Nous la nommerons :**
CONCEPTION COMPLETE DE MISE EN LUMIÈRE SPATIALE DÉLÉGUÉE
- b. Proposition de valeur adressée à : « Ceux qui ont l'habitude de faire mais qui aimeraient changer »
 - **Nous définirons la proposition de valeur adressée à cette cible :**
Conception et accompagnement à la mise en lumière spatiale qui aide à formuler ses besoins et les équipes à s'approprier les résultats.
 - **Celle-ci pourrait se résumer en une phrase :**
« L'accompagnement à la réflexion sur la mise en lumière des espaces qui aide à challenger pour redéfinir les besoins et à l'appropriation des solutions, de la façon la plus adaptée au client*, en s'appuyant son expertise son expérience »
* (Attentes et besoins, budgets, plannings, fonctionnement des équipes)

Elle s'exprimera ainsi :

Notre solution permet aux maîtrises d'œuvre, ayant habituellement en charge des sujets de conception spatiale, de repenser leurs pratiques de mise en lumière en minimisant leur difficulté à formuler leurs besoins, la prise de risque quant aux choix d'évolutions et les risques de blocages en interne suscités par des changements de processus de conception, et en améliorant la qualité des solutions d'éclairage apportées, la vision sur les résultats possibles, leur appropriation et l'acceptabilité de ces solutions par les usagers, comme par les équipes et éventuels supérieurs hiérarchiques, à la différence de solutions déconnectées des réalités du terrain, des équipes en place et de leur expérience, ou purement techniques.

Nous la nommerons :

CONCEPTION ET ACCOMPAGNEMENT A LA MISE EN LUMIÈRE SPATIALE

C. Quelle évolution pour l'offre de l'atelier H. Audibert ? Vers une offre adaptée.

Il apparaît pertinent, avant d'aller plus loin, de mettre en perspective la proposition de valeur ainsi nouvellement formulée avec ce que les études précédentes et les entretiens ont mis en avant par rapport au marché.

Le canevas stratégique, outil proposé par l'ouvrage « Stratégie Océan bleu » (W. Chan Kim and Renée Mauborgne, 2015) permet de mettre en évidence le positionnement stratégique au regard des critères retenus pour la proposition de valeur.

Comme nous l'abordions tout au long du déroulé de ce second chapitre de mémoire, il est apparu que le marché de la conception lumière ne peut être se seul référent pour comparer la proposition de valeur de l'atelier H. Audibert, car trop restreint, en pleine création, repoussant sans cesse ses limites, au fur et à mesure de la croissance de ses acteurs, et n'intégrant pas les principaux concurrents que sont les acteurs techniques purs avec leur offre à bas cout. Il apparaît comme pertinent de traiter le positionnement de la nouvelle proposition de valeur par rapport à ces deux échelles de marché : le marché restreint des concepteurs lumière et celui élargi des prestations de planification lumière.

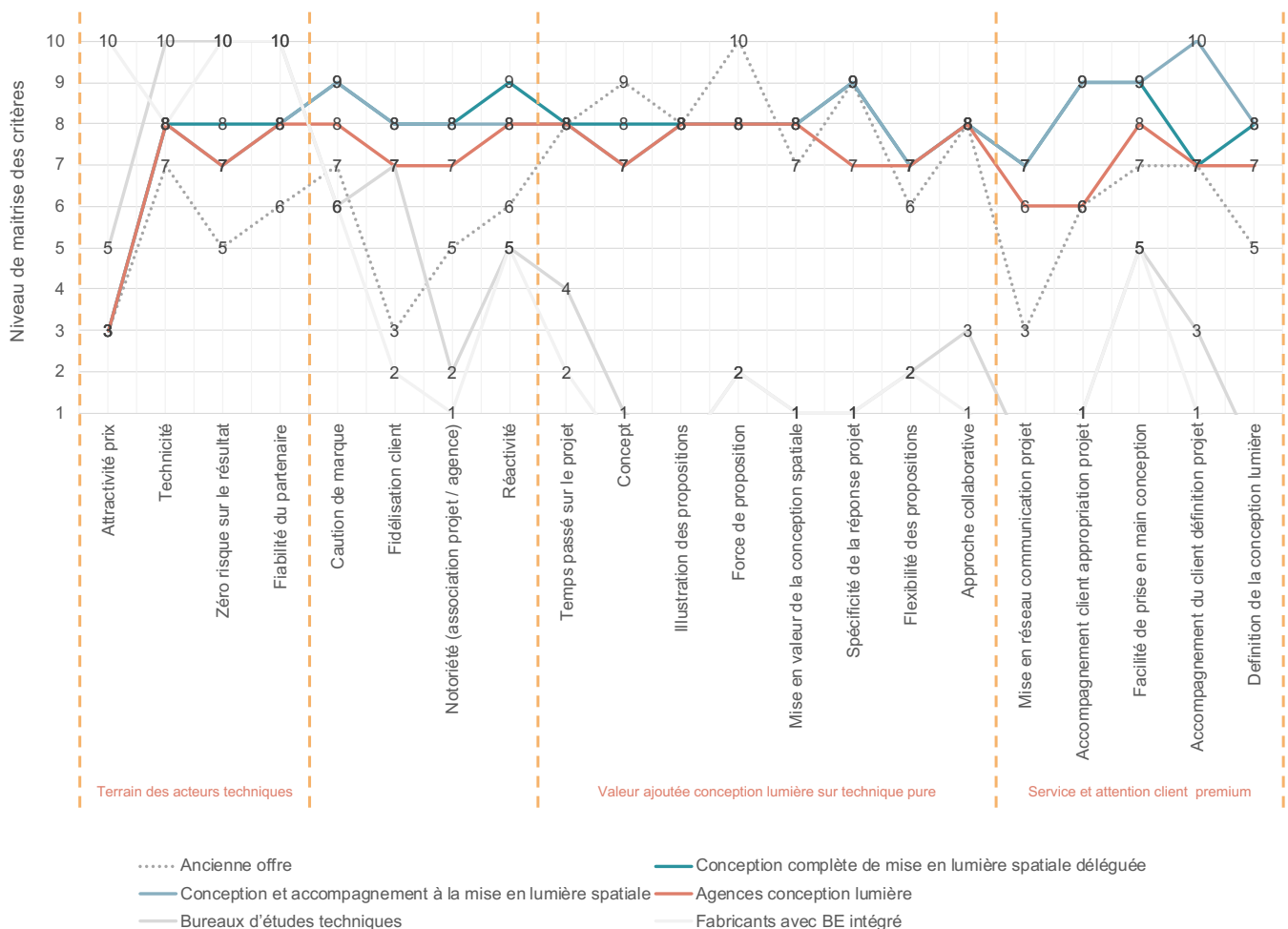


Figure 29 - canevas stratégique de la nouvelle proposition de valeur

Il apparaît au regard de cette courbe que la nouvelle **proposition de valeur tend à se calquer sur les niveaux d'excellence des concepteurs lumière**, pour ce qui est des critères qui sont leur fort (concept, force de proposition, spécificité de la réponse, approche collaborative, illustration des propositions, etc...), en ne cherchant pas à concurrencer les techniciens sur les critères qui sont leur fort (bas coût, hyper technicité, prise de risque zéro sur le résultat).

L'objectif est de ne pas tenter de répondre par une proposition de valeur au meilleur niveau des deux types d'acteurs, car cela est incompatible (les bas coûts ne sont par exemple pas compatibles avec une réponse spécifique et un concept élaboré) mais bien d'œuvrer à une meilleure compréhension des spécificités du métier de concepteur lumière (dons nous voyons précédemment qu'il peinait à se distinguer des techniciens), à une meilleure valorisation de celui-ci sans pour autant faire une proposition de valeur trop élevée (et donc difficilement valorisable) par rapport à ce qui sera perçu in fine par les cibles.

Dans cette optique de valorisation du métier et de ses prestations, des critères de service d'attention au client ont été renforcés, afin de mieux être en mesure de répondre au client, notamment en facilitant la compréhension des prestations proposées.

1. Traduction de la proposition de valeur en offre

A la lumière des éléments contenus dans les deux propositions de valeur définies précédemment, à savoir la proposition de valeur de « Conception complète de mise en lumière spatiale déléguée » et de « Conception et accompagnement à la mise en lumière spatiale » il apparaît que de nombreux éléments de l'offre découlant de ces propositions de valeur sont concordants.

Aussi, l'offre est ici décrite de manière générale et intègre des points d'affinage selon les cibles et les propositions de valeur qui leurs sont adressées, quand cela est pertinent.

a. Pour qui ?

Comme défini précédemment l'offre nouvellement formulée de l'atelier H. Audibert s'adresse au segment « Ceux qui ont besoin d'une plus-value pour leur projet » autant qu'au segment « Ceux qui ont l'habitude de faire mais qui aimeraient changer », qu'il s'agisse de maitrises d'œuvre ou d'ouvrage en charge d'élaboration de projets de conception spatiale intégrant de la lumière. Elle vise en premier lieu les décideurs principaux de ce type d'organisations : associés d'agence d'architecture, directeurs de projet, directeurs de pôle.

b. Sur quel marché ?

L'offre qui découle de ces propositions de valeur s'ancre **dans le marché de la conception de mise en lumière spatiale tel que défini précédemment** ; à savoir : **positionné comme concepteur lumière** (avec les spécificités du métier), **tout en gardant à l'œil les autres acteurs du marché, à savoir les acteurs purement techniques que sont les bureaux d'études indépendants ou ceux appartenant aux grands fabricants d'appareils d'éclairage.**

L'offre est essentiellement adressée à des **maitrises d'œuvre et d'ouvrage françaises**, car le potentiel de croissance du marché de la conception lumière semble pouvoir le permettre et que cette proximité physique avec les clients permet une meilleure présence sur les projets et donc un meilleur accompagnement, mais pourra s'étendre à des maitrises d'ouvrage internationales quand les occasions se présentent.

c. Quels produits ou services ?

i. Caractéristiques de l'offre générale

Missions complètes de conception lumière de l'esquisse à la réception de chantier, pouvant commencer plus ou moins en amont des phases d'études, selon le moment de sollicitation pour intégrer le projet (AVP ; PRO – ACT ; VISA - DET – AOR détaillées en annexe : Détail de missions de conception lumière par phase), correspondant à ce que l'atelier H. Audibert propose actuellement ;

Comprenant :

- La définition des ambiances lumineuses et des sources lumineuses qui en permettent la réalisation.
- La prise en compte des impératifs techniques et de sécurité spécifiques, liés aux bâtiments et espaces publics qui seront communiquées par le BET.
- Le respect du cahier des charges environnemental et normatif qui s'applique au projet dans le cadre des objectifs de certification du maître de l'ouvrage.
- La trame du cahier des clauses techniques et particulières et de la décomposition du prix global et forfaitaire qui seront validés et intégrés par le BET à ses pièces.
- L'accompagnement du BET pour l'analyse des offres des entreprises

Limites de prestation :

- Se limite à une mission de conception des ambiances lumineuses à travers une mission d'études et de suivi des travaux.
- Les études techniques du domaine électrique qui sont à la charge et de la responsabilité du BET électrique engagé par le client.
- Ne comprend pas les plans d'exécutions réalisés par les entreprises, ni aucune installation.
- Cette mission ne comprend pas les éclairages de sécurité d'ambiance ni de balisage.
- L'ensemble des normes ayant trait à cette mission sera de la responsabilité du BET électrique.
- La phase réglage se fera sur les indications de l'Atelier H. Audibert par l'entreprise désignée pour le lot éclairage.

ii. Caractéristiques spécifiques à l'offre s'adressant à « Ceux qui ont l'habitude de faire mais qui aimeraient changer »

L'offre s'adressant à cette cible, étant une mission d'accompagnement, et non une délégation complète de la conception lumière, les prestations sont à affiner, dans la liste des prestations détaillées ci-dessus, selon les besoins et compétences dont dispose le client en interne et qu'il souhaite mettre à disposition du projet.

Les missions peuvent prendre la forme d'une seule grande mission ou d'une multitude de plus petites missions thématiques, correspondant à une ou plusieurs phases décrites précédemment.

d. Quels services associés au produit ?

Les services associés à la mission de conception lumière sont les mêmes dans les deux cas ; et participent de la perception de qualité d'attention au client présente dans les deux propositions de valeur précédemment énumérées :

- Définition en amont du projet des attentes claires du client, et des types de proposition attendus, au regard de l'impact de chaque décision au niveau budgétaire et de la prise de risque.

- Illustration des principes lumineux et explications simples pour faciliter la compréhension et l'appropriation des propositions.
- Accompagnement à la prise de décision à toutes phases de projet.
- Accompagnement à la synthèse des pièces graphiques et écrites à toutes phases de projet.
- Communication régulière sur les avancées du projet en vue de la meilleure adéquation avec les attentes de chaque phase.
- Dialogue sur les partis pris conceptuels afin de les faire s'articuler avec la conception spatiale.
- Suivi du projet par un chargé de projet référent assurant le pont entre l'atelier H. Audibert et les autres parties prenantes du projet, garant de l'historique de la conception lumière et de l'apport de réponses rapides aux questions et interrogations ou de l'indication rapide du temps d'étude nécessaire à l'apport d'une réponse.

e. Quelles garanties ?

Les garanties associées à la mission de conception lumière sont les mêmes dans les deux cas ; et participent de la perception de qualité d'attention au client présente dans les deux propositions de valeur précédemment énumérées :

- Respect du cahier des charges établi en amont du projet
- Respect des normes, des budgets et des plannings définis en début de projet (sous réserve de demandes d'évolution de la part du client)
- Respect des partis pris esthétiques définis en phases de conception.

f. Quels services annexes ?

Les services annexes à la mission de conception lumière sont les mêmes dans les deux cas ; et participent de la perception de qualité d'attention au client présente dans les deux propositions de valeur précédemment énumérées :

- Références fortes et crédibles (permettant de monter des dossiers de candidature solides, ou de valider des principes sur la base d'installations existantes)
- Site internet permettant d'accéder à distance aux descriptifs et visuels des projets réalisés
- L'accès au réseau de partenaires de l'ateliers H. Audibert pour compléter les équipes ou apporter des prestations annexes
- Aide à la compréhension du métier de concepteur lumière

g. Quel niveau de qualité ?

Le niveau de qualité proposé est conforme aux meilleurs standards du marché de la conception lumière, en termes de prestations, de rendu, d'accompagnement, de spécificité de réponse au projet, de mode de travail collaboratif.

h. Quel prix ?

Le prix n'est pas fixe.

Il est calculé de manière forfaitaire, par phase de projet, proportionnellement au montant global du projet d'éclairage, et en rapport avec l'ampleur et le niveau de détail de la mission. Il est conforme aux standards du marché de la conception lumière, et est de ce fait plus élevé que les prix proposés par les acteurs techniques du marché de la conception de mise en lumière spatiale.

Comme nous l'expliquions précédemment, cela s'explique par la finesse des propositions apportées et par l'impact de cette finesse en termes de qualité réponse mais aussi de temps consacré à chaque projet, cela est également avec le positionnement de qualité.

i. Quelles conditions de paiement ?

Le paiement se fait sur facture, sur la base des montants définis en amont du projet, lors de la proposition de mission, à la fin de la phase d'étude, après validation par la maîtrise d'ouvrage de chacune des phases et à réception de facture.

Les délais de paiement : 30 jours à date de facture.

La facturation en phase DET se fait sur la base de situations mensuelles.

j. Quelle politique de distribution ?

S'agissant d'une offre de service destinée à des professionnels, les modes de distribution sont imaginés en conséquence.

La politique de distribution est imaginée ciblée et multicanal, s'adressant à plusieurs niveaux de clientèle : maîtrises d'œuvre et d'ouvrage.

Comme abordé précédemment, la politique de distribution vise en premier lieu les décideurs principaux (associés d'agence d'architecture, directeurs de projet, directeurs de pôle), mais vise également les niveaux décisionnels inférieurs qui par capillarité sont susceptibles de faire remonter de l'information positive et convergente au décideurs finaux (chargés de projet, assistants de projet, ...)

La première étape du circuit de distribution, menant à la mise en relation sur le projet a lieu selon le niveau de relation déjà établi avec le client ou le prospect.

- **Client type maîtrise d'œuvre :**

Relation directe interpersonnelle, par suggestion de candidatures communes et maintien du lien relationnel.

- **Client ou prospect type maîtrise d'ouvrage publique soumise aux appels d'offre :**

Candidature à un appel d'offre

- **Prospect type maîtrise d'œuvre ou maîtrise d'ouvrage non soumise aux appels d'offre :**

De manière directe :

Par démarchage téléphonique ou par courrier électronique, suite à l'identification d'un prospect répondant au ciblage.

De manière indirecte :

Par la mise en relation par un tiers jugé de confiance par le prospect (client, partenaire)

Pour les clients et prospects :

La visibilité des résultats de projets (références) et l'association de ces projets à l'agence via la presse professionnelle ou généraliste, le site internet, les publications de l'agence en ligne.

La visibilité et la présence dans les événements professionnels (salons, congrès).

Les étapes suivantes sont l'accompagnement à la définition du besoin et de la mission, la réalisation de la prestation, et l'accompagnement après-vente pour l'aide à la valorisation de la prestation.

k. Quel type de communication ?

La communication est imaginée en se basant sur le concept de marketing holistique, tel que décrit dans l'ouvrage « Marketing Management » (Kotler Philip, n.d.) : « *Le marketing*

holistique consiste à élaborer et mettre en œuvre des programmes, des processus, des actions marketing à large spectre et reliés entre eux. Le marketing holistique est relationnel, intégré, diffusé en interne, orienté vers la performance et socialement responsable. »

La communication est ainsi pensée de manière globale, avec une visée de marketing relationnel (afin de développer des relations de qualité et durables avec les acteurs ayant un impact sur le succès de l'entreprise), de marketing intégré (afin de mettre en place des actions complémentaires qui se tendent à se renforcer entre elles : médias sociaux, médias traditionnels, publicité, le tout de façon cohérente), de marketing interne (afin d'accompagner les employés pour mieux servir les clients et aligner les pratiques internes avec les choix stratégiques) et de marketing orienté vers la performance (afin d'accompagner la croissance du capital-marque).

1. Nom de marque

Le nom de marque (nom de l'agence) est essentiel pour être identifié par le client. Dans un contexte de transmission à venir de l'activité de l'agence, il est intéressant d'imaginer un nom de marque qui perdurera avec le départ d'Hervé Audibert de l'atelier, tout en restant corrélé avec son identité.

2. Acceptabilité de chaque option

L'analyse détaillée de l'acceptabilité de l'offre telle que formulée, figurant dans le Tableau 24, couplée à l'analyse du positionnement de la proposition de valeur véhiculée par cette offre, mettent en avant une offre cohérente avec son marché et avec la chaîne de valeur de l'atelier H. Audibert.

Il apparaît **que plusieurs éléments de l'offre sont identiques ou très proches de l'offre actuelle** : les cibles, le marché, le contenu des services à destination de « Ceux qui ont besoin d'une plus-value pour leur projet », les garanties, le prix, les conditions de paiement. Malgré cette apparente proximité ou facilité, qui font que l'atelier H. Audibert est en mesure de s'approprier ces éléments de l'offre, **il convient de veiller à leur pertinence avec les choix stratégiques et la proposition de valeur définis précédemment, afin de tirer de ces éléments une base solide sur laquelle s'appuyer pour développer les autres éléments de l'offre.**

Les autres éléments de l'offre, essentiels à sa cohérence, sont également acceptables et accessibles, mais **nécessiteront plus d'attention et un déploiement certainement temporisé.**

Il s'agit du contenu des services adressés à « Ceux qui ont l'habitude de faire mais qui aimeraient changer », des services associés aux services proposés, des services annexes, du niveau de qualité, de la politique de distribution, de la politique de communication et du nom de marque. **Le travail sur l'adéquation de ces éléments avec la nouvelle offre se retrouve aussi bien au niveau du process de conception, de la mise en place de réseaux solides et cohérents entre partenaires de maîtrise d'œuvre, du mode de prospection, de la refonte des standards de relations aux clients, de la création d'un mode de communication efficace et cohérent.**

D. Conclusion du chapitre

Une vision à deux échelles :

A la lumière de cette seconde partie, il apparaît que la formulation de la nouvelle offre de l'atelier H. Audibert doit se baser sur une manière de percevoir le marché qui soit plus étendue que ce qui était envisagé en première partie de ce mémoire, afin de toujours avoir en tête les concepteurs lumière, ayant une offre très proche de celle actuelle de l'atelier H. Audibert, mais aussi les acteurs plus techniques, qui monopolisent aujourd'hui la grande majorité de ce que nous avons nommé le marché de la conception de la mise en lumière spatiale.

Cette vision a deux échelles met en avant une nécessité de repenser le mode de production, le mode de communication ainsi que les modes d'association de l'atelier, tout cela dans une optique de **valorisation et de renforcement du métier de concepteur lumière** et de **créer une proposition de valeur plus en adéquation avec les attentes de cibles** définies durant cette seconde partie.

Un choix restreint de cibles :

La refonte de la segmentation clientèle met en évidence de nombreux segments sur lesquels l'atelier pourrait se positionner, ou pourra se positionner à l'avenir, le choix a été fait dans ce mémoire de se concentrer sur uniquement deux cibles, afin de favoriser l'analyse de celles qui permettraient d'adresser une offre la plus accessible en termes de coûts et de moyens humains (l'atelier étant, pour rappel une toute petite structure). Les segments non retenus dans ce mémoire feront l'objet de recherches en dehors du cadre de ce mémoire.

Une évolution de la proposition de valeur vers une meilleure perception de la qualité et une meilleure attention au client :

Les propositions de valeur telle que redéfinies à l'issue des enquêtes mettent en avant la nécessité d'une **réponse fortement qualitative en matière de conception, et de qualité de parcours client**.

Une offre par briques, pour mieux affiner la réponse au client :

Il en ressort une offre unique (pour les cibles retenues), comprenant des briques s'ajoutant ou se soustrayant à l'offre de services, permettant une réponse haute couture à chaque projet, sans pour autant créer une offre sur mesure.

Une nouvelle offre à implémenter à tous les niveaux de l'atelier :

La nouvelle offre formulée implique, pour être déployée convenablement, un travail de communication **efficace et cohérent**, en interne comme en externe, pour adapter le **process de conception** et de **relation client**, mettre en place un **réseau solide et cohérent entre partenaires de maîtrise d'œuvre**, adapter le **mode de prospection**.

III. Comment déployer la nouvelle offre de l'atelier H. Audibert et la rendre plus visible et lisible ?

Comme nous l'abordions, l'atelier a jusqu'à présent été pris dans une démarche de conception très forte et très volontariste, où la seule production envisagée était celle liée à la réponse à un projet, or, comme nous le constatons, cette démarche manquait de recul par rapport à la fois aux attentes du client, à la fois par rapport à la perception qu'en avaient les clients ou les prospects, provoquant souvent un gap entre valeur perçue par le client et valeur perçue en interne.

La nouvelle offre, telle que définie en seconde partie de ce mémoire, est très similaire en termes de services délivrés, de prix, de mode de paiement, de circuits de distribution que l'offre précédente. Le principal changement concerne la communication de la valeur aux clients et aux cibles, qui jusqu'à présent n'avait été que peu traitée, ou effectuée par réaction, à une actualité par exemple, plus que par réelle volonté de positionnement.

Nous traitons donc dans cette troisième partie, le déploiement de l'offre, par le biais des actions et démarches coordonnées qui permettent de la rendre plus visible et lisible, et ainsi de la valoriser aux yeux des clients et prospects.

A. Comment exprimer la nouvelle offre aux clients et clients cibles ?

Avant de définir comment exprimer la nouvelle offre au client, il convient de se poser la question de savoir « Pour quoi dire ? » et « Pour quoi faire ? ».

En effet, s'il a été défini qu'il était pertinent de penser le déploiement de la nouvelle offre par le prisme de la communication de la valeur auprès des cibles et des clients, et s'il a été défini que cela devait se faire avec une optique holistique, il est pertinent désormais de se pencher sur chacune des facettes qui devra être abordée et sous quel angle.

1. Quels objectifs de communication ?

a. « Pour quoi faire ? »

Le point commun des différentes pistes d'expression de la nouvelle offre est d'aligner la communication sur le positionnement stratégique, et d'adopter une communication qui contribue à la proposition de valeur.

Cette communication de la valeur doit passer autant par les discours que par les actions des membres de l'atelier, que par la réponse aux attentes et problématiques clients.

L'expression de la nouvelle offre intègre ainsi :

- L'aspect relationnel, afin de développer des relations de qualité et durables avec les clients, mais aussi avec les différents partenaires (fabricants, membres d'équipes de maîtrise d'œuvre, ou autres acteurs ayant un impact sur le succès de l'entreprise).
- La mise en place des actions de communication complémentaires qui tendront à se renforcer entre elles : médias sociaux, médias traditionnels, publicité, le tout de façon cohérente.
- La prise en compte de la création de valeur pour le client à chaque étape des activités.
- L'accompagnement des employés pour mieux servir les clients et aligner les pratiques internes avec les choix stratégiques, mais aussi sur l'accompagnement du dirigeant

pour prendre conscience de la ligne stratégique et de l'impact de celle-ci sur toutes les strates de l'activité de l'entreprise.

- L'accompagnement de la croissance du capital-marque et du capital-client (bien que ce mémoire ne traite pas de coûts de déploiement de la nouvelle offre ni de son suivi en termes de contrôle de la performance, ce sont autant d'éléments qui seront à prendre en compte par l'entreprise afin de comprendre au mieux l'impact des actions décrites précédemment et de pouvoir les rectifier ou les intensifier si besoin).

b. « Pour quoi dire ? »

Il est essentiel que chacun des axes abordés ci-dessus, intègrent les différentes facettes de la **proposition de valeur définie** en seconde partie de ce mémoire, et communiquent dans son sens :

- Valorisation du processus de production
- Valorisation de l'expérience client, confiance dans l'entreprise
- Aide à la compréhension de l'expertise et de la création de valeur

Mais aussi qu'ils intègrent un certain nombre de sujets transverses, contribuant au **positionnement stratégique** de l'entreprise sur son marché :

- Valorisation du métier de concepteur lumière
- Valorisation de l'image de l'atelier au sein du marché auquel il s'intègre (2 échelles de marché : conception lumière et plus large)
- Valorisation du positionnement de l'atelier au sein du marché auquel il s'intègre (2 échelles de marché : conception lumière et plus large)

2. Définition l'expression de la nouvelle offre en fonction des clients et des cibles.

a. Par l'évolution des services délivrés

i. Qualité de la production

Le premier moyen pour communiquer l'aspect qualitatif de l'offre de l'atelier H. Audibert réside dans le fait d'**avoir une production ayant des caractéristiques de qualités évoquées dans l'offre.**

Comme nous l'abordions précédemment, les principaux leviers pour avoir une production en accord avec l'offre (et donc avec la proposition de valeur qu'elle sous-tend) sont l'adéquation de la proposition au brief de départ (usages, budget, planning) et la capacité à formuler une réponse avec un véritable parti pris, compréhensible, rassurante, efficace et pertinente avec le projet. Aussi, le premier moyen de communication de la nouvelle offre auprès des clients et prospects, passera par **la communication à tous les niveaux internes de l'agence de l'esprit du positionnement stratégique et des impératifs qui en découlent.**

ii. Qualité de relation client

De la même manière que la qualité de la production est essentielle à la communication de l'offre au client, **la qualité de la relation client et du parcours client sont essentiels pour aligner l'offre sur la proposition de valeur.**

Cette forme de communication passe par **la communication et l'intégration, à tous les niveaux de l'agence, des attendus en termes de proposition de valeur, et des moyens mis en œuvre pour y répondre.**

b. Par l'évolution de la communication à destination du client ou de la cible

i. Mise en valeur de la production

Si la qualité de la production est essentielle à la perception de l'offre par le client, **la mise en valeur de celle-ci est essentielle tout au long du parcours client**, et permet de renseigner le client comme le prospect sur le type d'attendus qu'il pourra avoir.

Cette **démarche de mise en valeur de la production** passe par une **adaptation du discours sur cette production**, au fil des projets, mais aussi par la **constitution d'un discours et d'une imagerie qui permettront de ré ancrer un résultat dans une démarche de conception globale**, perceptible par les prospects.

ii. Mise en valeur des services associés

Il convient, **pour rendre visible le choix de positionnement premium en termes d'accompagnement client**, de mettre en place un mode de communication visant à **rendre perceptibles et accessibles les services associés à l'offre, générant de la création de valeur pour le client**.

Cette démarche passe par **une explicitation de ces services proposés**, et une **mise en évidence dans les démarches de communication périphériques aux projets**, notamment en début de parcours client.

iii. Valorisation de l'image de marque

L'image de marque de l'atelier H. Audibert, dépendante de la qualité de la production, de la qualité ses relations aux clients, de l'image des productions, **doit s'envisager dans un contexte qui est le marché**. Aussi, la valorisation de l'image de marque de l'agence, passe-t-elle par **l'intégration des codes du métier**, en valorisant les projets, mais aussi la **pertinence des alliances**, en valorisant **les partenariats et la plus-value qui en découle**, en valorisant **la qualité des clients et la capacité de répondre à des niveaux d'exigences élevés**, en **rapport avec le prestige de ces clients**, en valorisant les réponses apportées sur les projets, et aux clients, en œuvrant à l'accroissement de la fidélisation des clients.

iv. Mise en valeur du métier

Toutes ces démarches de communication devront prendre place au sein du métier de concepteur lumière et devront œuvrer à sa mise en valeur, tout en **reconnectant sans cesse l'offre de l'atelier à ce métier**.

Cela doit passer par un fil directeur de communication coordonné avec les instances du métier, mais aussi **mettant en avant, dans la valorisation de l'offre de l'entreprise, la proposition de valeur découlant du métier**.

3. Une approche qui évolue au fil du parcours client

Si l'expression de la nouvelle offre est maintenant définie en termes général de contenu, elle se formalise différemment selon les étapes du parcours client, afin de correspondre aux attentes et centres d'intérêt du moment.

Ces contenus sont organisés en cohérence avec chaque étape du parcours de chaque persona, et en cohérence avec le positionnement stratégique.

a. Définition des étapes du parcours client

Afin de penser le contenu au fil du parcours client, celui-ci a été découpé en 4 phases :

Avant achat / Achat / Usage et Après-vente.

Chaque phase associée à 1 ou 2 étapes dans le cheminement du client :

- Avant achat : découverte et considération
- Achat : décision
- Usage : utilisation
- Après-vente : fidélisation

i. **La découverte** est un moment durant lequel le prospect a besoin de s'informer. Il considère le besoin de lumière et s'informe à ce sujet. C'est le moment où il découvre le métier de concepteur lumière.

Notre objectif sera de capter son intention et de susciter sa curiosité au travers d'informations sur le secteur, d'analyse d'événements remarquables du secteur ou au travers de contenus rédactionnels lui permettant de prendre conscience de tendances de fond sur le sujet.

Ici l'information doit être perçue à l'échelle du marché global de la mise en lumière, et être orienté petit à petit vers le marché de la conception lumière.

L'enjeu sera de rendre accessibles ces informations au plus grand nombre, afin de favoriser cette découverte du métier à la fois par les clients potentiels à la fois par le grand public (qui sera client de nos clients ou client des clients de nos clients et dont la prise de conscience d'un besoin lié à la conception lumière pourra faire remonter ses préférences auprès de nos potentiels).

ii. **La considération** est un moment pendant lequel le prospect cherche une solution. Il évalue les acteurs en présence, sélectionne des candidats potentiels et compare leurs offres. Il évalue les acteurs en présence, sélectionne des candidats potentiels et compare leurs offres. Notre **objectif est de transformer la curiosité en désir**, par le biais d'informations pratiques et cohérentes avec les attentes du prospect sur le contenu d'une offre de conception lumière, des aides pratiques pour penser ses besoins, des illustrations de projets réalisés, mettant en avant les apports de la conception lumière et plus spécifiquement de l'offre de l'atelier.

Ici l'information est perçue à l'échelle du marché de la conception lumière et doit contribuer à démarquer l'offre en premier lieu de celle des acteurs externes au marché de la conception lumière, puis de la valoriser au sein du marché de la conception lumière, afin de susciter le désir.

L'enjeu est ici de travailler sur la pertinence des informations et leur accessibilité en fonction des besoins et attentes.

iii. **La décision** est un moment pendant lequel le prospect devient client, en signant un contrat s'appuyant sur la proposition de mission de l'atelier H. Audibert.

Notre objectif est de **transformer le désir du prospect de faire appel à l'atelier en collaboration effective**, en l'accompagnant la finalisation du parcours qu'il a entamé de définition de ses besoins, dans la définition des contours de la mission, des services associés et des tâches incombant à chacun pour le bon déroulement de la suite du parcours.

Ici l'information s'adresse autant à l'interlocuteur qu'au décideur final.

L'enjeu est ici de définir avec le client l'étendue de la mission, ses limites, mais aussi de clarifier les attendus en termes de production et de services associés et les conditions d'exécutions du contrat, de la façon la plus explicite qui soit, afin de s'assurer du bon déroulé de la suite du parcours.

- iv. **L'utilisation** est le moment pendant lequel le client est sous contrat avec l'atelier H. Audibert et pendant lequel il bénéficie du service de conception lumière pour lequel il a contractualisé.

Notre objectif est de **fluidifier au maximum**, tout au long de cette étape, **les interactions avec le client et de maximiser la satisfaction du client**, par la transmission efficace la proposition de valeur au travers de la production, mais aussi au travers de la qualité des échanges avec le client, **en cohérence avec les éléments définis en amont avec le client au moment de la contractualisation.**

Ici l'information s'adresse autant à l'interlocuteur chargé du projet qu'au contractant et doit contribuer à la facilitation de leur prise en main du projet.

L'enjeu est ici de faciliter la vie du projet et donc du client, en lui permettant de s'organiser, d'anticiper, de prendre des décisions en connaissance de cause, mais aussi de se rassurer quant au résultat final. L'enjeu est aussi de répondre au besoin d'appropriation du projet par le client.

- v. **La fidélisation** est la période qui suit l'utilisation, au début de laquelle le client débriefe le projet, communique à son sujet et prépare les projets suivants.

Notre objectif est de **tirer profit de cette phase pour améliorer l'expérience client sur les phases antérieures**, grâce à des retours d'expériences mais aussi des débriefs permettant de mettre à plat ce qui s'est bien passé mais aussi les éléments perfectibles de l'offre. L'objectif est également de **maintenir et faire évoluer une relation de qualité post contrat avec le client en vue d'une prochaine collaboration, mais aussi afin de bénéficier d'une bouche à oreille favorable** de sa part par le biais notamment d'informations lui permettant d'élargir son champ de vision quant à l'expertise de l'agence.

Ici l'information s'adresse à tous les interlocuteurs rencontrés lors du parcours projet.

L'enjeu est ici de renforcer la relation avec le client, de la maintenir active et de la stimuler régulièrement pour maintenir et faire croître pour les deux parties le bénéfice de l'expérience commune.

b. Formalisation de l'expression de l'offre au fil des étapes du parcours client

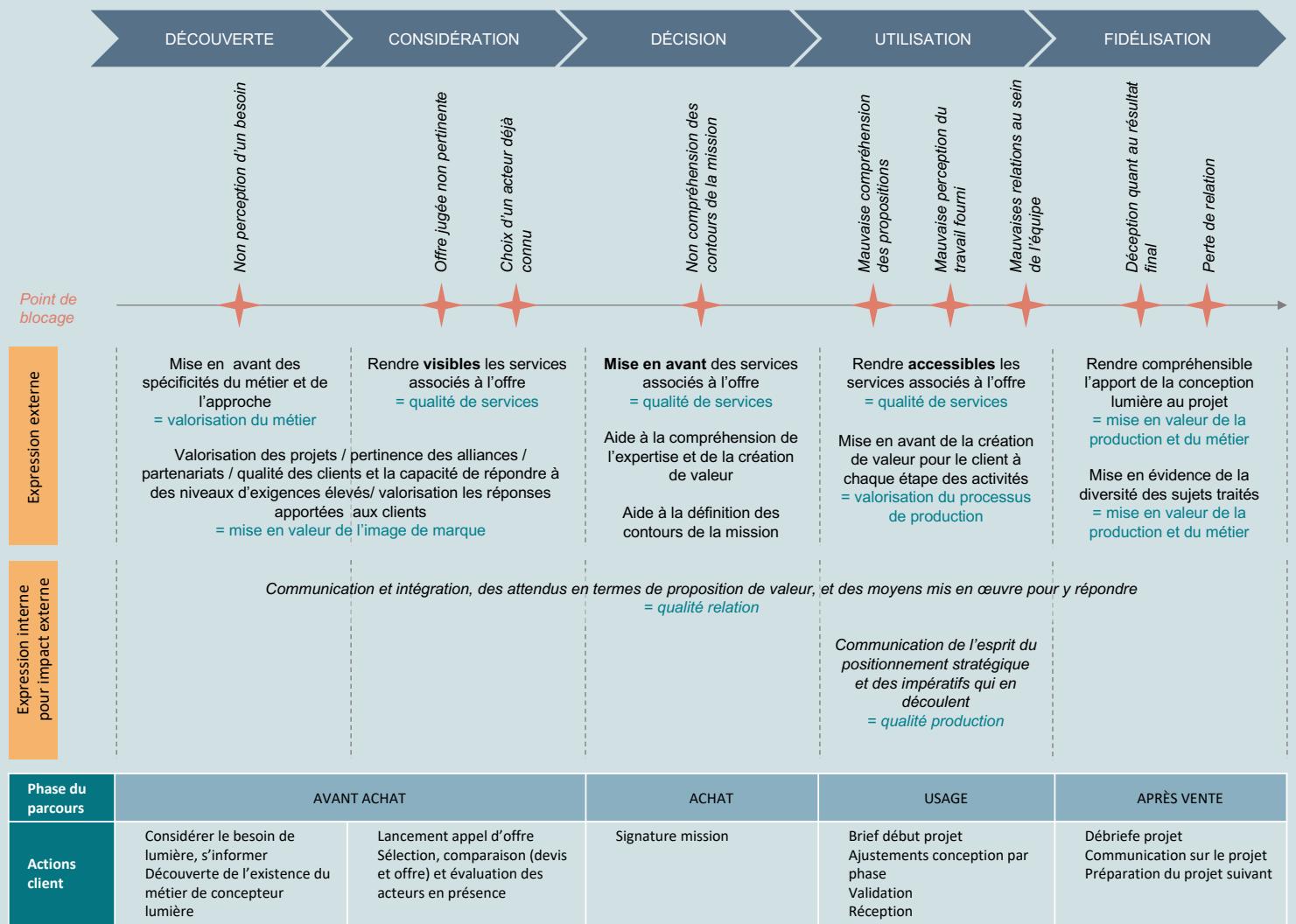


Figure 30 - Expression de l'offre, au fil du parcours client

B. Quels supports de transmission de la proposition de valeurs ?

Maintenant qu'il a été défini que l'expression de l'offre aux clients et aux cibles dépend de l'étape du parcours client, il convient de se poser la question de savoir comment transmettre les la proposition de valeur. Cela passe par la définition des supports de transmission de valeur.

1. Définition des supports de transmission de la proposition de valeur

Tout comme l'expression de l'offre qui doit être pensée de façon temporisée, la transmission de sa proposition de valeur doit être ciblée selon les points de rencontres et les supports. Afin de cartographier au mieux les supports et les moments correspondant le mieux au message qui doit être délivré et à qui il doit être délivré à chaque étape du parcours, nous commençons par nous interroger sur les types de supports et de rencontre qui existent, avant de nous interroger sur le type de contenu et le type de public concernées par chacun.

a. Définitions des points de rencontre / supports favorables à la transmission de la proposition de valeur

Les points de rencontre et supports favorables à la transmission de la proposition de valeur pour l'atelier H. Audibert peuvent être regroupés en 6 grande catégories :

- Presse
- Rencontres professionnelles
- Publications
- Lié à l'atelier h. Audibert
- Moments liés au projet
- Écoles

Ces 6 catégories sont détaillées dans le tableau ci-dessous :

Tableau 7 - Type de points de rencontre

Type de point de rencontre	Détail
PRESSE	
Presse généraliste papier / web	· Presse nationale
Radio / Web radio / Podcast généraliste	· Presse nationale
Télé / Web télé généraliste	· Presse locale
Blog généraliste	· Quotidienne
	· Hebdomadaire
	· Bimensuelle
	· Trimestrielle...
Presse spécialisée papier / web /	· Presse voyage
Radio / Web radio / Podcast spécialisé	· Presse décoration
Télé / Web télé spécialisée	· Presse travaux
Blog spécialisé	· Presse professionnels création (architecture / paysage/ lumière / design)
	· Presse business
RENCONTRES PROFESSIONNELLES	
Salons	· Lumière
Congrès	· Professionnels création (architecture / paysage/ lumière / design)
Conférences	· Professionnels immobiliers
Rencontres professionnelles	· Élus
	· Innovation
PUBLICATIONS	
Livre d'art	· Sur la lumière
	· Sur un lieu mis en lumière
	· Sur un sujet transverse à la lumière ou sur un sujet où la lumière a un rôle
	· Sur une agence

Ouvrage professionnel	· Lumière · Espace
LIE A L'ATELIER H. AUDIBERT	
Réseaux sociaux	· Image · Information · Vidéo · Professionnel · Grand public
Blog	· Lié au site de l'atelier / appartenant à l'atelier · Commun à groupement d'acteurs
Newsletter	
Book	
Plaquette	
Site internet	
Livre blanc	
MOMENTS LIES AU PROJET	
Avant le projet Réunion présentation Réunion en vue contractualisation	· Démarchage client (discours tel / plaquette/ book) · Contractualisation client (le contrat + discours)
Durant le projet Réunions projet Éléments de rendu Échanges mail / téléphone	· Les supports de rendu · Les mails d'échanges · Les réunions
Après le projet	· Com des clients (communiqués de presse, communication interne ou autre) · Com des partenaires (communiqués de presse, communication interne ou autre) · Prix / concours post projet · Sites des clients · Site des partenaires
ENSEIGNEMENT	
Écoles	· Espace et paysage · Urbanisme · Formations liées à l'immobilier

b. Mise en adéquation des points de rencontre et des supports avec les contenus délivrés au fil du parcours client

- a) A chaque type de points de rencontre ou du support correspond un type d'auditoire et un type de contenu délivré.

Le Tableau 8 met en évidence les types d'auditoires et de contenus correspondant aux types de points de rencontre et a pour objectif de mieux comprendre quel type d'information adresser à quel endroit.

On y trouve 5 types d'auditoires :

Grand public/ Cibles / Prospects / Anciens clients / Futures cibles

On y trouve également 12 types de contenus délivrés, détaillés ci-dessous :

- **Culture générale**
 - Informations sur le secteur
 - Analyse d'événements remarquables du secteur
 - Rédactionnel à but de faire prendre conscience de tendances de fond
 - Mise en avant d'un événement relatif à l'agence
- **Définition**
 - Définition de concepts
- **Présentation** (pour évaluation)
 - Informations sur type de production
 - Rédactionnel à but de faire comprendre conscience des services associés à la production
- **Importance**
 - Susciter l'envie de changement (montrer ce qui sera mieux) face au risque de statu quo (quel risques)
 - Informations sur projets passés et de plus-value générée

- **Comparatif avec alternatives**
 - Rédactionnel explicatif des différences (ré ancrage métier)
- **Précision**
 - Étendue et limites de la mission
 - Information sur mode de collaboration
 - Définition des contours de la mission
 - Services associés
 - Tâches incombant à chacun
- **Accompagnement**
 - Aide à la formulation des besoins
- **Facilitation**
 - Illustration visuelle des propos conceptuels
 - Préparation
 - Anticipation
 - Réponse rapide et pertinente
 - Réponses questions + variantes si non faisabilité
- **Rassurance**
 - Anticipation chiffrage + délais
 - Planches techniques
 - Solutions produit
- **Appropriation projet**
 - Images références
 - Prototypages
 - Essais / tests en présence client
 - Visite projets similaires
 - Réponses questions + variantes si non faisabilité
- **Analyse d'expérience**
 - Retours d'expérience
 - Débriefe projet
- **Continuation**
 - Suggestions régulières de candidatures communes
 - Contact à caractère informatif : élargir son champ de vision quant à l'expertise de l'agence

Tableau 8 - Type d'auditoire et d'informations selon points de rencontre

Type de point de rencontre	Auditoire principalement visé	Type d'information / de communication
Presse généraliste papier / web	· Grand public · Cibles	· Culture générale · Définition
Radio / Web radio / Podcast généraliste		
Télé / Web télé généraliste		
Blog généraliste		
Presse spécialisée papier / web /	· Grand public · Cibles	· Culture générale · Présentation (pour évaluation) · Importance
Radio / Web radio / Podcast spécialisé		
Télé / Web télé spécialisée		
Blog spécialisé		
RENCONTRES PROFESSIONNELLES		
Salons	· Cibles · Anciens clients	· Présentation (pour évaluation) · Importance · Comparatif avec alternatives · Précision · Accompagnement
Congrès		
Conférences		
Rencontres professionnelles		
PUBLICATIONS		
Livre d'art	· Grand public · Cibles	· Culture générale · Présentation (pour évaluation)
Ouvrage professionnel	· Cibles	· Importance
LIE A L'ATELIER H. AUDIBERT		
Réseaux sociaux	· Grand public · Cibles · Anciens clients	· Culture générale · Définition · Continuation · Importance
Blog		
Newsletter	· Anciens clients · Clients	· Continuation
Book	· Prospects	· Présentation (pour évaluation) · Importance
Plaquette	· Prospects	
Site internet	· Cibles	

Livre blanc	· Grand public · Cibles · Prospects · Anciens clients	· Culture générale · Définition · Présentation (pour évaluation) · Importance · Comparatif avec alternatives
MOMENTS LIES AU PROJET		
Avant le projet Réunion présentation Réunion en vue contractualisation	· Prospects	· Présentation (pour évaluation) · Importance · Comparatif avec alternatives · Précision · Accompagnement
Durant le projet Réunions projet Éléments de rendu Échanges mail / téléphone	· Clients	· Facilitation · Rassurance · Appropriation projet
ENSEIGNEMENT		
Écoles	· Grand public · Futures cibles	· Culture générale · Définition · Présentation (pour évaluation) · Comparatif avec alternatives

b) Type de contenu / d'auditoire par phase de parcours client

La Figure 31 met en parallèle les types d'auditoires et de contenus à adresser selon les étapes du parcours client.

Il en ressort un type d'auditoire et de contenu spécifique à chaque étape.

DÉCOUVERTE CONSIDÉRATION DÉCISION UTILISATION FIDÉLISATION					
Type d'auditoire	GRAND PUBLIC CIBLES / Futures cibles	CIBLES	PROSPECT: - Contractant - décisionnaire final	CLIENT: - Chargé de projet - contractant	ANCIEN CLIENT ET POTENTIEL PROCHAIN CLIENT: - Chargé de projet - Contractant - autres interlocuteurs rencontrés pendant projet
	<u>Culture générale</u> - Informations sur le secteur - Analyse d'événements remarquables du secteur - Rédactionnel à but de faire prendre conscience de tendances de fond <u>Définition</u> - Définition de concepts	<u>Présentation (pour évaluation)</u> - Informations sur type de production - Rédactionnel à but de faire comprendre conscience des services associés à la production <u>Importance</u> Susciter l'envie de changement (montrer ce qui sera mieux) face au risque de statu quo (quel risques) - Informations sur projets passés et de plus value générée <u>Comparatif avec alternatives</u> - Rédactionnel explicatif des différences (ré ancrage métier)	<u>Précision</u> - l'étendue de la mission, ses limites - Information sur mode de collaboration - définition des contours de la mission - services associés - tâches incombant à chacun <u>Accompagnement</u> - Aide à la formulation des besoins	<u>Facilitation</u> - Illustration visuelle des propos conceptuels - Préparation - Anticipation - Réponse rapide et pertinente - Réponses questions + variantes si non faisabilité <u>Rassurance</u> - Anticipation chiffrage + délais - Planches techniques - Solutions produits <u>Appropriation projet:</u> - Images références - Prototypages - Essais / tests en présence client - Visite projets similaires - Réponses questions + variantes si non faisabilité	<u>Analyse d'expérience</u> - Retours d'expérience - Débriefes projet <u>Continuation</u> - Bascule vers relation interpersonnelle / hors projet - Suggestions régulières de candidatures communes - Contact à caractère informatif: Elargir son champ de vision quant à l'expertise de l'agence

Figure 31 - Type de contenu et d'auditoire pour l'expression de l'offre par phase du parcours client

2. Définition des supports d'information clés

a. Mise en adéquation des points de rencontre et supports de communication avec le parcours client

A la lumière des analyses précédentes, nous pouvons mettre en parallèle les contenus et auditoires de parcours client avec les supports d'information analysés.

La Figure 32 met en évidence et les différents supports d'information clés selon les étapes du parcours client.

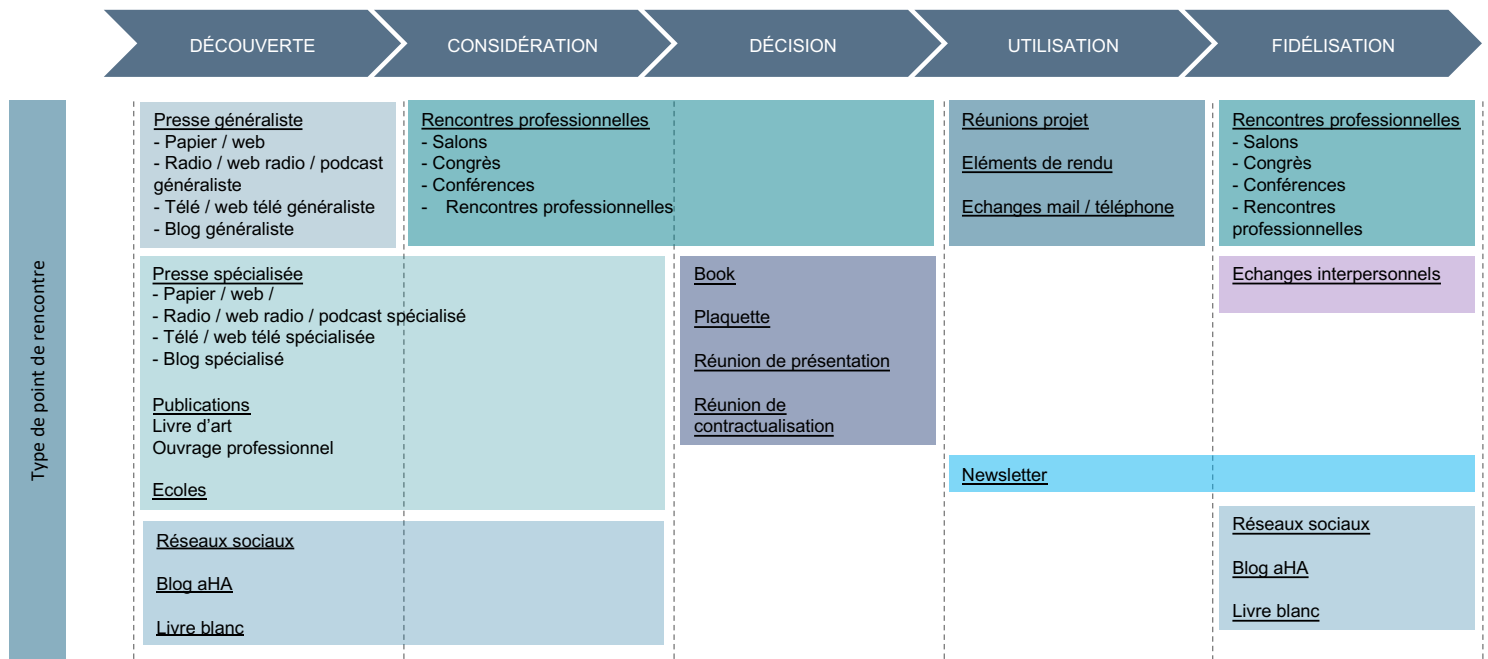


Figure 32 - Mise en adéquation des types de points de rencontre et supports d'information avec les besoins du parcours client

b. Analyse du niveau de pertinence de chaque support

S'il n'est pas pertinent d'adresser chaque support de façon indifférenciée, pour des raisons d'économies d'énergie et de moyens, il apparaît cependant intéressant de multiplier les points de contact avec les cibles et clients.

Nous l'abordions précédemment, la proposition de valeur telle que nouvellement formulée transparait à la fois à travers la production de l'atelier, à la fois à travers sa communication. Il est de ce fait pertinent d'envisager, à minima, une information passant par une évolution des pratiques de production, et une information vitrine, perceptible hors contractualisation.

Il apparaît alors que le choix de supports d'information clés ne s'effectue pas par type de supports, mais par type de support au regard du message à délivrer, au public ciblé.

Tous les supports étant pertinents, adressés au bon endroit.

Nous retenons, comme supports d'information clé, en début de parcours :

- **La presse généraliste, la presse spécialisée, les publications, les réseaux sociaux**, pour contribuer au référencement des projets, à leur visibilité, mais aussi pour donner de la visibilité à l'offre de l'atelier, mettre en avant les spécificités des savoirs faire des concepteurs lumière),
- **Le blog de l'atelier H. Audibert**, pour avoir une démarche de production de contenu régulier, mettant en avant les projets, les questionnements, le savoir-faire, sur fond de théorisation des méthodes de travail, de réflexion sur le métier, de prise de position sur des sujets clé.
- **Les écoles**, pour contribuer à la popularisation du métier de concepteur lumière, faire prendre conscience de l'importance du sujet et de sa complexité et accessoirement bénéficier du réseau de professionnels enseignants
- **Le site de l'atelier H. Audibert**, vitrine de l'atelier, de ses projets, de son équipe et de sa méthodologie.
- **Les livres blancs**, pour positionner la démarche de l'atelier dans une démarche de réflexion et de conceptualisation du métier et sortir de l'atelier d'une image unique de faiseur. Avec pour objectif de donner à l'atelier une visibilité en tant qu'acteur engagé dans un travail de réflexion autour de la mise en lumière. Ces démarches étant généralement menées à plusieurs, elles positionnent également chaque acteur dans un écosystème.)

Nous retenons, comme supports d'information clé, seconde partie de parcours :

- **Les rencontres professionnelles**, pour présenter les projets et une démarche de conception à un public en demande d'informations, pour positionner l'atelier dans une démarche de réflexion autour du métier et lui donner de la visibilité
- **Le book et les plaquettes**, pour présenter les projets lors de démarches auprès de prospects, ainsi que pour mettre en avant et présenter certains types de réalisations ou certaines démarches de conception, pertinentes avec la proposition de valeur de la cible
- **Les réunions de présentation et de contractualisation**, pour affiner la définition du processus de production qui commencera avec la contractualisation.

Nous retenons, comme supports d'information clé, au moment du processus d'utilisation des prestations et de l'exécution du contrat :

- **Les réunions de projet** pour mettre en avant et en application la proposition de valeur autour de la question de la relation client, l'écoute, la disponibilité, mais aussi la bonne préparation. Moment clé pour dénouer les sujets sensibles et faire œuvre de pédagogie auprès des clients et partenaires.
- **Les documents de rendu**, comme trace écrite de la production de l'étape de projet ; illustration qualitative des concepts croisés à la technique, explicitation à plusieurs niveaux de lecture, preuve de la cohérence avec la proposition de valeur, adressée au chargé de projet (néophyte sur la question de la lumière, mais devant s'appropriier l'information avant de la transmettre, et au technicien (qui veut des réponses précises et concrètes)
- **Les échanges par mail et par téléphone**, pour mettre en avant et en application la proposition de valeur autour de la question de la relation client, l'écoute, la disponibilité, la rapidité de réaction et pertinence des réponses apportées et montrer que la présence est continue tout au long du parcours.

Nous retenons, comme supports d'information clé, en phase de fidélisation :

- **Les rencontres professionnelles** pour entretenir un lien personnel avec les personnes de manière non dématérialisée, et continuer de positionner l'atelier H. Audibert dans un écosystème à faire percevoir au partenaire ou ancien client.
- **Les échanges interpersonnels**, pour construire une relation décollée de toute obligation projet, en commençant par un retour d'expérience et débriefe du ou des projets en commun, comme base pour la relation à venir. Ces échanges seront en partie alimentés par des suggestions régulières de candidatures communes, ayant pour objectif de générer de nouvelles collaborations (s'appuyant sur l'expérience commune).
- **Les newsletters**, pour délivrer des messages caractère informatif aux personnes déjà connues (actualités, projets livrés, collaborations, etc...) ou intéressées avec pour but d'élargir son champ de vision quant à l'expertise de l'agence et aux types de projets traités.
- **Les réseaux sociaux, le blog de l'atelier H. Audibert, les livres blancs** pour, en plus de l'affirmation d'un positionnement sur le marché, contribuer à élargir le champ de vision quant à l'expertise projet de l'agence, mais également entrer plus en profondeur dans la mise en avant de positionnements, de manières de penser ou de travailler, en bénéficiant d'un déroulé d'information plus étalé dans le temps ou laissant plus de place à un contenu structuré et élaboré.

C. Quelles priorités et modalités de mise en œuvre ?

A la lumière des analyses précédentes, formalisons le nouveau modèle économique, basé sur la nouvelle proposition de valeur (Figure 33).

Ce modèle, axé sur la réponse aux besoins et aspirations des clients a trois objectifs :

- D'une part, de **créer une relation client durable et de qualité**, favorisant la reconduction de projets et l'apparition de phénomènes de constitutions d'équipes de partenaires récurrentes et identifiées comme fiables,
- D'autre part, d'**augmenter la visibilité et la crédibilité de l'atelier h. Audibert auprès des cibles**, favorisant l'accroissement du nombre de clients potentiels, et le pouvoir de négociation de l'atelier h. Audibert face à eux,
- Finalement, de **créer une dynamique favorisant l'émergence de la perception d'un besoin en conception lumière** chez groupes d'individus qui jusqu'à présent n'avaient pas conscience de l'existence d'un savoir-faire spécifique pouvant apporter des réponses nouvelles à leurs problématiques de valorisation spatiale.

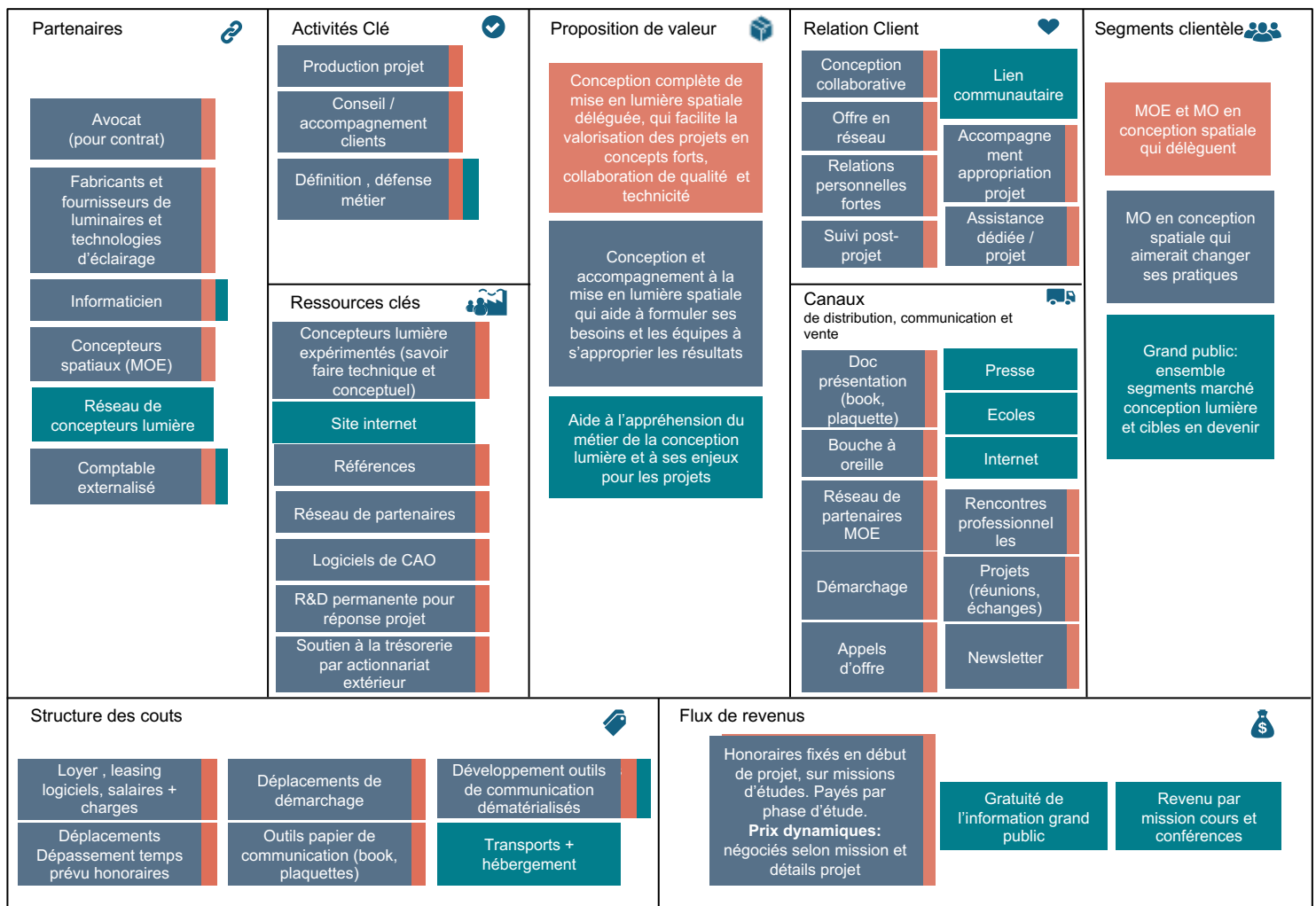


Figure 33 - Nouveau Business Model de l'atelier H. Audibert, d'après « Business Model Nouvelle génération » (Osterwalder Alexander, n.d.)

Cette formalisation du nouveau modèle économique met en évidence la nécessité d'une proposition de valeur avec une large diffusion, visant des publics non encore sensibilisés, afin d'accroître l'aura de l'atelier mais aussi du métier, afin de repousser progressivement les

limites du marché de la conception lumière et de le faire grandir en prenant petit à petit des parts au marché de la mise en lumière spatiale (hors conception lumière).

Ce travail est un travail de fond, sans flux de revenu spécifique, mais qui par sa mise en place contribue également à valoriser l'offre de l'atelier à l'égard des cibles, et d'accroître la notoriété de l'agence (notoriété qui est une ressource clé de l'atelier et qui valoriserait d'autant plus l'offre qu'elle s'accroît).

La Figure 34 schématise cette circulation flux de revenus et l'apport de l'offre gratuite et grand public à la proposition de valeur de l'offre payante.

Gardons ce schéma en tête pour analyser chacun des supports et définir les priorités de mise en œuvre.

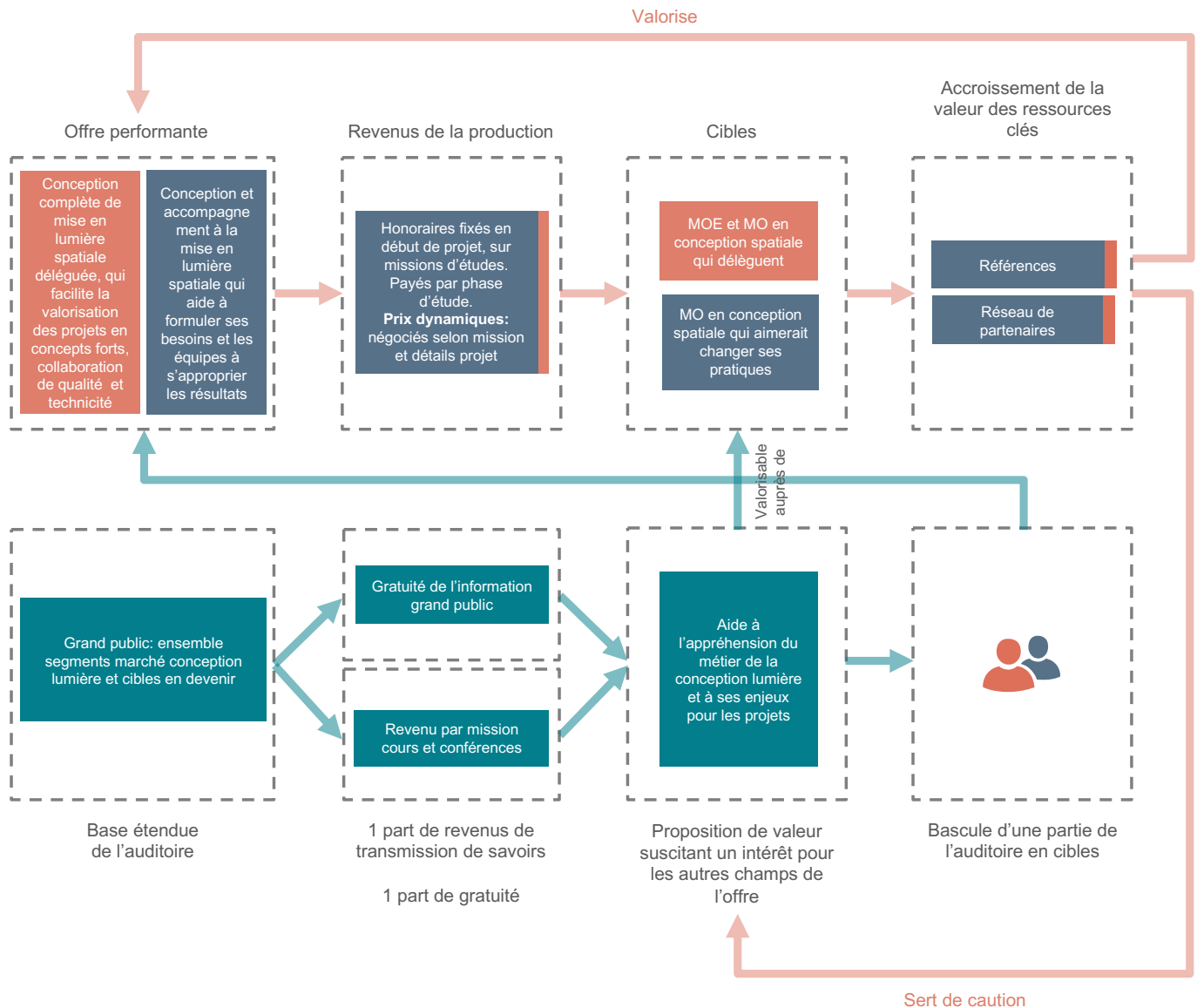


Figure 34 – Schéma de formalisation des flux de revenus et d'information

1. Analyse des supports de d'information retenus au regard de leurs modalités de mise en œuvre

a) Parmi les supports retenus comme clé, les quels sont les plus faciles à mettre en œuvre ?

Pour répondre à cette question, chacun de ces supports, auxquels nous avons ajouté le sujet de l'évolution de la marque, qui avait été abordé parallèlement, a été analysé au regard de 4 critères, permettant de définir un niveau de difficulté de mise en œuvre, au regard des ressources actuelles de l'agence et de ses capacités organisationnelles.

Ces critères se présentent sous forme de 4 questions :

- **Qui ?**
Cette question a pour objectif d'estimer le niveau de difficulté lié au nombre de personnes qui entreront dans le processus de mise en œuvre du support, et qui seront lesdites personnes.
- **Où ?**
Cette question a pour objectif d'estimer le niveau de difficulté liés aux problématiques spatiales : si les actions seront traitées en interne ou en externe, à quel type de poste, et l'éventuel éloignement géographique des différentes personnes impliquées.
- **Quand ?**
Cette question a pour objectif d'estimer le niveau de difficulté lié au temps nécessaire à la mise en œuvre de chaque support, mais aussi à la fréquence avec laquelle il sera nécessaire de repenser ou d'alimenter chacun de ces supports.
- **Combien ?**
Cette question a pour objectif d'estimer le niveau de difficulté lié aux coûts de mise en œuvre du support. Cette estimation prend en compte les moyens financiers.

Cette analyse, détaillée en annexe (Tableau 25), a permis **d'établir une note pour chaque support, renseignant sur son niveau de difficulté de mise en œuvre** (plus la note est élevée, plus le support est difficile à mettre en œuvre).

Ces notes, synthétisées dans le Tableau 9, ont été classées en 4 niveaux difficulté :

Vert : notes inférieures ou égales à 15 = niveau de difficulté modéré

Jaune : notes de 16 à 25 = niveau de difficulté moyen

Orange : notes de 26 à 30 = niveau de difficulté important

Rouge : notes au-delà de 30 = niveau de difficulté très important

Tableau 9 - Niveau de difficulté de mise en œuvre par supports de d'information retenus

Type de support	Note
La presse généraliste	15
La presse spécialisée	15
Les publications	17
Les réseaux sociaux	13
Le blog de l'atelier H. Audibert	11
Les écoles	16
Le site de l'atelier H. Audibert	20
Les livres blancs	42
Les rencontres professionnelles	26
Le book et les plaquettes	18
Les réunions de présentation et de contractualisation	21

Les réunions de projet	11
Les documents de rendu	17
Les échanges par mail et par téléphone	9
Les échanges interpersonnels	10
Marque	30

Il apparait, à la lumière de cette notation, une grande différence entre les supports. Avec des scores allant du simple au quadruple.

La difficulté ne peut cependant pas être le seul critère d'évaluation.

b) Parmi les supports retenus comme clé, lesquels seront essentiels pour le déploiement de la nouvelle offre ?

En effet, si certains supports sont plus faciles que d'autre à mettre en œuvre, avant de les privilégier, il est intéressant de se poser la question de savoir **lesquels de ces supports seront les plus efficaces pour véhiculer la proposition de valeur.**

Pour répondre à cette question, chacun de ces supports, auxquels nous avons ajouté le sujet de l'évolution de la marque, a été analysé au regard de 3 critères, permettant de définir un niveau d'efficacité du support, au regard des analyses préalablement menées.

Ces critères se présentent sous forme de 3 questions :

- **Quelle est la portée de l'action ?**
Cette question a pour objectif d'estimer le niveau de portée du support, se basant sur la taille d'auditoire concerné, l'impact sur l'image de l'atelier, et le % de chance toucher cible parmi l'auditoire.
- **Quel niveau de facilité de contrôle ?**
Cette question a pour objectif d'estimer le niveau de capacité à estimer en interne l'impact réel de l'action sur la lisibilité / visibilité de la proposition de valeur et de l'offre de l'agence.
- **Quel niveau de priorité ?**
Cette question a pour objectif de favoriser les supports essentiels pour véhiculer la proposition de valeur.

Cette analyse, détaillée en annexe (Tableau 26), a permis **d'établir une note pour chaque support, renseignant sur son niveau d'efficacité pour véhiculer la proposition de valeur** (plus la note est élevée, plus le support est estimé comme efficace).

Ces notes, synthétisées dans le Tableau 10, ont été classées en 3 niveaux d'efficacité :

Vert foncé : notes au-delà de 37 = niveau d'efficacité très bon

Vert : notes de 27 à 37 = niveau d'efficacité bon

Jaune : notes de 20 à 27 = niveau d'efficacité modéré

Orange : notes inférieures à 20 = niveau d'efficacité moyen

Tableau 10 – Note d'efficacité des supports de d'information retenus au regard de leur impact, de leur facilité de contrôle et de leur niveau de priorité

Type de support	Note
La presse généraliste	12
La presse spécialisée	14
Les publications	19
Les réseaux sociaux	12
Le blog de l'atelier H. Audibert	14

Les écoles	17
Le site de l'atelier H. Audibert	30
Les livres blancs	20
Les rencontres professionnelles	16
Le book et les plaquettes	36
Les réunions de présentation et de contractualisation	38
Les réunions de projet	32
Les documents de rendu	32
Les échanges par mail et par téléphone	28
Les échanges interpersonnels	17
Marque	40

Il apparait, à la lumière de cette notation, une importante différence entre les supports. Avec des scores allant, comme pour les notes de difficulté de mise en œuvre, du simple au quadruple.

c) Synthèse

L'efficacité, à l'image de la difficulté ne pouvant être un critère d'évaluation indépendant, il convient de **croiser les données obtenues pour en définir une note de synthèse**.

Cette analyse, détaillée en annexe (Tableau 27), a permis d'établir une note croisée des deux critères, pour chaque support. Ces notes, synthétisées dans le Tableau 11, ont été classées en 4 niveaux :

Vert : 7 et 8 = Très bien

Jaune : 6 = Bien

Orange : 5 = Assez bien

Rouge : en dessous de 5 = Passable

Tableau 11 - Notes de synthèse difficulté / efficacité

Type de support	Note synthèse
La presse généraliste	6
La presse spécialisée	6
Les publications	5
Les réseaux sociaux	6
Le blog de l'atelier H. Audibert	6
Les écoles	5
Le site de l'atelier H. Audibert	7
Les livres blancs	4
Les rencontres professionnelles	4
Le book et les plaquettes	7
Les réunions de présentation et de contractualisation	8
Les réunions de projet	8
Les documents de rendu	7
Les échanges par mail et par téléphone	8
Les échanges interpersonnels	6
Marque	7

2. Définition des priorités de la mise en œuvre opérationnelle

Parmi les supports retenus comme supports clé, il convient de définir les quels sont les plus importants à mettre en œuvre et à quel rythme ?

a) Définition des supports les plus importants à mettre en œuvre

Au regard de la note de synthèse obtenue par chaque support, il a été défini 4 niveaux d'importance (classés de 1 à 5, 1 étant le plus important), pour la mise en œuvre des supports :

- i. **Niveau 1** (notes **vertes**), qui concerne :
 - La marque
 - Le site de l'atelier H. Audibert
 - Le book et les plaquettes
 - Les réunions de présentation et de contractualisation
 - Les réunions de projet
 - Les documents de rendu
 - Les échanges par mail et par téléphone

Les supports concernés par ce niveau 1 forment une sorte de **pack de base de la nouvelle identité et de la communication de la nouvelle proposition de valeur**.

Ils sont tout autant importants qu'essentiels, car **ils sont l'essence de la communication de la proposition de valeur**, ceux sans lesquels il n'est pas possible de transmettre la proposition de valeur. Ils se retrouvent aussi bien dans la production de l'atelier (qualité, et relation client autour de la production) que dans la vitrine publique de l'atelier.

Du traitement de ces 7 supports de référence va découler celui de tous les autres.

- ii. **Niveau 2** (notes **jaunes**), qui concerne :
 - Les échanges interpersonnels
 - Les réseaux sociaux
 - Le blog de l'atelier H. Audibert
 - La presse généraliste
 - La presse spécialisée

Les supports concernés par ce niveau 2 sont les **outils indispensables** à la communication de la nouvelle proposition de valeur. S'adossant au pack de base, ils sont les premiers développements de celui-ci, lui permettant de gagner en visibilité et en compréhension. Ce sont des **leviers accessibles et ayant un impact important sur l'aura de l'agence auprès des cibles comme du grand public**.

- iii. **Niveau 3** (notes **orange**), qui concerne :
 - Les écoles
 - Les publications

Les supports concernés par ce niveau 3 sont les **outils nécessaires** à la communication de la nouvelle proposition de valeur. **Plus complexes à mettre en œuvre, ou plus longs, ils doivent se déployer dans la continuité des deux premiers niveaux, sans les mettre en péril**. Ce sont des outils complémentaires de ceux présents au niveau 1 et 2.

- iv. **Niveau 4** (notes **rouges**), qui concerne :
 - Les livres blancs

- Les rencontres professionnelles

Les supports concernés par ce niveau 4 sont des sortes de **coups de projecteur** sur la communication de la nouvelle proposition de valeur. En raison de leur complexité de mise en œuvre, **ils seront à mettre en œuvre avec parcimonie, pour parfaire de façon qualitative la communication de la proposition de valeur, sans entraver les autres niveaux**. Bien développés, ils **peuvent s'avérer être de véritables plus, valorisables à tous les niveaux de la proposition de valeur et à travers de nombreux supports des niveaux précédents**.

b) Définition des priorités et des temporalités de mise en œuvre

Le classement par ordre d'importance des différents supports nous renseigne sur le caractère prioritaire de chaque groupe de niveau constitué, par rapport aux autres. Leur mise en œuvre pourrait ainsi être représentée sur un axe temporel :

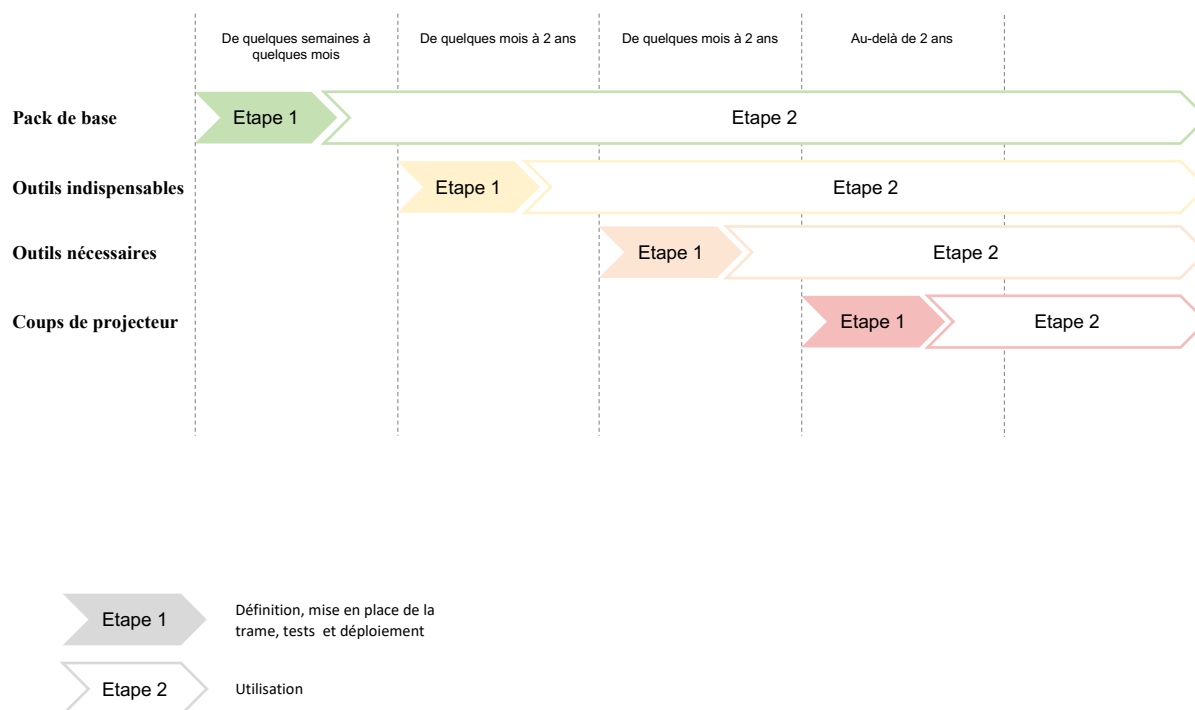


Figure 35 - Représentation des temporalités de mise en œuvre par groupe de supports de communication de la proposition de valeur

Les éléments du « **pack de base** » (supports compris dans le niveau 1), en raison de leur caractère essentiel sont à amorcer sans tarder, il s'agit donc d'une mise en œuvre à très court termes.

Les « **outils indispensables** » (supports compris dans le niveau 2), en raison de leur aspect immédiatement complémentaire du pack de base sont à amorcer dès que celui-ci est en place. Il s'agit donc d'une mise en œuvre de court termes (de quelques semaines à quelques mois).

Les « **outils nécessaires** » (supports compris dans le niveau 3), en raison de leur aspect complémentaire et plus complexe, sont à commencer à mettre en œuvre à partir du moment

où l'utilisation des outils indispensables sont bien maîtrisés et utilisés de manière fluide. Il s'agit donc d'une mise en œuvre de moyen termes (de quelques mois à 2 ans).

Les « **coups de projecteur** » (supports compris dans le niveau 4), en raison de leur fonction de renforcement qualitatif et leur complexité de mise en œuvre, sont à commencer à mettre en œuvre une fois que tous les autres niveaux sont déjà activés, et bien maîtrisés. Ceux-ci nécessiteront un travail de fond important qui sera mis en œuvre à moyen-long termes (minimum 2 ans), et se construiront sur de longues périodes de temps.

D. Conclusion du chapitre

Nous mettons à jour, dans le chapitre précédent, l'importance de l'expérience client sur la perception de la proposition de valeur de l'atelier H. Audibert.

Une multitude d'expressions, réparties par étapes de parcours client

Cette expérience se retrouve à toutes les étapes du parcours client, s'affirmant au travers d'une multitude de supports exprimant ou pouvant exprimer la nouvelle proposition de valeur, chacun relié à une étape du parcours client et donc à un type de message relatif à la proposition de valeur.

Des vocations multiples

Ces diverses modes d'expression ont, pour vocation de communiquer sur la proposition de valeur, selon les étapes, en accompagnant les cibles vers la contractualisation, favorisant la fidélisation des clients, en optimisant le bouche à oreille favorable.

Certains supports ont pour vocation, en plus de leur fonction attractive de nouveaux clients, de réalimenter les anciens clients en informations nouvelles afin de créer une vision renouvelée sur l'atelier et non pas figée dans une expérience commune

Une adaptation du message au fil du parcours client

Cette notion expression au fil des étapes du parcours client, implique une accentuation discours sur certains sujets, selon les moments visés et selon des supports spécifiques.

Cette accentuation a pour vocation d'orienter au mieux le discours selon les besoins à chaque étape pour ne pas perdre l'auditoire en voulant dire tout, tout le temps et à tout le monde.

Une expression qui passe par la production, comme par le contenu de la communication.

Cercle vertueux : faire croître la qualité des supports périphériques fera croître la qualité perçue des supports essentiels (si ceux-ci sont irréprochables).

Mettre ses ressources à contribution, mais sans les épuiser.

Le but de l'expression de la nouvelle proposition de valeur est d'œuvrer sur et pour le long terme.

Les ressources de l'atelier étant limitées, il sera nécessaire de procéder par étapes, afin d'assimiler un type de support (contenu, temps nécessaire, etc.), avant d'ajouter de nouveaux types de support à l'expression de l'offre.

D'où un choix de priorités de mise en œuvre par lot de types de supports

Une mise en œuvre étalée dans le temps

Il est important de procéder par étapes, afin de consolider chaque marche avant de passer à la suivante, en s'assurant de la bonne maîtrise des supports mais aussi de l'organisation nécessaire à leur mise en œuvre, à chaque étape ; dans le but de maximiser la maîtrise des supports d'expression de la nouvelle offre.

La première étape est une définition de l'essence de la nouvelle identité, avant de la décliner, étape par étape, vers la création d'outils puissants, mais à utiliser avec justesse, afin de bénéficier de toute leur puissance, sans se perdre dans ces contenus trop dilués ou trop ambitieux.

Conclusion

Ce mémoire, ainsi que les recherches qui ont été menées dans son cadre, nous a permis de mieux connaître le métier de concepteur lumière et de mieux le positionner sur le marché de la mise en lumière spatiale, afin de mieux comprendre l'environnement dans lequel évolue l'atelier H. Audibert.

En effet, si l'atelier H. Audibert disposait d'une connaissance de terrain poussée, et d'une vision assez juste d'une partie des complications auxquelles il doit faire face, le premier travail, celui de diagnostic environnemental a permis de confirmer, de renforcer certaines de ces perceptions (impact de la jeunesse du métier sur sa notoriété, la compréhension de la valeur qu'il crée, force des acteurs plus techniques), mais aussi d'en balayer d'autres qui étaient dues à une vision trop parcellaire des acteurs en présence et de leur manière d'agir sur le marché où se positionne l'atelier H. Audibert (nécessité de se différencier à tous prix des autres concepteurs lumière, alors que le fait même d'être associé à eux permet d'ancrer l'atelier H. Audibert dans un métier qui sera identifiable par les potentiels clients avertis).

Il est ressorti également un certain nombre de facteurs clés de succès que l'atelier doit maîtriser pour prendre une place au sein de son marché de façon durable, comme le fait d'adopter un positionnement fort en faveur de l'environnement, de veiller à contractualiser le plus possible avec les clients finaux, de nouer des partenariats solides avec des acteurs complémentaires de l'offre de conception lumière pour créer une offre solide et groupée, mais aussi et surtout d'avoir une base client solide et en expansion, car ce sont ces clients qui seront les plus susceptibles d'apporter de nouveaux projets à l'agence et de la façon la moins couteuse en termes de ressources et de temps (ce sont des clients déjà sensibilisés à l'intérêt de la conception lumière pour leurs projets, ils ont tendance à contractualiser avec des acteurs de confiance, déjà connus, et conseilleront ces mêmes acteurs à leur réseau)

Cette démarche de prise de conscience de l'environnement s'est faite par étapes (la première étant le diagnostic dont nous parlions) et s'est affinée avec le travail d'entretiens et d'analyse de ceux-ci.

En effet, les rencontres avec différents types d'acteurs gravitant autour de l'atelier H. Audibert (experts en lumière, faiseurs de lumière et clients et prospects) ont apporté un complément d'informations plus ancré dans l'expérience terrain des différentes personnes, révélant ou mettant l'accent sur une facette du métier parfois peu perçue lors du travail d'investigation.

Sont apparus ainsi 4 grandes thématiques ; projet, métier, communication et environnement. Pour les projets, l'équilibre entre technique et concept, entre poésie, usages, humain et obscurité se sont être révélés être la signature du concepteur lumière, le juste positionnement à trouver pour tout concepteur lumière, lui permettant à la fois de répondre aux impératifs techniques des clients et à leur recherche de plus-value sur leurs projets. L'un ne devant pas prendre le pas sur l'autre, au risque d'avoir une conception soit trop peu différenciante (uniquement technique), soit trop peu fiable (car trop conceptuelle).

Pour le métier, est apparue la nécessité d'œuvrer de façon groupée et solidaire avec les autres acteurs de la conception lumière, tous de petite taille et faisant face à la même menace forte de substitution due aux habitudes des clients, à la grande force de frappe des concurrents techniques (déjà présents sur les projets sur d'autres sujets, moins chers et plus visibles car implantés de longue date, avant même l'apparition du métier de concepteur lumière).

Cette nécessaire action dans un sens commun a pour objectif de faire petit à petit émerger la visibilité de cette encore petite bulle que constitue la conception lumière au sein de l'immense

marché de la mise en lumière spatiale, et de la faire croître en prenant des parts de marché aux acteurs techniques et historiquement implantés.

Pour la communication, il est apparu qu'il est essentiel pour un concepteur lumière, et en particulier pour l'atelier H. Audibert, de se rendre visible en étant associé à son expérience, à ses réalisations « référence », qu'il ne s'agit pas uniquement de bien faire, de bien concevoir, mais de bien faire savoir que l'on fait bien. A ce sujet, l'atelier H. Audibert doit être particulièrement attentif car si ses projets sont connus et reconnus, ils sont rarement associés à l'atelier. Ce « bien faire savoir » doit également se retrouver au moment des interactions avec le client et notamment au moment du travail en commun sur les projets, afin de rassurer et de bien expliquer et faire comprendre la démarche, mais aussi la valeur ajoutée, du travail de conception lumière.

Ces entretiens ont permis de ré envisager les cibles de l'atelier H. Audibert, en axant la segmentation sur les besoins et choisissant deux cibles principales et prioritaires, plus pertinentes et plus accessibles pour l'atelier, auxquelles adresser une proposition de valeur renouvelée (l'une déléguant intégralement les missions de conception lumière, l'autre ayant besoin d'accompagnement).

Cette nouvelle proposition de valeur est axée sur une meilleure réponse aux attentes des clients se retrouvant dans une offre qualitative à toutes les étapes du parcours client, très similaire en termes de production à celle existante (puisque conforme en de nombreux points avec les attentes clients et les standards du métier), mais réduisant la prise de risque (ou la sensation de prise de risque) pour les clients, s'appuyant sur une relation améliorée, favorisant la finesse de la réponse aux projets et ma satisfaction client, avec pour objectif d'accroître la fidélisation des clients. L'attention au client passe également par l'intégration de la nécessité de familiariser le client avec le métier de concepteur lumière, afin de mieux l'aider à le différencier de ses concurrents et de mieux percevoir l'étendue de la valeur qu'il peut créer sur chaque type de projet.

Cette question relationnelle et de communication de la valeur s'est vue affinée en préparation de son déploiement en définissant étape par étape du parcours client les types de contenus à privilégier, le type de supports, puis en définissant les priorités de mise en œuvre au regard des ressources dont dispose l'atelier H. Audibert (avec pour objectif de faire des choses de façon constructive et à stabiliser les éléments mis en place à chaque étape, avant d'ajouter un nouveau niveau).

La visée du déploiement, comme cela est le cas pour la définition de la nouvelle offre, n'est de faire table rase, mais de reprendre les éléments qui fonctionnent, pertinents et de les améliorer, avant de les compléter.

Ainsi la première étape du déploiement de la nouvelle offre de l'atelier H. Audibert concerne la mise en conformité de la qualité de la production avec la proposition de valeur, la mise en conformité du mode de communication et d'interaction avec les clients, et la mise en conformité des éléments « de base » de la communication en commençant par un travail sur la marque.

Ce travail sur la marque de l'atelier, qui pourra passer par le changement de son nom, sera entamé à la suite immédiate de ce mémoire, de façon collaborative, sous forme d'ateliers, en impliquant chacun des 6 membres actuels de l'atelier H. Audibert.

Bibliographie

- AdCF - Assemblée des communautés de France, 2016. 2012-2015 : Observatoire de l'évolution de la commande publique.
- AFE, 2009. "Moins d'éclairage pour moins d'accidents ?" Est-ce raisonnable ? LUX la revue de l'éclairage.
- AFE, annuaire des adhérents [WWW Document], n.d. URL <http://www.afe-eclairage.fr/annuaire-afe.html> (accessed 12.14.19).
- Association française de l'éclairage, 2018. Association française de l'éclairage Dossier de presse 2018.
- Baromètre de la commande publique : les intercommunalités contribuent très fortement à la reprise [WWW Document], n.d. URL <https://www.adcf.org/articles-barometre-de-la-commande-publique--les-intercommunalites-contribuent-tres-fortement-a-la-reprise-5156> (accessed 6.14.20).
- Bourgeon, L., Mauget, R., Péron, C., 2017. Construire avec Pertinence la Stratégie de Votre PME, Ellipses. ed, Kit pratique. Paris.
- Challeat, S., 2019. Sauver la nuit. Premier Parallèle.
- Chronobiologie | Inserm - La science pour la santé [WWW Document], n.d. URL <https://www.inserm.fr/information-en-sante/dossiers-information/chronobiologie> (accessed 6.24.20).
- Cluster Lumière Etude filière éclairage Rhône-Alpes, 2010.
- Concepteur Archives | ACE - Association des Concepteurs Lumière et Éclairagistes [WWW Document], n.d. URL <https://www.ace-fr.org/category/membres/concepteur/> (accessed 12.14.19).
- Deshayes, P., 2012. Le secteur du bâtiment face aux enjeux du développement durable : logiques d'innovation et/ou problématiques du changement. Innovations n°37, 219–236.
- Eclairage public, lieux de travail, stades; Les normes européennes de l'éclairage, 2004. . LUX la revue de l'éclairage, Cahier Technique.
- Effets sur la santé humaine et sur l'environnement (faune et flore) des diodes électroluminescentes (LED) (Avis de l'Anses Rapports d'expertise collective No. 2014- SA-0253), 2019. , Edition scientifique.
- Ezrati, J.-J., 2003. Entre l'artiste et l'ingénieur, le concepteur lumière et l'éclairagiste. pr 31, 107–111. <https://doi.org/10.7202/008442ar>
- Fiori, S., Regnault, C., 2008. Concepteurs sonores et concepteurs lumière : nouveaux " faiseurs " d'ambiance(s).
- Franck Riester : "Les ambitions de la politique culturelle" [WWW Document], n.d. URL <https://www.culture.gouv.fr/Actualites/Franck-Riester-Les-ambitions-de-la-politique-culturelle> (accessed 6.17.20).
- Infogreffe - Registre du commerce et des sociétés - Greffe du tribunal de commerce - Infogreffe [WWW Document], n.d. URL <https://www.infogreffe.fr/> (accessed 12.14.19).
- Kotler Philip, n.d. Marketing management / Kotler, Keller, Manceau,... [et al.], [16e édition]. ed, Eco gestion. Pearson, Montreuil.
- Koulouris, V., 2001. Ombre et lumière dans la ville : le potentiel de l'image numérique pour l'exploration et l'analyse des ambiances lumineuses nocturnes.
- Le Bâtiment tourne à plein régime mais subit une flambée des coûts [WWW Document], 2019. . Les Echos. URL <https://www.lesechos.fr/industrie-services/immobilier-btp/le-batiment-tourne-a-plein-regime-mais-subit-une-flambee-des-couts-1156002> (accessed 6.15.20).
- Le BTP craint l'effondrement, 2020.

Le Cerema collabore avec Nantes Métropole pour élaborer une méthodologie d'identification d'une trame noire [WWW Document], n.d. . Cerema. URL <http://www.cerema.fr/fr/actualites/cerema-collabore-nantes-metropole-elaborer-methodologie> (accessed 6.15.20).

Le Grenelle de l'environnement : quels engagements ? | Vie publique.fr [WWW Document], n.d. URL <https://www.vie-publique.fr/eclairage/268585-le-grenelle-de-lenvironnement-quels-engagements> (accessed 6.17.20).

L'éclairage en chiffres [WWW Document], 2019. . afe-eclairage.fr. URL <http://www.afe-eclairage.fr/afe/l-eclairage-en-chiffres-26.html> (accessed 6.24.20).

Les Chiffres de la Transmission d'Entreprises | REPRIZentreprise.fr [WWW Document], n.d. URL <https://www.reprizentreprise.fr/> (accessed 3.4.20).

Les politiques du logement et de l'habitat | Vie publique.fr [WWW Document], n.d. URL <https://www.vie-publique.fr/parole-dexpert/269906-les-politiques-du-logement-et-de-lhabitat> (accessed 6.17.20).

Les sept projets qui vont marquer les territoires en 2019 [WWW Document], 2019. . Les Echos. URL <https://www.lesechos.fr/pme-regions/actualite-pme/les-sept-projets-qui-vont-marquer-les-territoires-en-2019-370519> (accessed 6.17.20).

Lumière et personnes âgées : les besoins lumineux | Le Blog de l'AFE [WWW Document], n.d. URL <https://www.afe-eclairage.fr/blogdelafe/lumiere-et-personnes-agees-les-besoins-lumineux/> (accessed 6.24.20).

Manifeste des concepteurs lumière pour des projets d'éclairage raisonnés | ACE - Association des Concepteurs Lumière et Éclairagistes [WWW Document], n.d. URL <https://www.ace-fr.org/tous-les-articles/manifeste-des-concepteurs-lumiere/> (accessed 6.6.20).

Négroni, A., 2011. Les autoroutes éteignent la lumière [WWW Document]. Le Figaro.fr. URL <https://www.lefigaro.fr/actualite-france/2011/10/26/01016-20111026ARTFIG00654-les-autoroutes-eteignent-la-lumiere.php> (accessed 6.26.20).

Nohmana, K., 2017. La commande publique de travaux en chute en 2016.

NOUGEIN, C., VASPART, M., 2016. Moderniser la transmission d'entreprise en France : une urgence pour l'emploi dans nos territoires.

Osterwalder Alexander, 2015. Démarrez avec... la méthode Value Proposition Design : comment créer les produits et les services que veulent vos clients / écrit par Alex Osterwalder, Yves Pigneur, Greg Bernarda... [et al.] ; mis en image par Trish Papadacos traduit par Emily Borgeaud, Apprendre, toujours. Pearson, Paris.

Parville, H. de, 2006. Le service électrique à l'Exposition universelle de 1889. Annales historiques de l'électricité N° 4, 75–82.

Pollution lumineuse [WWW Document], 2019. . Ministère de la Transition écologique et solidaire. URL <https://www.ecologique-solidaire.gouv.fr/pollution-lumineuse> (accessed 6.28.20).

Projections de population à l'horizon 2070 - Insee Première - 1619 [WWW Document], n.d. URL <https://www.insee.fr/fr/statistiques/2496228> (accessed 6.24.20).

Quelles perspectives pour le métier de concepteur lumière ?, 2019. . Light ZOOM Lumière - Portail de la Lumière et de l'Éclairage. URL <https://www.lightzoomlumiere.fr/interview/quelles-perspectives-pour-le-metier-de-concepteur-lumiere/> (accessed 3.22.20).

SAGER, L., SAGER, L., n.d. La lutte contre la pollution lumineuse : la trame noire. Bio-ressources : le blog. URL <http://blog.bio-ressources.com/2018/09/12/la-lutte-contre-la-pollution-lumineuse-la-trame-noire/> (accessed 6.15.20).

Science-et-vie.com, 2019. Minuit est-il l'heure du crime ? - Science & Vie [WWW Document]. URL <https://www.science-et-vie.com/questions-reponses/minuit-est-il-l-heure-du-crime-51607> (accessed 6.26.20).

Soutien au BTP : les mesures du gouvernement, 2020.

Van Der Ham, M., 2019. PMR : état des réglementations en éclairage extérieur, Portail de la lumière. Light ZOOM Lumière - Portail de la Lumière et de l'Éclairage. URL <https://www.lightzoomlumiere.fr/article/pmr-etat-des-reglementations-en-eclairage-exterieur-handicape-accessible/> (accessed 6.15.20).

W. Chan Kim, Renée Mauborgne, 2015. Stratégie océan bleu : comment créer de nouveaux espaces stratégiques. Pearson, Paris.

ANNEXE

Sommaire annexe

ANNEXE	1
Sommaire annexe.....	2
<i>A. Figures et tableaux.....</i>	<i>3</i>
<i>B. Étude qualitative.....</i>	<i>22</i>
<i>1. Liste des entretiens</i>	<i>22</i>
<i>2. Guides d'entretien</i>	<i>24</i>
<i>3. Entretiens.....</i>	<i>39</i>
<i>4. Analyse</i>	<i>219</i>
<i>C. Détail de missions de conception lumière par phase</i>	<i>249</i>

A. Figures et tableaux

Page : 23

	Données chiffrées	Sources
Nombre d'agences de conception lumière recensées en France	74	Informations collectées ACE + AFE
Chiffre d'affaire moyen de ces agences	Entre 330000€ et 400000€	Informations collectées d'après les chiffres d'affaire déclarés sur infogreffe, en se basant sur la liste des concepteurs lumière recensés sur l'ACE et l'AFE
Estimation du marché français de la conception lumière	Entre 25 et 30 millions d'euros	Estimation Bottom-up sur la base des données collectées

Tableau 12 - Estimation de la taille du marché de la conception lumière en France (Chiffres issus de l'analyse des acteurs recensés à l'AFE et ACE et des données publiées sur ces mêmes acteurs sur infogreffe.fr)

Page : 24

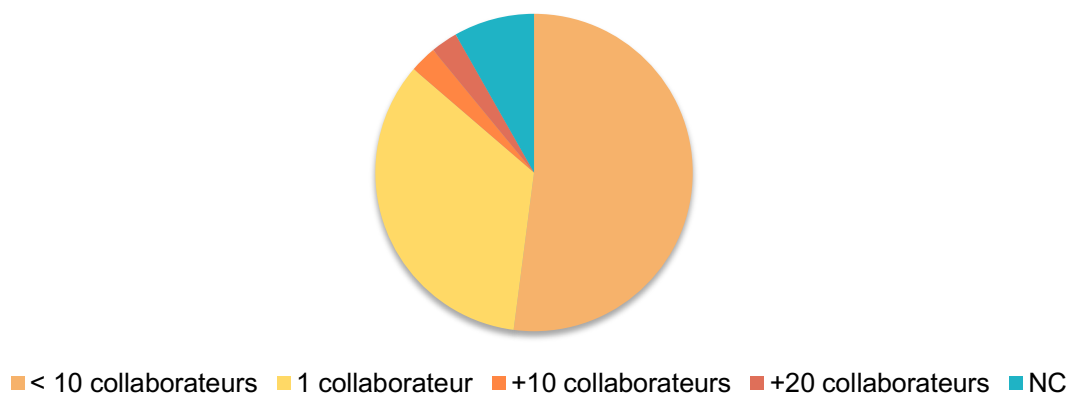


Figure 36 - Marché conception lumière : Nombre de collaborateurs par entreprise (Chiffres issus de l'analyse des collaborateurs énoncés leur site ou sur infogreffe.fr par les concepteurs lumière recensés à l'AFE et ACE)

Page : 27

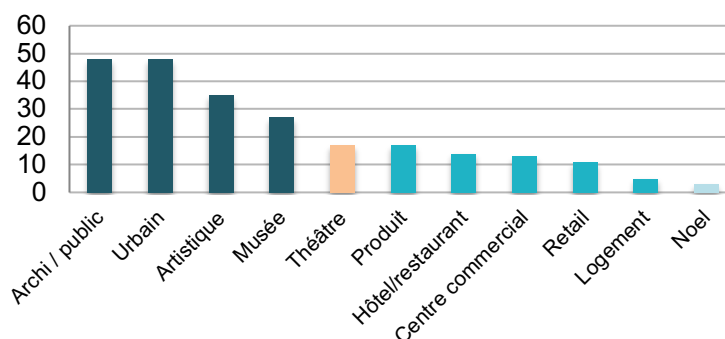


Figure 37 – Marché conception lumière : Nombre d'acteurs par domaine d'activité

Chiffres issus de l'analyse des activités énoncées sur leur site par les concepteurs lumière recensés à l'AFE et ACE

Page : 41

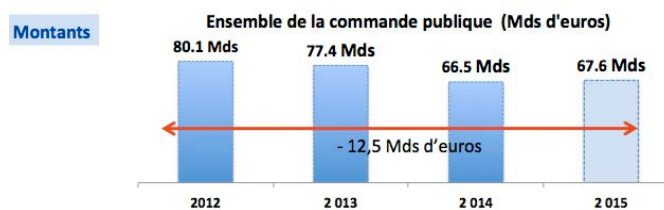


Figure 38 - Ensemble de la commande publique 2012 - 2015 (source : AdCF - Assemblée des communautés de France, 2016)

Page 41

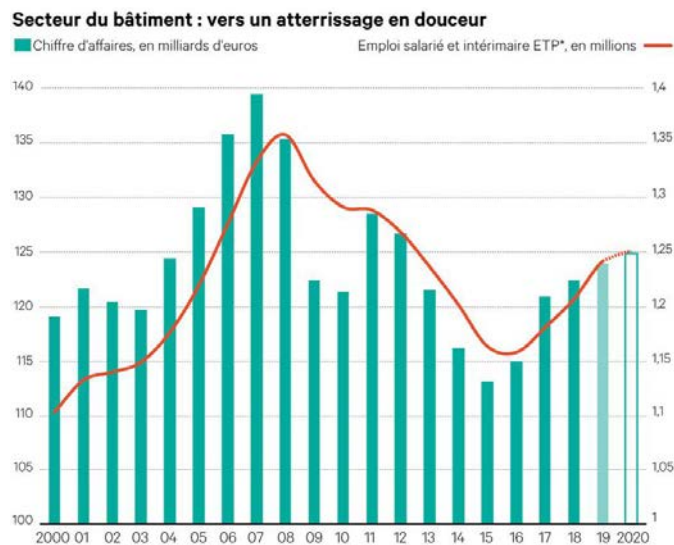


Figure 39 - Evolution de l'activité du bâtiment 2000-2020 (source : ("Le Bâtiment tourne à plein régime mais subit une flambée des coûts," 2019)

Page :45

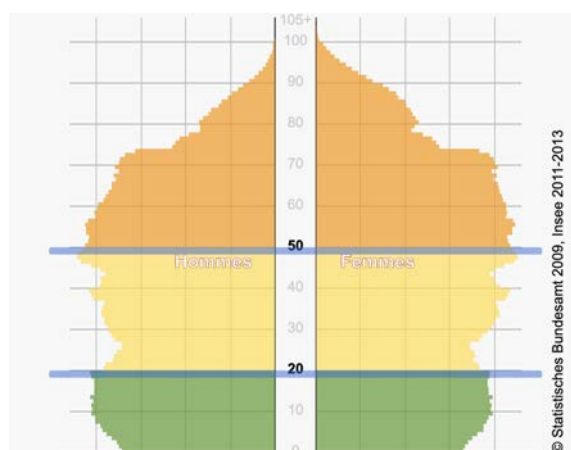


Figure 40 - Pyramide des âges au 1er Janvier 2020 France métropolitaine (source INSEE)

âge	millions	%	% femmes
50+	25,93	40	54,3
20-49	23,58	36,3	50,6

Tableau 13 - Groupes d'âge au 1er Janvier 2020 France métropolitaine (source INSEE)

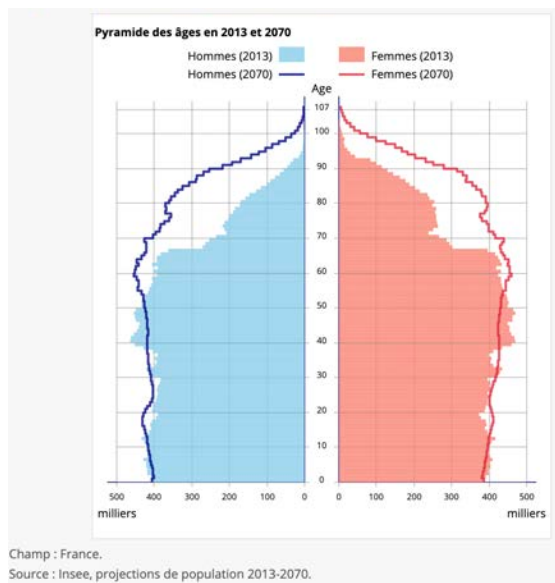


Figure 41 - Pyramide des âges en 2013 et 2070

	Population au 1 ^{er} janvier en millions	Moins de 20 ans	20 ans à 59 ans	60 ans à 64 ans	65 ans à 74 ans	75 ans ou plus
2020	67,8	24,4	49,4	6,1	10,8	9,3
2025	69,1	23,7	48,3	6,2	11,0	10,8
2030	70,3	23,0	47,4	6,2	11,2	12,2
2035	71,4	22,4	46,5	6,2	11,4	13,5
2040	72,5	22,2	46,1	5,6	11,5	14,6
2050	74,0	22,3	44,9	5,7	10,8	16,3
2060	75,2	21,7	44,9	5,5	10,7	17,2
2070	76,4	21,3	44,2	5,8	10,8	17,9

Source : Insee, scénario central des projections de population 2013-2070.

Tableau 14 - Projection de population par grand groupe d'âges en %

Page : 65

Tableau 15- Audit des ressources de l'atelier H. Audibert

	INTERNE	EXTERNE
Physiques	Immobilisations corporelles : Locaux de 2000m ² en sous location, avec un atelier maquette (découpe bois, perçage) Location des outils informatiques et de communication permettant la conception et l'impression. Logiciels en leasing. 1 site internet (communication vers les clients et des prospects/présentation des réalisations) Serveur interne	Non applicable
Humaines	5 salariés - entre 6 mois et 8 ans d'ancienneté Hervé Audibert, (62 ans dont 40 ans d'expérience dans le domaine) Niveau de qualification élevée (min bac+3 / max bac +5) Expertise : conception lumière, architecture d'intérieur, design d'objet et d'espace, Urbanisme (scénographie) 1 chargé de communication et de développement	Avocat Comptable Salaires Associés (Bureau d'étude Elec et distributeur d'éclairage) Maintenance informatique et réseau
Financières	Capital Social €5000 SAS H. Audibert - Président de la société avec 51% des parts Trésorerie irrégulière (dettes) mais faibles frais de fonctionnement Endettement €55K (créances et dettes URSSAF/Humanis)	Facilités de trésorerie grâce à prêts entre associés (à hauteur de 40 000€)
Intangibles	Image de marque et crédibilité : Nom de l'atelier H. Audibert / Hervé Audibert et expérience associée Réalizations (historique des travaux)	Réseau de partenaires : architectes, paysagistes, scénographes, muséographes*, urbanistes

Tableau 16- Audit des ressources stratégiques de l'atelier H. Audibert

	NÉCESSAIRES	STRATÉGIQUES
Physiques	Locaux de 2000m ² en sous location, avec un atelier maquette (découpe bois, perçage) Location des outils informatiques et de communication permettant la conception et l'impression. Logiciels en leasing. Serveur interne. 1 site internet (communication vers les clients et des prospects/présentation des réalisations) + Portfolio	Localisation de l'atelier dans le 11e arrondissement de Paris : proximité avec les partenaires (cabinets d'architectes, BET, etc.) Vraie différence constatée suite au déménagement en 2018 (anciennement situé en banlieue parisienne) Espace de travail partagé favorise le réseau et les synergies métiers (ex. partenariat avec une entreprise de graphistes / Integral Ruedi Baur)
Humaines	5 salariés - Entre 6 mois et 9 ans d'ancienneté Niveau de qualification élevée : 4 BAC+5 et 1 BAC+3 dans les domaines technique / études, suivi de chantier, conception, urbanisme (scénographie) + 1 chargé de communication et de développement	Hervé Audibert (concepteur lumière reconnu, +40 ans d'expérience) Groupe stable, structuré et soudé : complémentarité des profils Actionnariat composé d'acteurs complémentaires (intégration verticale)
Financières	Capital Social (5 000€ SAS)	Actionnariat fort et crédible + capacité à apporter de la trésorerie
Intangibles	Maîtrise des logiciels Connaissance des normes et du fonctionnement des marchés	Image de marque & Réputation : Hervé Audibert + Nom de l'atelier H. Audibert (expérience associée) Réalizations & références de projets (book) Réseau de partenaires: architectes, paysagistes, scénographes, muséographes*, urbanistes R&D : capacité à proposer une offre "sur mesure" (concept, objets)

Tableau 17- Audit des compétences de l'atelier H. Audibert

Techniques	Conception lumière, architecture d'intérieur, design d'objet et d'espace, Urbanisme (scénographie) Connaissance des outils/logiciels Création Maquette Veille technologique
Opérationnelles	Commercialisation, compétences marketing Maîtrise appels d'offres Coordination avec les différents opérateurs d'un chantier Coordination des fonctions sous-traités Savoir faire technique Connaissances réglementation Gestion de projets et suivi des chantiers
Manageriales	Valeur humaine forte. Fidélisation des employés. Intégration rapide des personnes stagiaires ou intérimaires

Tableau 18 - Audit des compétences seuil et fondamentales de l'atelier H. Audibert

	COMPETENCES SEUIL	COMPETENCES FONDAMENTALES
Techniques	Conception lumière, architecture d'intérieur, design d'objet et d'espace, Urbanisme (scénographie) Connaissance des outils/logiciels Création Maquette Veille technologique	Création et développement de luminaires spécifiques au projet Développement concepts sur mesure se basant sur technologie nouvelle ou utilisée de façon nouvelle
Opérationnelles	Commercialisation, compétences marketing Maîtrise appels d'offres Coordination avec les différents opérateurs d'un chantier Coordination des fonctions sous-traités Savoir faire technique Connaissances réglementation Gestion de projets et suivi des chantiers	Conception basée sur l'échange avec MOE: aller/retour enrichissant projet lumière et archi (ou scéno, etc..) Capacité à être entendus comme concepteurs (innovateurs) et par uniquement comme des exécutants (techniciens) Capacité à réseauter => Créer du réseau et des partenariats solides
Manageriales	Valeur humaine forte. Fidélisation des employés. Intégration rapide des personnes stagiaires ou intérimaires	Capacité à introduire d'autres membres de l'équipe dans le réseau -> Accompagner et s'assurer que tout ne repose pas que sur "une seule personne" prise en compte de la valeur ajoutée et de la force de chacun des membres du groupe

Page : 71

Tableau 19 - Mise en perspective du profil stratégique de l'atelier H. Audibert comparé à des agences concurrentes DETAIL

N°	ACL	Les éclairagistes associés	Agences lumière	Les éclairieurs	Noctabene	Seul soleil	Studio Vicarini	Moyenne
FCS 1 Environnement	1	1	1	1	1	1	3	1,29
FCS 2 Contact avec clients finaux	3	2	2	3	3	4	3	2,86
FCS 3 Partenariats solides	4	4	3	3	4	4	4	3,7
FCS 4 Base client solide	4	3	3	4	3	5	4	3,71

Tableau 20- définition des segments à priori (métier de la conception lumière)

Segments	Spécificités	Ciblé par l'aHA	Pertinence du segment / potentiel
Conception lumière			
Espace public			
M1.1 : Maitre d'œuvre projets rapides	- Petit projet = multitude de projets en parallèle ou qui se succèdent - Monte souvent des équipes - Peut estimer vite du savoir-faire à toutes phases successives de projet = test rapide et jugement rapide pour nouvelle collaboration ou non	OUI	Segment pertinent : Projets réguliers, donc besoins récurrents, ce qui rend ces projets faciles d'accès et pourquoi pas la porte vers des projets + longs ou vers d'autres projets (fidélisation) Potentiel : Segment très couru, mais très porteur pour peu que l'on construise une belle relation avec la MOE
M1.2 : Maitre d'œuvre grands projets	- Peu de projets mais de très grande ampleur - Projets très longs = effet tunnel du chargé de projet, ne voit pas ce qui se passe autour - Aime / a besoin de savoir ce qui se passe pour les autres de l'équipe en dehors du projet	OUI	Segment pertinent : Longue durée donc revenu longs termes et relation longue durée qui favorise la connaissance mutuelle Potentiel : Segment très couru, mais très porteur. Moins de projets, mais plus valorisants. Nécessite veille permanente pour éviter l'effet de vide après chaque projet de ce type
M1.3 : Maitrise d'ouvrage publique hors cadre	Mission de petite ampleur, hors marchés publics Les missions peuvent se succéder	NON	Segment pertinent : Permet de contourner par des missions courtes les règles des marchés publics. Mais aussi de se positionner en amont des concours Potentiel : très peu exploité pour le moment et doit trouver son positionnement face à des acteurs très implantés
M1.4 : Appel d'offre public spécifique à la lumière	- Fonctionnement cadré - Temporalités cadrées - Périodes de validation définies en amont et pas de risques de reprise tardive des concepts - Projet lumière = prises de décision soumises uniquement aux volontés de maitre d'œuvre	OUI	Segment pertinent : Porte d'accès principal aux marchés publics Potentiel : très aléatoire car les candidatures sont chronophages et souvent ouvertes à tous (risque d'échec élevé)
Espace privé			
M1.5 : Maitrise d'œuvre pour mo privée	Peut intégrer des missions complémentaires en cours de projet. - Choisit les candidats ; n'est pas soumis aux temporalités de validation (plusieurs phases de projet peuvent cohabiter) - Se positionne comme un client grand compte et veut être satisfait	OUI	Segment pertinent : Porte d'accès à de nombreux projets pour de MO privées. Potentiel : segment très couru mais avec de la place

			Selon type de client possibilité de récurrence avec MO et MOE
M1.6 : Maîtrise d'ouvrage privée en direct	- Mène régulièrement des projets : organisation adaptée - Connait bien son sujet, sait ce qu'il veut - Certains projets peuvent être des déclinaisons d'un premier projet - Se positionne comme un client grand compte	NON	Segment pertinent : Donne l'accès à des projets spécifiques à la lumière avec plus de marge de manœuvre en conception (car pas de mandataire de MOE) Potentiel : peu de MO sont aujourd'hui sensibilisées à la lumière. Si elles le sont, elles ont souvent des acteurs déjà bien implantés
M1.7 : Maîtrise d'œuvre pour particulier	- Mission avec peu de possibilités de suites (1 maison) - Dimensions limitées, quantités prescriptions limitées (orfèvrerie) - Grande implication personnelle	NON	Segment pertinent : Donne accès à des clients difficilement accessible autrement, projets exigeants Potentiel : niche ; peu de projets particuliers vont jusqu'à la lumière. Des occasions rares qui se font dans le cadre d'une relation de confiance avec MOE
M1.8 : Client lumière particulier	- Un espace existant - Une intervention qui n'impacte pas trop l'espace - Échelle souvent limitée à une partie du logement (très petite mission)	NON	Segment pertinent : Budget important, projets souvent de grande qualité Potentiel : Très complexe d'accès car niche. Pas ou peu de possibilité de communiquer dessus. Avoir un réseau dans ce sens ou éviter
Études lumière			
En sous-traitance pour agence de conception lumière			
M1.9 : Dépannage concepteur lumière	- Mission de longueur variable arrivant de manière impromptue - Définition très claire et cadrée du besoin (pas de recherches à effectuer, juste à exécuter)	NON	Segment pertinent : Des missions sans risque (pas de responsabilité car simple exécution) et rémunératrices Potentiel : aléatoire et nécessite un bon réseau + besoins de dernière minute = risque d'impact sur le reste des activités de l'agence
M1.10 : Concepteur lumière à besoins réguliers	- Missions définies à l'avance suivant un calendrier - Type de mission ainsi que durée négociées et définies en amont et de façon périodique	OUI	Segment pertinent : Des missions sans risque (pas de responsabilité car simple exécution) et rémunératrices Potentiel : Si réseau adéquat et bonnes relations : rémunérations régulières de long termes

Tableau 21 - définition des segments à priori (métier du design de luminaires)

Segments	Spécificités	Ciblé par l'aHA	Pertinence du segment (segment prometteur)
Objet sur mesure			
Design dans le cadre d'une mission de conception lumière			
M2.1 : Design comme un plus dans conception lumière	La mission de design intégrée est un +, pas le thème du contact initial. Le design doit s'intégrer dans la mission et le budget établis en début de projet	OUI	Segment pertinent : Permet de trouver des débouchés pour le design de luminaires et de le valoriser dans des espaces Potential : Beaucoup de projets potentiellement intéressés. Grosse difficulté à valoriser la plus-value sur les honoraires. Donc travail non rémunérateur
Mission de design pure			
M2.2 : Design de luminaire sur mesure pour MO	- Le client vient chercher la signature - Volonté d'un produit qui se démarque du marché	NON	Segment pertinent : Niche, peu de demandes Potential : nécessité de réseau fort et de bonne visibilité de la valeur ajoutée apportée pour le client. La recherche de signature par le client peut induire un besoin de notoriété du concepteur
M2.3 : Design luminaire sur mesure pour prescripteur	- Réponse sur mesure - Valorisable auprès du client du client (c'est bien, c'est mieux que ce que tu aurais pu trouver sans moi) - Répondre aux impératifs de prix du client du client - Créer un objet carte de visite	NON	Segment pertinent : Niche, peu de demandes Potential : peu de reconnaissance de la valeur ajoutée du concepteur lumière. Demande souvent technique
Objet sur Catalogue			
Particuliers			
M2.4 : Luminaire catalogue grand public	- Quantités produites importantes - Cout modéré - Recherche d'un aspect esthétique (peu ou pas de connaissances techniques) - Réponse immédiate à une demande	NON	Segment pertinent : permet d'accéder à un large public (échelle) Potential : marché encombré et très soumis aux modes et aux dictats des bas coûts
M2.5 : Luminaire catalogue pour connaisseur et amoureux des belles pièces	- Public averti, qui prête attention aux finitions et aux matériaux - À la recherche de LA pièce pour son intérieur	NON	Segment pertinent : porte d'accès vers public large pour production de qualité Potential : pas ou peu de luminaires vendus répondent aujourd'hui à la double contrainte : design et qualité

			d'éclairage (d'autant plus avec nouvelles technologies)
Professionnels			
M2.6 : Luminaire catalogue pour prescripteur	- A déjà ses habitudes - achète pour ses clients / doit satisfaire aux exigences d'une tiers personne - Peut prescrire en grande quantité selon projet et sur plusieurs projets si le produit lui plait	NON	Segment pertinent : permet de donner une deuxième vie à des appareils déjà conçus pour un projet (qui n'avaient pas ou peu eu de valorisation financière à ce moment-là)
			Potentiel : public qui cherche des pièces rares ou originales pour de nombreux projets. Constituer réseau
M2.7 : Luminaire catalogue pour installateur	- Soit spécialiste électricien soit une entreprise générale, il ne gère pas que la pose de luminaires - Répond à un besoin du chantier par un produit efficace qui sera inclus dans ses prestations	NON	Segment pertinent : permet d'accéder à des projets sans concepteur
			Potentiel : marché encombré et soumis aux dictats des bas coûts où le design peut avoir du mal à trouver sa place et où les petits acteurs également

Tableau 22 - définition des segments à priori (métier du partage de connaissance en lumière)

Segments	Spécificités	Ciblé par l'aHA	Pertinence du segment (segment prometteur)
Conseil lumière			
Maitrise d'oeuvre			
M3.1 : Accompagnement de maitre d'œuvre et initiation à la lumière	Conçoit des espaces intégrant de la lumière mais n'a pas de connaissance de ce sujet	NON	Segment pertinent : donne accès à des projets sur lesquels le CL n'est habituellement pas présent et permet de sensibiliser la MOE à la complexité du sujet. Potentiel : toutes petites missions
Client public ou privé			
M3.2 : Petits conseils applicables par particuliers via des publications	Intègre la lumière dans un espace qui lui appartient (jardin, maison) Pas de connaissance du sujet, pas envie d'entrer dans la technique mais d'améliorer son quotidien grâce à ses choix personnels	NON	Segment pertinent : difficulté du grand public à comprendre la lumière (d'autant plus avec technologies). Potentiel : large public concerné, Permet d'avoir une visibilité nouvelle et sert de prétexte à des publications. Possibilité d'imaginer des partenariats réguliers avec la presse ou une enseigne.
M3.3 : Assistance à maitrise d'ouvrage (amont ou pendant projet)	Supervise des projets intégrant de la lumière mais n'a pas de connaissance de ce sujet	NON	Segment pertinent : permet de prendre une position d'expert Potentiel : porte ouverte sur le réseau de la MO et sur les projets à venir.
Formation lumière			
Formation spécifique à la lumière			
M3.4 : Cours et ateliers dans le cadre de formations pour professionnels de la lumière	- Formation qui s'adresse à un public d'initiés ou en passe de devenir initié à la lumière - Un public qui aborde la question en profondeur	NON	Segment pertinent : permet de prendre une position d'expert Potentiel : peu de formations mais une fois le réseau intégré, missions régulières assurées
Formation spatiale ou plastique intégrant la question de la lumière			
M3.5 : Initiation à la lumière et mise en application par	- Formation qui s'adresse à des futurs maitres d'œuvre qui seront impactés par la question de la lumière sans la traiter eux même	OUI	Segment pertinent : permet de prendre une position d'expert et de susciter la curiosité de futurs potentiels clients

une pratique appliquée à l'espace	- Public qui n'a pas la lumière au cœur de son sujet	Potentiel : beaucoup d'écoles potentiellement concernés, certaines déjà sensibilisées, d'autres non. Possibilité de missions régulières
--	--	---

Page : 91

Tableau 23 - Redéfinition des segments suite au travail d'enquête

Segments	Spécificités	Pertinence du segment / potentiel
CEUX QUI N'ONT BESOIN DE RIEN		
01 : Ceux qui n'ont réellement besoin de rien	N'ont soit pas de projet, soit des projets ne nécessitant pas d'intervention en lumière. Ou savent faire et sont spécialistes conception de mise en lumière d'espace	Segment : Non pertinent car pas de besoin
		Potentiel : Sans
02 : Ceux qui pensent n'avoir besoin de rien	Ont des habitudes de conception et n'ont jamais imaginé faire autrement par manque de curiosité, par manque d'information, ou par satisfaction des méthodes actuelles.	Segment pertinent : Difficulté à identifier ceux qui seront prêts au changement d'approche + travail de pédagogie important. Travail laborieux pour des résultats incertains = défrichage
		Potentiel : Grande part des MO et des MOE Peu de chance de renouveler l'expérience
CEUX QUI ONT BESOIN D'ACCOMPAGNEMENT		
03 : Ceux qui ont l'habitude de faire mais qui aimeraient changer	Ont l'habitude de mener des projets, mais sont en recherche de nouvelles méthodologies ou de nouvelles compétences. Ont une demande ouverte.	Segment pertinent : Approche différente selon si a déjà entamé des démarches qui pourront être identifiables, ou est encore en période de latence avant de les entamer.
		Potentiel : Des MO et MOE qui sont en demande et donc à la recherche de partenaires. Possibilités de renouvellement expérience due à avantage de la primauté
04 : Ceux qui ont besoin que l'on valide leurs choix	Ont l'habitude de mener des projets, mais estiment ne pas avoir assez de compétences ou de connaissances pour mener la partie relative à la lumière seuls. Ont des demandes très arrêtées.	Segment pertinent : Acteur en recherche
		Potentiel : Sensation de maîtrise par le client qui entraîne un risque de recherche d'accompagnement uniquement technique. Risque de ne pas pouvoir se démarquer d'un acteur purement technique et de ce fait de ne pas pouvoir justifier honoraires ou plus-value
CEUX QUI DÉLÈGUENT		
05 :		Segment pertinent :

Ceux qui ont besoin d'un traitement technique	Ont besoin d'un prestataire répondant à des demandes qui leurs sont faites à eux-mêmes : réponse aux normes sécuritaires, environnementales.	Un savoir-faire que le concepteur lumière possède
		Potentiel : Nécessité de rendre visible plus-value sur conception lumière par rapport à technicien pure jus. Risque de ne pas répondre à la demande.
06 : Ceux qui ont besoin d'une plus-value pour leur projet	Ont besoin d'un prestataire qui en plus de leur apporter une partie des demandes formulées en termes normatives, soit en mesure de faire la différence sur la conception globale du projet.	Segment pertinent : Acteur en recherche de prestations qualitatives en termes de concept
		Potentiel : forte chance d'acceptation de l'offre pour son double aspect technique et conceptuel

Page : 124

Tableau 24 - Acceptabilité de l'offre, par éléments

« Ceux qui ont besoin d'une plus-value pour leur projet »	« Ceux qui ont l'habitude de faire mais qui aimeraient changer »	Acceptabilité
Cibles		<u>Correspondance avec client</u> : très proche de l'offre actuelle, conforme attente client
		<u>Difficultés de mise en place</u> : nécessité d'élargir les prospects dans cette cible
Marché		<u>Correspondance avec client</u> : très proche de l'offre actuelle, conforme attente client
		<u>Difficultés de mise en place</u> : nécessité de mieux se positionner dans le marché de la conception lumière et de la mise en lumière spatiale
Services proposés Offre générale : Missions complètes de conception lumière		<u>Correspondance avec client</u> : identique offre actuelle, conforme attente client
		<u>Difficultés de mise en place</u> : Aucune, déjà en place
	Services proposés Brique de l'offre d'accompagnement : accompagnement plus important des équipes et à la définition des besoins en amont	<u>Correspondance avec client</u> : En adéquation avec proposition de valeur cible
		<u>Difficultés de mise en place</u> : Évolution du process de conception, Nécessité d'intégration de disponibilité et présence avec équipes client par chargés de projet ou direction (= comment prendre le temps, quand soi ou le client n'a pas le temps)
Services associés aux Services proposés		<u>Correspondance avec client</u> : En adéquation avec proposition de valeur cible
		<u>Difficultés de mise en place</u> : Évolution du process de conception, Nécessité d'intégration de disponibilité et présence avec équipes client par chargés de projet ou direction (= comment prendre le temps, quand soi ou le client n'a pas le temps)
Garanties		<u>Correspondance avec client</u> : Conforme attente client, identique offre actuelle + intégration plus forte attentes clients sur questions esthétiques
		<u>Difficultés de mise en place</u> : Faible, déjà presque intégralement mis en place. Soumis à meilleure prise en compte des éléments du brief de départ (temps études VS prise de risque autorisée) et besoin de mise en avant du respect factuel de ces garanties
Services annexes		<u>Correspondance avec client</u> : Conforme avec toutes propositions de valeur
		<u>Difficultés de mise en place</u> : Nécessité de travailler sur les supports associés et de faire le point ou étendre les réseaux proposés
Niveau de qualité		<u>Correspondance avec client</u> : Conforme avec toutes propositions de valeur
		<u>Difficultés de mise en place</u> : Nécessité d'harmoniser les process internes afin d'assurer les niveaux visés. Proche des niveaux, mais à travailler
Prix		<u>Correspondance avec client</u> : Conforme avec toutes propositions de valeur
		<u>Difficultés de mise en place</u> :

	Mode de tarification actuel, difficulté résidant dans la négociation et la juste estimation du temps consacré effectivement au projet
Conditions de paiement	<u>Correspondance avec client :</u> Mode habituel de procéder
	Difficultés de mise en place : Mode de paiement mis en place
	<u>Correspondance avec client :</u> <u>Conforme avec toutes propositions de valeur</u>
Politique de distribution	<u>Difficultés de mise en place :</u> Processus déjà en partie mis en place, avec difficultés d'accessibilité des interlocuteurs non connus. Nécessité de travailler sur relation client pour améliorer grandement bouche à oreille et taux d'attrition (churn). Nécessité de travailler grandement sur l'accessibilité et l'identification de l'agence aux contenus vecteurs de nouveaux clients.
	<u>Correspondance avec client :</u> Conforme avec toutes propositions de valeur et nécessaire
Type de communication	<u>Difficultés de mise en place :</u> Nécessité d'upgrader les contenus en place et de les mettre en conformité avec propositions de valeur et positionnement choisi. Nécessité de mettre en place nombre de supports et de définir une politique globale de communication.
	<u>Correspondance avec client :</u> Pas de nécessité à l'heure actuelle, mais pourrait s'avérer nécessaire lors de la transmission, afin d'assurer lecture de la continuité de l'activité de l'agence
Nom de marque	<u>Difficultés de mise en place :</u> Au-delà de la difficulté à trouver un nom consensuel au sein de l'agence, travail nécessaire de construction de la transition vers un nouveau nom, sans perdre les acquis de l'ancienne marque.

Page : 141

Tableau 25 - Analyse des supports de d'information retenus au regard de leurs modalités de mise en œuvre

Type de support	Qui ?	Où ?	Quand ?	Combien ?	Note				
EN DÉBUT DE PARCOURS									
La presse généraliste	Chargée de com pour rédactionnel + Hervé Audibert ou chargée de développement pour entretien si besoin	4	Préparation interne +relation externe	5	A chaque actualité (semestriel) temps consacré court	4	Interne + invitation journaliste	2	15
La presse spécialisée		4		5	A chaque actualité temps consacré court	4	Interne + invitation journaliste	2	15
Les publications		4		5	A chaque actualité remarquable (tous les 3 ans) travail de fond= temps long	5	Interne + déplacements éventuels	3	17
Les réseaux sociaux	Chargée de com pour rédactionnel + chargée de développement pour fil directeur	2	Travail interne	2	1 à plusieurs fois par semaine temps court sur chaque	8	Interne	1	13
Le blog de l’atelier H. Audibert		2		2	1 à plusieurs fois par mois travail de fond	6	Interne	1	11

Les écoles	Chargé de développement pour prise de contact + Hervé Audibert pour cours ou autre salarié (nécessaire apprentissage pour le salarié)	3	Préparation Interne + réalisation externe pouvant être distante	6	Workshop 1 semaine ou cours à l'année ou au semestre	5	Interne + déplacements éventuels + hébergement	2	16
Le site de l'atelier H. Audibert	Chargée de com pour rédactionnel + chargée de développement pour fil directeur + webdesigner ou graphiste	5	Interne + externe de proximité	4	1 travail initial, puis mises à jour à chaque nouveau projet	4	Interne + cout graphiste	7	20
Les livres blancs	Chargée de com pour rédactionnel + chargée de développement pour fil directeur + Hervé Audibert pour focus + équipe pluridisciplinaire extérieure pour complémentarité propos	13	Préparation interne + démarchage + multiples réunions internes comme externes + démarches externes diffusion	12	1 travail ponctuel qui fait date, peut revoir le jour ensuite mais fréquence faible car nécessité d'alimenter le fond de façon importante, puis d'exploiter le résultat	12	Interne + diffusion+ déplacements	5	42
EN SECONDE PARTIE DE PARCOURS									
Les rencontres professionnelles	Chargée de développement + Hervé Audibert (ou autre salarié) pour présence et présentation + Chargée de com + chargée de développement pour préparation supports graphiques + Graphiste pour définition modèle graphique	9	Préparation interne Présentation externe pouvant être distante	10	1 ou 2 fois par an	3	Interne + déplacements + hébergement + accès salon	4	26
Le book et les plaquettes	Chargée de com pour rédactionnel + chargée de développement pour fil directeur + graphiste pour définition modèle graphique	5	Préparation interne + externe de proximité	4	1 travail initial, puis mises à jour à chaque nouveau projet	3	Interne + graphiste+ impression	6	18

Les réunions de présentation et de contractualisation	Hervé Audibert ou chargée de développement pour oral. Chargée de com pour rédactionnel + chargée de développement pour fil directeur + graphiste pour définition modèle graphique	6	Préparation interne + externe de proximité + rdv externe proximité (le plus souvent)	7	1 travail par rdv	5	Interne + déplacement proximité	3	21
AU MOMENT DU PROCESSUS D'UTILISATION DES PRESTATIONS ET DE L'EXÉCUTION DU CONTRAT									
Les réunions de projet	Hervé Audibert en début de projet, puis Chargé de projet	3	Rdv externes	2	Par projet, moyenne 2 par mois (temps de présentation court, temps de préparation variable)	4	Déplacements le plus souvent de proximité	2	11
Les documents de rendu	Chargé de projet + Assistant de projet	2	Traitement interne	2	Par projet, moyenne de 1 tous les 2 mois (temps réalisation long)	12	Production interne	1	17
Les échanges par mail et par téléphone		2	Traitement interne	2	Par projet, 1 à 3 fois par semaine (temps court)	4	Interne	1	9
EN PHASE DE FIDÉLISATION									
Les rencontres professionnelles									
Les échanges interpersonnels	Hervé Audibert ou salarié connu de la personne	2	Préparation interne + rencontre externe + ou moins distante	4	3-4 fois / an / personne	4			10
Les newsletters									
Les réseaux sociaux									
Le blog de l'atelier H. Audibert									
Les livres blancs									
Marque	Dans un premier temps : Hervé Audibert + chargée de développement fil directeur et animation ateliers auprès ensemble équipe + partenaire extérieur pour méthodologie + graphiste	13	Démarches internes + Accompagnement visio (cause COVID) + partenaire proximité	8	1 fois travail intense, puis déclinaison	4	Pas de déplacements cout graphiste logo	5	30

Méthodologie pour estimation niveau de difficulté :

Qui ?	Personne concernée	1 salarié = 1 Hervé = 2 Prestataire extérieur = 3
Où ?	Où cela se passe-t-il ? Pour quel poste ?	1 poste en interne = 1 2 postes en interne = 2 etc... Externe = 2 Externe autre région = 4

Quand ?	Combien de fois ? Quelle fréquence ?	Estimation
Combien ?	Quel cout ? Quels moyens ? Quelles ressources ?	En interne = 1 Prestataire : 1= 500€ Prestataire récurrent= cout annuel Autres frais (impression)= 1= 500€

Page : 142

Tableau 26 - Analyse des supports de d'information retenus au regard de la portée de l'action, de la facilité de contrôle des données qui en résultent et de la priorité de mise en œuvre

Type de support	Niveau de priorité		Portée de l'action ?	Facilité de contrôle ?		Note	
EN DÉBUT DE PARCOURS							
La presse généraliste	Simple	1	Auditoire large / impact sur image grand public / peu de cibles sur ensemble auditoire/ durée de vie courte	11	Retombées non calculables	1	12
La presse spécialisée	Simple	1	Auditoire restreint / impact sur image grand public / part + importante de cibles sur ensemble auditoire que généraliste / durée de vie moyenne	13	Retombées non calculables	1	14
Les publications	Simple	1	Auditoire très serré / impact sur image spécialistes / part importante de cibles / longue durée de vie	17	Nombre de ventes calculables, retombées sur agence difficilement calculables	2	19
Les réseaux sociaux	Simple	1	Auditoire large/ nécessité de présence importante pour impact image GP et cibles / durée de vie courte	10	Nombre d'auditeurs calculable impact sur agence difficilement calculable	2	12
Le blog de l'atelier H. Audibert	Simple	1	Auditoire restreint/. Impact sur image spécialiste/ part importante de cibles / moyenne durée de vie	12	Nombre d'auditeurs calculable impact sur agence difficilement calculable	2	14
Les écoles	Simple	1	Auditoire restreint mais attentif/ part très importante de futures cibles / constitution réseau / longue durée de vie	14	Nombre d'étudiants calculable impact sur agence calculable à long termes (clients années suivantes)	3	17
Le site de l'atelier H. Audibert	A faire au plus tôt	2	Auditoire serré / vitrine, image de marque / porte d'accès cibles/ longue durée de vie	13	Nombre de vues calculables, retombées sur l'agence difficilement calculables	2	30
Les livres blancs	Simple	1	Auditoire serré/ spécialistes/image de spécialiste/ longue durée de vie	17	Presse autour de la parution calculable partenariats noués aussi retombées sur l'agence non calculables	3	20
EN SECONDE PARTIE DE PARCOURS							
Les rencontres professionnelles	Simple	1	Très peu de personnes concernées / 100% cibles/ durée de vie moyenne	13	Nombre de rencontres donnant lieu à relation suivie, calculables nombre de rencontres donnant lieu à un projet, calculable	3	16
Le book et les plaquettes	A faire au plus tôt	2	Très peu de personnes concernées / 100% cibles/ durée de vie moyenne	15	Nombre de book - plaquette distribués / nombre de concrétisations : calculable	3	36
Les réunions de présentation et de contractualisation	A faire au plus tôt	2	Très peu de personnes concernées / 100% cibles/ durée de vie moyenne	14	Nombre de rdv / nombre de concrétisations : calculable	5	38
AU MOMENT DU PROCESSUS D'UTILISATION DES PRESTATIONS ET DE L'EXÉCUTION DU CONTRAT							
Les réunions de projet	A faire au plus tôt	2	Très peu de personnes concernées / 100% clients durée de vie moyenne	13	Difficilement calculable au cas par cas, analyse globale débriefe fin projet	3	32
Les documents de rendu	A faire au plus tôt	2	Très peu de personnes concernées / 100% clients durée de vie moyenne	13		3	32
Les échanges par mail et par téléphone	A faire au plus tôt	2	Très peu de personnes concernées / 100% clients durée de vie courte	11		3	28
EN PHASE DE FIDÉLISATION							

Les rencontres professionnelles							
Les échanges interpersonnels	Simple	1	Très peu de personnes concernées / 100% clients durée de vie long termes	14	Difficilement calculable Pourcentage des relations poursuivies / nombre d'années	3	17
Les newsletters							
Les réseaux sociaux							
Le blog de l'atelier H. Audibert							
Les livres blancs							

Marque	a faire au plus tot	2	Impact à l'échelle de l'agence et de son image durée de vie longue	18	Difficilement calculable a comparer avec ancienne marque	2	40
--------	---------------------	---	--	----	--	---	----

Méthodologie pour estimation :

Portée de l'action ?	Taille auditoire / impact sur image / chance toucher cible	Taille auditoire : de 1 à 5 (1= 1 personne ; 5 grand public) / impact sur image de 1 à 5 (1 faible / 5 : super) / chance toucher cible de 1 à 5 (1 faible / 5 100%) durée de vie de 1 à 5 (1 : 1 jour, 5 1 an)
Facilité de contrôle ?		De 1 à 5 1= faible 5= Très fort
Niveau de priorité		X1 = simple x2 = a faire au plus tôt

Tableau 27 - Définition note de synthèse difficulté / efficience

Type de support	Note difficulté	Note efficience		Note synthèse
EN DÉBUT DE PARCOURS				
La presse généraliste	4	2		6
La presse spécialisée	4	2		6
Les publications	3	2		5
Les réseaux sociaux	4	2		6
Le blog de l'atelier H. Audibert	4	2		6
Les écoles	3	2		5
Le site de l'atelier H. Audibert	3	4		7
Les livres blancs	1	3		4
EN SECONDE PARTIE DE PARCOURS				
Les rencontres professionnelles	2	2		4
Le book et les plaquettes	3	4		7
Les réunions de présentation et de contractualisation	3	5		8
AU MOMENT DU PROCESSUS D'UTILISATION DES PRESTATIONS ET DE L'EXÉCUTION DU CONTRAT				
Les réunions de projet	4	4		8
Les documents de rendu	3	4		7
Les échanges par mail et par téléphone	4	4		8
EN PHASE DE FIDÉLISATION				
Les rencontres professionnelles				
Les échanges interpersonnels	4'	2		6
Les newsletters				
Les réseaux sociaux				
Le blog de l'atelier H. Audibert				
Les livres blancs				
Marque	2	5		7

Méthodologie pour estimation :

Chaque couleur de note difficulté et efficience a été traduite en score de 1 à 5 selon le modèle ci-dessous, ces notes ont ensuite été additionnées pour obtenir une note de synthèse.

	5
	4
	3
	2
	1

B. Étude qualitative

1. Liste des entretiens

a. Entretiens type (EPL) : Les experts penseurs de la lumière

Les personnes rencontrées dans le cadre des entretiens menés auprès d'experts et penseurs de lumière, ainsi que les conditions de l'entretien sont décrites dans le tableau ci-après :

Nom	Fonction	Nom de l'entreprise	Relation avec l'AhA	Date et type d'entretien
EPL1 XXX	Correspondant départemental bénévole de l'Association Nationale pour la Protection du Ciel et de l'Environnement pour la Haute Loire	ANPCEN	Aucune	08.07.2020 Entretien téléphonique
EPL2 XXX	Chercheur en études urbaines nocturnes	Laboratoire AAU & Nantes Métropole	Aucune	25.08.2020 + complément le 28.08.2020 Entretien téléphonique
EPL3 XXX	Chercheur contractuel, fondateur et coordinateur du Collectif de recherche RENOIR, UMR LISST-Dynamiques Rurales.	Université de Toulouse-Le Mirail	Aucune	23.09.2020 Entretien téléphonique

b. Entretiens type (FL) : Les faiseurs de lumière

Les personnes rencontrées dans le cadre des entretiens menés auprès de faiseurs de lumière, ainsi que les conditions de l'entretien sont décrites dans le tableau ci-après :

Nom	Fonction	Nom de l'entreprise	Relation avec l'AhA	Date et type d'entretien
FL 1 XXX	Concepteur lumière, fondateur de Concepto et président	Concepto	Aucune	11.09.2020 Entretien téléphonique
FL 2 XXX	Présidente de l'ACE Conceptrice lumière	ACE et Concepto	Aucune	01.10.2020 Entretien en visioconférence

c. Entretiens type (C&P) : Les clients et prospects

Les personnes rencontrées dans le cadre des entretiens menés auprès de clients et prospects, ainsi que les conditions de l'entretien sont décrites dans le tableau ci-après :

Nom	Type d'acteur	Fonction	Nom de l'entreprise	Relation avec l'AhA	Date et type d'entretien
C&P 1 XXX	MO publique	Chef d'agence	Paris Habitat	Aucune	24.08.2020 Entretien téléphonique
C&P 2 XXX	MO publique	Directeur Paysage et Biodiversité chez Annecy Commune Nouvelle	Ville d'Annecy	Aucune	01.09.2020 Entretien téléphonique
C&P 3 XXX	MO privée	Directrice Marketing	ViParis	Aucune	17.09.2020 Entretien téléphonique
C&P 4 XXX	MOE en architecture	Architecte directrice de projet	Groupe 6	Client	01.10.2020 Entretien

2. Guides d'entretien

a. Guide d'entretien Expert et penseur de Lumière – EPL

i. Objectifs

Objectifs généraux : mieux connaître les acteurs du marché

Détails objectifs :

- Approfondir la connaissance des associations environnementales et de leur rapport à la question de la lumière
 - Comprendre qui elles sont
 - Comprendre comment elles fonctionnent et quel type de partenaire elles pourraient être
 - Connaître l'ampleur de leurs actions
 - Comprendre l'impact de leurs actions sur le métier de concepteur lumière
 - Comprendre ce qu'elles ont de novateur (ou non) et qui pourrait-être apporté au métier de concepteur lumière
- Approfondir la connaissance des recherches et pistes d'évolutions envisagées par les chercheurs pour la lumière
 - Comprendre comment se positionnent les chercheurs par rapport aux concepteurs lumière
 - Comprendre quelles sont leurs pratiques et s'il serait possible de faire des ponts avec le métier de concepteur lumière
 - Comprendre quelles sont les tendances en matière de réflexion sur la lumière
 - Approfondir la connaissance des forces qui agissent sur la conceptualisation de la lumière
 - Définir de nouveaux axes de recherche pour la conception lumière

ii. Déroulé de l'entretien

Introduction

3 minutes Présentations et présentation du projet de mémoire

Déroulé des questions

3 Minutes	Rapport à la lumière
3 minutes	Présentation de l'entreprise
7 minutes	Présentation de la personne
15 minutes	Parcours projet
15 minutes	Retour d'expérience en conception lumière
2 minutes	Contacts

Conclusion

3 minutes Conclusion, présentation des étapes suivantes

iii. Présentations et présentation du projet de mémoire et de l'entretien

Présentation

Bonjour, comme je l'abordais avec vous dans mon mail / lors de mon précédent appel, j'effectue un travail de recherche dans le cadre du master que je réalise à l'ESSEC.

J'ai travaillé pendant 8 ans dans une agence de conception lumière, en tant que concepteur lumière, et aujourd'hui je mène ce travail pour comprendre comment est-ce que la conception lumière ou la lumière peuvent se réinventer.

Pour cela, j'effectue un travail de recherche auprès de différents types d'acteurs qui gravitent autour de la conception lumière (si demande : fabricants / maitres d'œuvre, par exemple).

J'essaie de comprendre un peu comment chacun travaille, ce que chacun fait au quotidien, afin de mener une réflexion qui prenne en compte les usages, les démarches, les interrogations, de chacun.

- **Je vous ai contacté(e), car** : je vous ai identifiée comme faisant partie de (tel) type d'acteurs, et que j'ai observé que (spécificité)

Ou/ je vous ai contacté(e), car vous avez été identifié(e) par (telle personne) comme étant une personne intéressante dans ma démarche

Présentation des objectifs de l'entretien

- Mieux vous connaître, mieux comprendre votre métier
- Comprendre votre rapport à la question de la lumière
- Si cela est possible, que vous m'aidiez à identifier des personnes à rencontrer dans le cadre de ce travail

iv. Déroulé des questions**Rapport à la lumière****1. Si je vous dis lumière, à quoi pensez-vous ?**

- Mais encore ?
- Donnez-moi des illustrations

2. Si je vous dis conception lumière ?

- Mais encore ? Donnez-moi des illustrations

3. Quels sont pour vous les acteurs, faiseurs, pour la Lumière ? comment les nommez-vous ? concepteurs ?**Présentation de l'entreprise****4. Pourriez-vous me décrire votre entreprise / association ?**

Relance :

- Marché
- Type de clients
- Type de projets (échelle / durée...)
- Zone d'emprise

5. Comment est organisée votre entreprise ?

Relance :

Structure
Taille
Type et répartition des responsabilités
A qui rendez-vous des comptes ?

Thème	Questions
Présentation de la personne	6. Pourriez-vous me parler de votre Fonction / Rôle / position dans l'organisation ? 7. En quoi consiste précisément votre travail ? vos missions ? vos projets ? vos réalisations ? vos contacts ? interlocuteurs ? Comment se déroule une journée type ? 8. Pourriez-vous me parler de vos défis dans le cadre de votre métier ? 9. Quelles sont vos fiertés / Quelles sont vos réussites petites ou grandes ?
Parcours projet	10. Travaillez-vous avec d'autres acteurs de la lumière ? - Qui sont-ils ? - Mais encore ? - Des exemples ? 11. A quelle occasion ? - Mais encore ? - Des exemples ? 12. Connaissez-vous le travail des concepteurs lumière ? - Définition concepteur lumière / définition BE / fabricant - Quelle perception en avez-vous ? 13. Vous arrive-t-il de travailler en direct avec des concepteurs lumière ou d'autres acteurs pour la conception de la lumière ? - Comment les trouverez-vous ? - Vous contactent-ils ? - Donnez-moi des noms, exemples - Qui s'occupent de la relation avec eux ? - Comment contractualisez-vous avec eux ? 14. Raconter le parcours habituel d'un projet incluant de la lumière Rôle du client : Quelles sont toutes les activités/ les démarches que vous réalisez pour pouvoir réaliser un projet intégrant de la lumière ? - Avant le projet - Pendant le projet - Après le projet Problèmes rencontrés par le client : Quelles sont les difficultés rencontrées sur vos projets ? - Avant le projet - Pendant le projet - Après le projet 15. Quels sont les parties prenantes de vos projets ? - Qui sont les clients ? prospects ? Décrivez-les svp - Quel est le rôle de chacun ? 16. Quelles sont vos attentes envers ce prestataire ? - Quelles sont vos attentes ? vos besoins ?

- Quels sont vos freins ? en matière de services ? avant, pdt, après, etc...
- en matière de résultat ?
- En matière de propositions ?
- De documents produits ?
- De présence ? / de disponibilité

17. Quels sont les bénéfices d'un projet bien mené ?

- Pour le projet
- Pour vous

Retour d'expérience conception lumière

18. Quelles ont été vos relations / interactions avec les concepteurs lumière ?

19. Comment s'est passée l'expérience

- Qu'est-ce qui s'est bien passé
- Qu'est-ce qu'il a manqué
- Qu'est ce qui s'est mal passé et qui pourrait être amélioré ?

20. Y-at-il des pratiques qui vous semblent exemplaires chez certains de vos partenaires qui gagneraient à être adoptées ?

21. Qu'est-ce qui fait que vous souhaitez retravailler avec un concepteur ?

Contacts

22. Pourriez-vous m'aider à identifier un ou deux personnes à rencontrer ?

b. Guide d'entretien Faiseurs de lumière – FL

i. Objectifs

- Objectifs généraux : Approfondir la connaissance de la concurrence
- Approfondir les connaissances sur la méthodologie de travail des acteurs de même type
- Approfondir la connaissance des cibles de la concurrence
- Comprendre la perception du marché par les autres acteurs qui y sont présents
- Améliorer la perception des facilités et difficultés auxquelles font face les autres concepteurs lumière
- Mieux comprendre les enjeux du métier, à travers un regard d'un acteur de même type
- Comprendre les stratégies, parades mises en place par les autres acteurs du métier pour le défendre

ii. Déroulé de l'entretien

Introduction

3 minutes Présentations et présentation du projet de mémoire

Déroulé des questions

3 Minutes	Rapport à la lumière
3 minutes	Présentation de l'entreprise
7 minutes	Présentation de la personne
15 minutes	Parcours client
15 minutes	Retour d'expérience en conception lumière
5 minutes	Retour d'expérience Hervé Audibert
5 minutes	FCS 1 : positionnement de la lumière sur le plan environnemental
5 minutes	Démarches internes (sources d'information / évolution des pratiques)
2 minutes	Contacts

Conclusion

3 minutes Conclusion, présentation des étapes suivantes

iii. Présentations et présentation du projet de mémoire et de l'entretien

Présentation

Bonjour, comme je l'abordais avec vous dans mon mail / lors de mon précédent appel, j'ai effectué un travail de recherche dans le cadre du master que je réalise à l'ESSEC. J'ai travaillé pendant 8 ans dans une agence de conception lumière, en tant que concepteur lumière, et aujourd'hui je mène ce travail pour comprendre comment est-ce que la conception lumière ou la lumière peuvent se réinventer. Pour cela, j'effectue un travail de recherche auprès de différents types d'acteurs qui gravitent autour de la conception lumière (si demande : fabricants / maîtres d'œuvre, par exemple).

J'essaie de comprendre un peu comment chacun travaille, ce que chacun fait au quotidien, afin de mener une réflexion qui prenne en compte les usages, les démarches, les interrogations, de chacun.

- **Je vous ai contacté(e), car :** je vous ai identifiée comme faisant partie de (tel) type d'acteurs, et que j'ai observé que (spécificité)
Ou/ je vous ai contacté(e), car vous avez été identifié(e) par (telle personne) comme étant une personne intéressante dans ma démarche

Présentation des objectifs de l'entretien

- Mieux vous connaître, mieux comprendre votre métier et votre vision du métier
- Comprendre votre position de concepteur lumière
- Si cela est possible, que vous m'aidiez à identifier des personnes à rencontrer dans le cadre de ce travail/

v. Déroulé des questions

Rapport à la lumière

1. Pourriez-vous, pour commencer, me dire ce qu'est la lumière pour vous, ce qu'elle représente ?
 - Mais encore ?
 - Donnez-moi des illustrations
2. Pourriez-vous me dire ce qu'est la conception lumière ?
 - Mais encore ? Donnez-moi des illustrations
3. Quels sont pour vous les acteurs, faiseurs, pour la Lumière ? comment les nommez-vous ? concepteurs ?
4. Quand vous faites un projet lumière par quoi commencez-vous ?

Présentation de l'entreprise

5. Pourriez-vous me décrire votre entreprise / association ?

Relance :

 - Marché
 - Type de clients
 - Type de projets (échelle / durée...)
 - Quels sont vos projets à venir
 - Zone d'emprise
6. Comment est organisée votre entreprise ?

Relance :

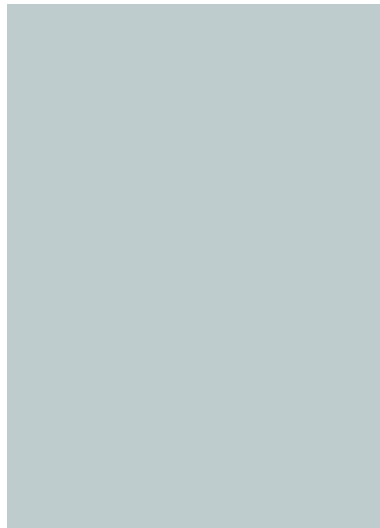
 - Structure
 - Taille
 - Type et répartition des responsabilités
 - A qui rendez-vous des comptes ?

Thème

Présentation de la personne

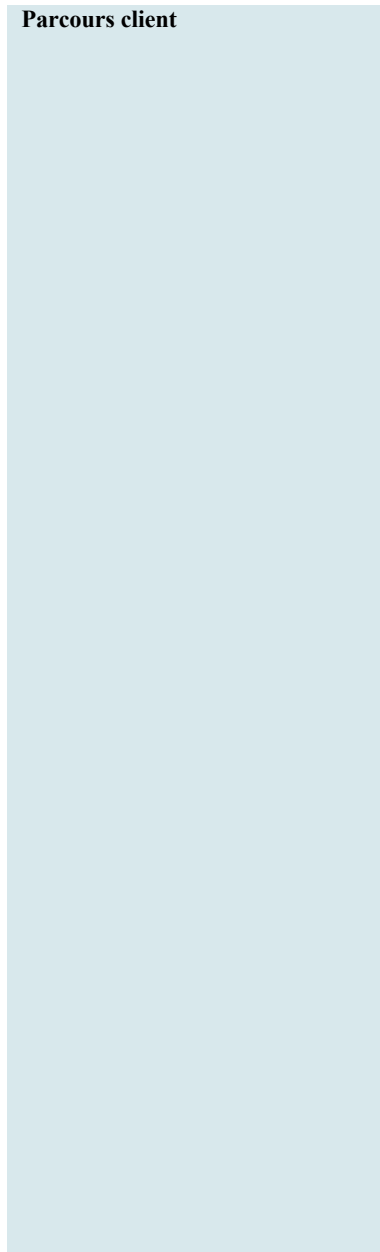
Questions

7. Pourriez-vous me parler de votre Fonction / Rôle / position dans l'organisation ?



8. En quoi consiste précisément votre travail ? vos missions ? vos projets ? vos réalisations ? vos contacts ? interlocuteurs ? Comment se déroule une journée type ?
 - Comment le métier a évolué et comment sa manière de travailler a évolué
 - Quels types de projets
 - Quels types de clients
 - Comment trouvez-vous vos clients
 - Quelles sont les relations avec les différentes parties prenantes quand ils font un projet : Client / intermédiaires / usagers
9. Pourriez-vous me parler de vos défis dans le cadre de votre métier ?
10. Quelles sont vos fiertés / Quelles sont vos réussites petites ou grandes ?

Parcours client



11. Comment est conçue/ pensée habituellement la lumière au sein de votre organisation ?
12. A quel moment du projet intégrez-vous la partie relative à la lumière ?
 - En amont de la conception / pendant la conception
13. Vous arrive-t-il de travailler en association avec d'autres acteurs, pour la conception de la lumière ?
 - Définition concepteur lumière / définition BE / fabricant
 - Comment les trouverez-vous ?
 - Vous contactent-ils ?
 - Donnez-moi des noms, exemples
 - Qui s'occupent de la relation avec eux ?
 - Comment contractualisez-vous avec eux ?
14. Comment choisissez-vous le partenaire qui effectue le travail de conception lumière ? Travaillez-vous régulièrement avec les mêmes ?
 - Comment trouvez-vous les prestataires ? Viennent-ils à vous ?
 - Comment les choisissez-vous parmi la multitude d'offres sur le marché ?
 - Avez-vous des exemples de présentations qui vous ont particulièrement plu ? déçu ?
 - Qu'est-ce qui est le plus important à vos yeux lors de ces démarches préliminaires au projet ?
15. Raconter le parcours habituel d'un projet incluant de la lumière

Rôle du client :

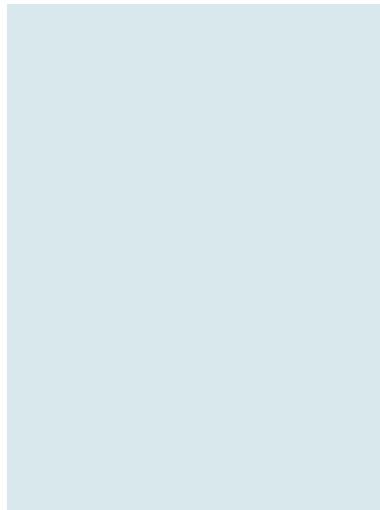
Quelles sont toutes les activités/ les démarches que vous réalisez pour pouvoir réaliser un projet intégrant de la lumière ?

- Avant le projet
- Pendant le projet
- Après le projet

Problèmes rencontrés par le client :

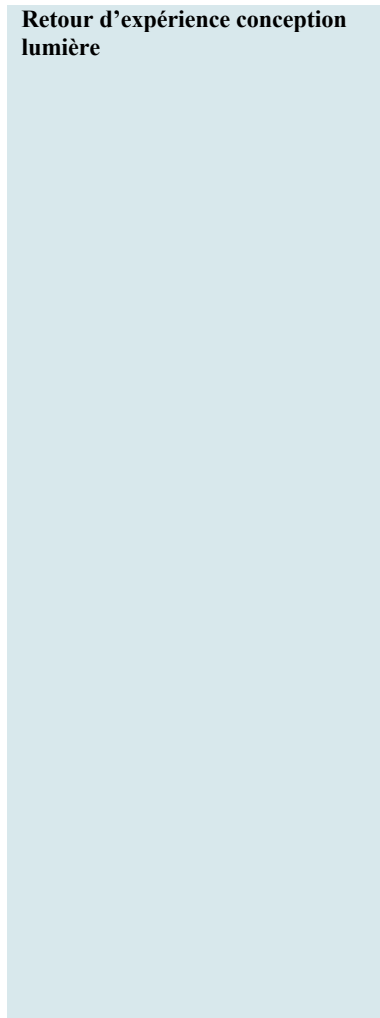
Quelles sont les difficultés rencontrées sur vos projets ?

- Avant le projet
- Pendant le projet
- Après le projet



16. Qui sont les clients ? prospects ? Décrivez-les svp
17. Avez-vous des exemples qui vous ont particulièrement enthousiasmés ?
 - Avez-vous des exemples qui vous ont particulièrement déçu / Déçu ?
 - De projets
 - De relations
 - Se situations
18. Quelles sont les raisons qui font que vous renouvellez l'expérience avec un même client ?
 - Quelles sont les raisons qui font que vous ne renouvellez pas ?
19. Quels sont les bénéfices d'un projet bien mené ?
 - Pour le projet
 - Pour vous

Retour d'expérience conception lumière



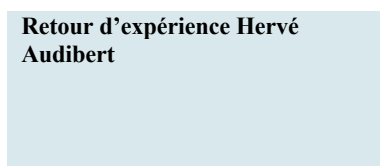
La filière

20. Quelles ont été vos relations / interactions avec les concepteurs lumière ?
21. Y-at-il des pratiques qui vous semblent exemplaires chez certains concepteurs lumière qui gagneraient à être adoptées ?
 - Qu'est-ce qu'un bon concepteur lumière pour vous ?
22. Parlez-moi de la Formation en conception lumière
 - Quels besoins ?
 - Besoin de former les autres corps de métier

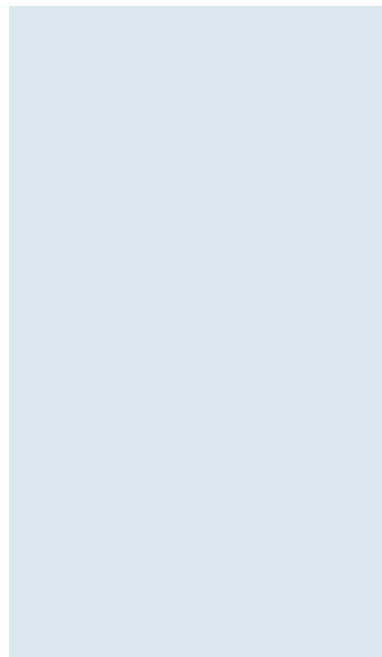
Le métier

23. Que pensez-vous de l'image de la conception lumière
 - En son sein
 - Avec les partenaires
 - Le grand public
24. Comment pensez-vous que cela pourrait être amélioré ?
 - Comment défendre le métier ?
25. Avez-vous des démarches dans ce sens ?
 - Sous quelle forme
 - Adressé vers qui ?
 - Depuis longtemps ?
 - Des projets à venir ?
26. Comment la conception lumière pourrait mieux s'organiser ?

Retour d'expérience Hervé Audibert



27. Comment percevez-vous Audibert aujourd'hui ?
 - quels sont ses points forts ?
 - ses faiblesses ?
 - que faire pour s'améliorer ?



28. Comment avez-vous pu percevoir l'atelier H. Audibert par le passé ?

- Lors de votre rencontre
- Lors de votre collaboration
- Avant votre rencontre

29. Quelle a été votre expérience avec l'atelier H. Audibert ?

- Comment s'est passée l'expérience /
- Qu'est-ce qui s'est bien passé /
- Qu'est-ce qu'il a manqué /
- Qu'est-ce qui s'est mal passé et qui pourrait être amélioré ?

30. Que pensez-vous de l'offre de l'atelier H. Audibert ?

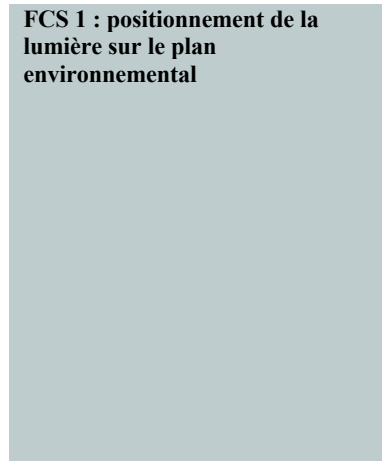
31. Qu'aimeriez-vous qu'A vous propose ? en particulier ?

- avant/pro-activement ?
- Services, conseils, maintenance, accompagnement, etc

32. Comment aimeriez-vous être informé ?

- démo, vidéo, internet, salons, etc

FCS 1 : positionnement de la lumière sur le plan environnemental



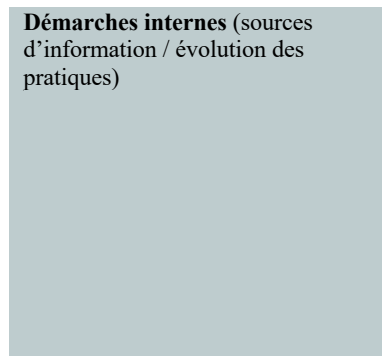
33. Avez-vous mis en place/ quelles sont les démarches environnementales mise en place dans les projets que vous traitez ?

- Concernant la lumière ?
- Lesquelles ?
- Sinon, pourquoi ? Seriez-vous intéressés par de telles démarches ?
- Qu'est-ce qui vous motiverait pour le faire ?
- Et la question sociale ?

34. Avez-vous/ quels sont vos objectifs environnementaux pour les prochains mois / Années ?

35. Quels impacts étudiez-vous ? Environnement ? Biodiversité ? Qualité de vie ?

Démarches internes (sources d'information / évolution des pratiques)



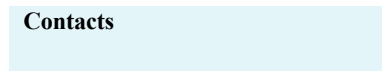
36. Comment vous informez-vous concernant le marché de la lumière ou de l'environnement ?

- Nouveautés, normes ?
- Faites-vous appel à des organismes / de la presse, des associations ?
- Y-at-il un site ou un réseau professionnel de référence ?

37. Avez-vous mis en place des démarches pour faire évoluer vos pratiques, ou aimeriez-vous le faire ?

- Quelles échéances ?
- Comment ?
- Pourquoi ?

Contacts



38. Pourriez-vous m'aider à identifier un ou deux personnes à rencontrer ?

c. Guide d'entretien Clients et prospects - C&P

i. Objectifs

Objectifs généraux : connaître les cibles

Détails objectifs :

- Objectifs : Approfondir la connaissance des **maitrises d'ouvrage** dans leur rapport à la lumière et à la conception lumière
 - Approfondir la connaissance des clients partenaires / intermédiaires de l'atelier H. Audibert
 - Comprendre les enjeux d'une conception lumière et les attentes liées
 - Comprendre les jeux de pouvoir influençant les choix d'acteurs entrant en œuvre dans un projet intégrant de la lumière
 - Comprendre quels sont les modes de contractualisation avec les concepteurs
 - Approfondir connaissance des cibles de l'atelier
- Objectifs : Approfondir la connaissance des **maitrises d'œuvre** dans leur rapport à la lumière et à la conception lumière
 - Approfondir la connaissance des clients partenaires / intermédiaires de l'atelier H. Audibert
 - Comprendre leur rapport à la lumière et les attentes liées
 - Approfondir la connaissance du mode de choix d'un prestataire plutôt qu'un autre
 - Comprendre les temporalités impactant le choix d'un prestataire
 - Comprendre le mode de construction d'une relation entre partenaires d'une équipe de maîtrise d'œuvre
 - Approfondir connaissance des cibles de l'atelier

ii. Déroulé de l'entretienIntroduction

3 minutes Présentations et présentation du projet de mémoire

Déroulé des questions

3 Minutes Rapport à la lumière

3 minutes Présentation de l'entreprise

7 minutes Présentation de la personne

15 minutes Parcours client

10 minutes Retour d'expérience en conception lumière

10 minutes Retour d'expérience Hervé Audibert

5 minutes FCS 1 : positionnement de la lumière sur le plan
environnemental

5 minutes Démarches internes (sources d'information / évolution des
pratiques)

2 minutes Contacts

Conclusion

3 minutes Conclusion, présentation des étapes suivantes

iii. Présentations et présentation du projet de mémoire et de l'entretienPrésentation

Bonjour, comme je l'abordais avec vous dans mon mail / lors de mon précédent appel, j'effectue un travail de recherche dans le cadre du master que je réalise à l'ESSEC.

J'ai travaillé pendant 8 ans dans une agence de conception lumière, en tant que concepteur lumière, et aujourd'hui je mène ce travail pour comprendre comment est-ce que la conception lumière ou la lumière peuvent se réinventer.

Pour cela, j'effectue un travail de recherche auprès de différents types d'acteurs qui gravitent autour de la conception lumière (si demande : fabricants / maitres d'œuvre, par exemple).

J'essaie de comprendre un peu comment chacun travaille, ce que chacun fait au quotidien, afin de mener une réflexion qui prenne en compte les usages, les démarches, les interrogations, de chacun.

- **Je vous ai contacté(e), car** : je vous ai identifiée comme faisant partie de (tel) type d'acteurs, et que j'ai observé que (spécificité)

Ou/ je vous ai contacté(e), car vous avez été identifié(e) par (telle personne) comme étant une personne intéressante dans ma démarche

Présentation des objectifs de l'entretien

- Mieux vous connaître, mieux comprendre votre métier
- Comprendre votre rapport à la question de la lumière
- Si cela est possible, que vous m'aidiez à identifier des personnes à rencontrer dans le cadre de ce travail

iv. Déroulé des questions

Rapport à la lumière

1. Si je vous dis lumière, à quoi pensez-vous ?
 - Mais encore ?
 - Donnez-moi des illustrations
2. Si je vous dis conception lumière ?
 - Mais encore ? Donnez-moi des illustrations
3. Quels sont pour vous les acteurs, faiseurs, pour la Lumière ? comment les nommez-vous ? concepteurs ?
4. Si vous deviez faire un projet lumière par quoi commenceriez-vous ?

Présentation de l'entreprise

5. Pourriez-vous me décrire votre entreprise / association ?
Relance :
 - Marché
 - Type de clients
 - Type de projets (échelle / durée...)
 - Zone d'emprise
6. Comment est organisée votre entreprise ?
Relance :
 - Structure
 - Taille
 - Type et répartition des responsabilités
 - A qui rendez-vous des comptes ?

Présentation de la personne

1. Pourriez-vous me parler de votre Fonction / Rôle / position dans l'organisation ?
2. Auriez-vous un message spécifique à me faire passer avant de commencer l'entretien ?
3. En quoi consiste précisément votre travail ? vos missions ? vos projets ? vos réalisations ? vos contacts ? interlocuteurs ? Comment se déroule une journée type ?
4. Pourriez-vous me parler de vos défis dans le cadre de votre métier ?
5. Quelles sont vos fiertés / Quelles sont vos réussites petites ou grandes ?

Parcours client

6. Comment est conçue/ pensée habituellement la lumière au sein de votre organisation ?

7. A quel moment du projet intégrez-vous la partie relative à la lumière ?

- En amont de la conception / pendant la conception

8. Vous arrive-t-il de travailler en direct avec des concepteurs lumière ou d'autres acteurs pour la conception de la lumière ?

- Définition concepteur lumière / définition BE / fabricant
- Comment les trouverez-vous ?
- Vous contactent-ils ?
- Donnez-moi des noms, exemples
- Qui s'occupent de la relation avec eux ?
- Comment contractualisez-vous avec eux ?

9. Comment choisissez-vous le partenaire qui effectue le travail de conception lumière ? Travaillez-vous régulièrement avec les mêmes ?

- Comment trouvez-vous les prestataires ? Viennent-ils à vous ?
- Comment les choisissez-vous parmi la multitude d'offres sur le marché ?
- Avez-vous des exemples de présentations qui vous ont particulièrement plu ? déplu ?
- Qu'est-ce qui est le plus important à vos yeux lors de ces démarches préliminaires au projet ?

10. Raconter le parcours habituel d'un projet incluant de la lumière

Rôle du client : Quelles sont toutes les activités/ les démarches que vous réalisez pour pouvoir réaliser un projet intégrant de la lumière ?

- Avant le projet
- Pendant le projet
- Après le projet

Problèmes rencontrés par le client : Quelles sont les difficultés rencontrées sur vos projets ?

- Avant le projet
- Pendant le projet
- Après le projet

11. Qui sont les clients ? prospects ? Décrivez-les svp

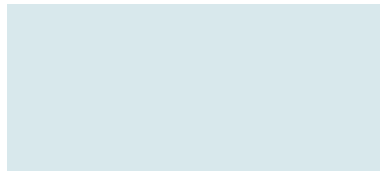
12. Quelles sont vos attentes envers ce prestataire ?

- Quelles sont vos attentes ? vos besoins ?
- Quels sont vos freins ? en matière de services ? avant, pdt, après, etc...
- en matière de résultat ?
- En matière de propositions ?
- De documents produits ?
- De présence ? / de disponibilité

13. Avez-vous des exemples qui vous ont particulièrement enthousiasmés ?

- Avez-vous des exemples qui vous ont particulièrement déplu / Déçu ?

14. Quelles sont les raisons qui font que vous renouvellez l'expérience avec un même prestataire ?

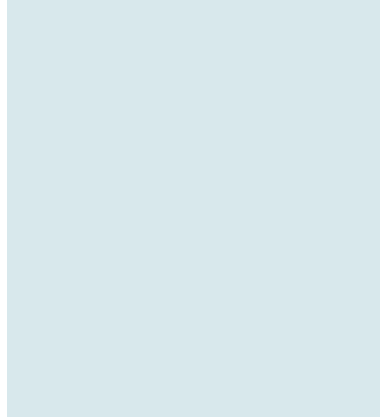


- Quelles sont les raisons qui font que vous ne renouvellez pas ?

15. Quels sont les bénéfices d'un projet bien mené ?

- Pour le projet
- Pour vous

Retour d'expérience conception lumière



16. Quelles ont été vos relations / interactions avec les concepteurs lumière ?

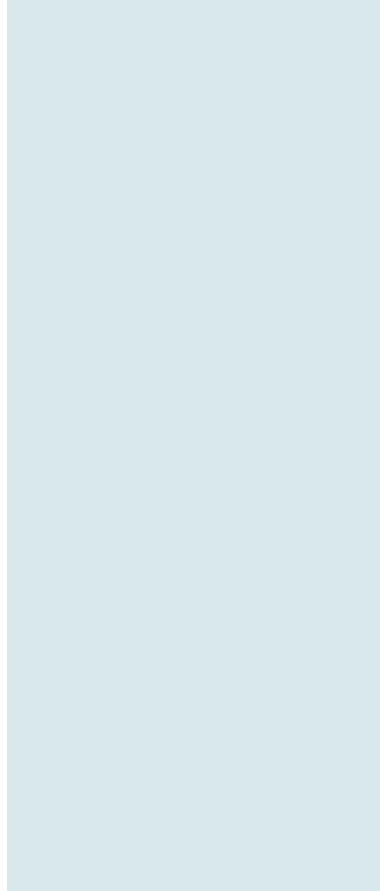
17. Comment s'est passée l'expérience

- Qu'est-ce qui s'est bien passé
- Qu'est-ce qu'il a manqué
- Qu'est-ce qui s'est mal passé et qui pourrait être amélioré ?
-

18. Y-at-il des pratiques qui vous semblent exemplaires chez certains de vos partenaires qui gagneraient à être adoptées ?

19. Qu'est-ce qui fait que vous souhaitez retravailler avec un concepteur ?

Retour d'expérience Hervé Audibert



20. Comment percevez-vous Audibert aujourd'hui ?

- Quels sont ses points forts ?
- Ses faiblesses ?
- Que faire pour s'améliorer ?

21. Comment avez-vous pu percevoir l'atelier H. Audibert par le passé ?

- Lors de votre rencontre
- Lors de votre collaboration
- Avant votre rencontre

22. Quelle a été votre expérience avec l'atelier H. Audibert ?

- Comment s'est passée l'expérience /
- Qu'est-ce qui s'est bien passé /
- Qu'est-ce qu'il a manqué /
- Qu'est-ce qui s'est mal passé et qui pourrait être amélioré ?

23. Qu'est-ce qui fait que vous souhaiteriez retravailler avec l'atelier ?

- Comment pourriez-vous travailler ou retravailler avec l'atelier ?

24. Que pensez-vous de l'offre de l'atelier H. Audibert ?

25. Qu'aimeriez-vous qu'A vous propose ? en particulier ?

- avant/pro-activement ?
- Services, conseils, maintenance, accompagnement, etc

26. Comment aimeriez-vous être informé ?

- démo, vidéo, internet, salons, etc

FCS 1 : positionnement de la lumière sur le plan environnemental

27. Avez-vous mis en place/ quelles sont les démarches environnementales mise en place dans les projets que vous traitez ?

- Concernant la lumière ?
- Lesquelles ?
- Sinon, pourquoi ? Seriez-vous intéressés par de telles démarches ?
- Qu'est-ce qui vous motiverait pour le faire ?

28. Avez-vous/ quels sont vos objectifs environnementaux pour les prochains mois / Années ?

29. Quels impacts étudiez-vous ? Environnement ? Biodiversité ? Qualité de vie ?

Démarches internes (sources d'information / évolution des pratiques)

30. Comment vous informez-vous concernant le marché de la lumière ou de l'environnement ?

- Nouveautés, normes ?
- Faites-vous appel à des organismes / de la presse, des associations ?
- Y-at-il un site ou un réseau professionnel de référence ?

31. Avez-vous mis en place des démarches pour faire évoluer vos pratiques, ou aimeriez-vous le faire ?

- Quelles échéances ?
- Comment ?
- Pourquoi ?

Contacts

32. Pourriez-vous m'aider à identifier un ou deux personnes à rencontrer ?

4. Analyse

a. Entretiens **EPL**

Thème	Questions	Synthèse
Rapport à la lumière	1. Si je vous dis lumière, à quoi pensez-vous ?	La lumière est associée à la notion de sécurité, d'attractivité et d'identité qui prend souvent le pas sur le besoin d'obscurité (de l'homme et de la nature) Lumière = source de pollution lumineuse Relation indissociable entre le jour et la nuit, entre lumière naturelle et artificielle Besoin de rééquilibrer le rapport entre lumière et obscurité en se posant la question "où ?" "quand ?" et "comment ?" éclairer
	2. Si je vous dis conception lumière ?	Un métier mal connu et mal interprété car parfois confondu avec les fournisseurs d'appareils d'éclairage Une profession qui a besoin de "murir" et une démarche qui a besoin d'être plus valorisée ce qui pourrait passer par la formation, pour harmoniser les pratiques, atténuer la compétition entre concepteurs lumière pour savoir qui a inventé tel ou tel terme, quand la question est avant tout de créer une cohérence entre les acteurs Une profession qui peine à se différencier du technicien, et qui pour cela s'épuise en devant sans cesse renouveler ses pratiques, alors que l'observateur lambda ne percevra pas forcément ce surplus de qualité Un métier orienté vers la création d'ambiances et la notion "d'esthétique urbaine" et pas uniquement sur la question technique
	3. Quels sont pour vous les acteurs, faiseurs, pour la Lumière ? comment les nommez-vous ? concepteurs ?	Une vision hétéroclite, selon l'expérience ; mais complémentaire : - services techniques d'entreprises - associations ANPCEN, DNCCR, AFE, AFE - les élus (le maire, en l'occurrence) - les techniciens : les services d'urbanisme, services d'éclairage public - les concepteurs lumière - les habitants, les usagers de l'espace
Présentation de l'entreprise	4. Pourriez-vous me décrire votre entreprise / association ?	. Une association de protection du ciel nocturne par la diminution de la pollution lumineuse . Un laboratoire de recherche associé au service éclairage de Nantes métropole dans le cadre d'un doctorat . Un collectif de chercheurs et une université
	5. Comment est organisée votre entreprise ?	Association : une direction structurée qui travaille notamment sur les questions législatives et un réseau de correspondants bénévoles "un peu isolés" dans les régions qui travaille à la mise en œuvre sur le terrain. Chercheur : des pôles de recherche avec des équipes de chercheurs avec des thématiques variées qui parfois croisent leurs travaux, et un rattachement à une école d'architecture pour donner des cours aux étudiants.

Présentation de la personne	6. Pourriez-vous me parler de votre Fonction / Rôle / position dans l'organisation ?	Un correspondant régional de l'ANPCEN, lien de l'association avec les territoires et en charge de la labélisation des "villes et villages étoilés" Un doctorant en "pédagogie de la sobriété lumineuse", partagé entre activité de labo, emploi par le service d'éclairage Nantes métropole et le poste de professeur en école d'architecture Un chercheur indépendant, invité en laboratoire CNRS. A des programmes de recherche fondamentale en association avec des chercheurs avec une recherche complémentaire. Activités de recherche-action et d'expertise en relation avec des territoires
	7. En quoi consiste précisément votre travail ? vos missions ? vos projets ? vos réalisations ? vos contacts ? interlocuteurs ? Comment se déroule une journée type ?	Travail de sensibilisation: - des élus aux problématiques liées à l'éclairage nocturne (sur éclairage, mauvais éclairage, gêne pour les habitants, gêne pour la biodiversité) - des habitants (montrer que l'éclairage n'est pas systématique) Missions de conseil et d'accompagnement: - améliorer l'éclairage public (en montrant des pistes, en rassurant sur le changement des pratiques) - œuvre à faire évoluer les pratiques pour la conception de la lumière urbaine (en intervenant sur toutes les strates d'acteurs et de décisionnaires, et en leur montrant des pistes de réflexion et de bonnes pratiques à adopter) - Information de proximité sur comment éclairer autrement (à l'adresse des citoyens) - concrétisation d'actions pour appliquer les questions environnementales sur un territoire (pour ne pas rester dans l'abstraction théorique, mais montrer que la théorie doit s'adapter aux spécificités du territoire) Décerner des labels: - villes et villages étoilés Travail d'enquête: - auprès des usagers (consultation citoyenne, rencontres) - des habitants But de l'enquête: - avoir l'approbation des usagers (pour l'extinction, le changement d'éclairage, l'adoption de nouvelles pratiques) - avoir l'expertise des usagers (pour déterminer les besoins réels, les désirs, et adapter l'éclairage en fonction) - faire de l'avis des usagers un outil d'arbitrage politique (pour que les décisions soient ancrées dans des usages et pas uniquement dans des schémas de pensée préétablis) Former à la réflexion sur la lumière et sur la nécessité d'éclairer: - les élus - les techniciens - les étudiants et futurs architectes Recherche Fondamentale

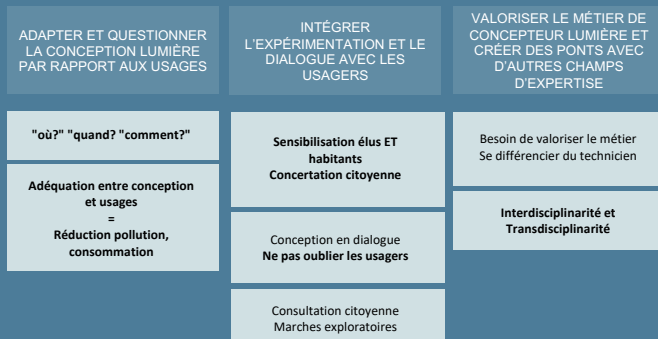
Présentation de la personne	8. Pourriez-vous me parler de vos défis dans le cadre de votre métier ?	Atténuer le pouvoir des lobbies dont l'objectif étant de vendre, tendent à faire mettre de la lumière partout, même où ce n'est pas nécessaire et où c'est préjudiciable Intégrer intelligemment les nouvelles technologies d'éclairage dans la conception de l'éclairage urbain Avoir un discours qui soit entendable par tous, pas uniquement pas les convaincus de l'écologie, mais aussi par les citoyens, les élus des petites et grandes communes Faire avec la susceptibilité des élus et des services techniques, pour leur apporter des solutions sans les heurter Faire en sorte que les démarches soient appliquées à tous les niveaux des organisations Concilier les besoins normatifs en éclairage et respect des besoins environnementaux en obscurité faire prendre conscience de la question de l'importance de l'obscurité aux élus face aux problématiques sécuritaires mettre en avant les questionnements nocturnes dans la fabrique de la ville, afin qu'elle ne soit pas reléguée au second plan "faire en sorte que cette notion de réseau écologique sombre, [...] ne reste pas sous forme d'indicateurs chiffrés, de cartographie que personne ne comprend[...]. Mais descende au niveau des territoires, au niveau des communes, au niveau des habitants" faire en sorte que les théories scientifiques ne soient pas appliquées sans réflexion: la mise en application de la trame noire est nécessairement un compromis, parce que s'il fallait faire un réseau écologique sombre pour chaque petite bête, il faudrait éteindre partout tout le temps, or, il faut également prendre en compte la vie humaine et ses infrastructures. Travailler avec des indicateurs de pollution lumineuse, avec une notion de trame noire qui aujourd'hui ne sont pas encore bien définis, alors que tout le monde tend à s'en emparer pour tenter de les appliquer
	9. Quelles sont vos fiertés / Quelles sont vos réussites petites ou grandes ?	La concrétisation du travail de terrain: - le travail "de fourmi" auprès des élus locaux pour leur faire prendre conscience de l'importance de l'obscurité - labélisation d'un grand nombre de communes dans sa région (de son fait) - La mise en place de systèmes de détection qui permettent de faire évoluer la luminosité au passage des piétons ou des automobilistes - le fait que la question de l'éclairage passe de la problématique technique à la question de la réflexion sur le fond, sur comment éclairer et comment mon éclairage est perçu L'effet boule de neige des démarches: - Le fait que maintenant il n'ait plus besoin de démarcher les élus, que ce soient eux qui le sollicitent - Le fait que les élus soient fiers du travail qu'ils ont effectué et qu'ils deviennent des ambassadeurs de la démarche auprès de leurs homologues d'autres villes

Parcours projet	10. Travaillez-vous avec d'autres acteurs de la lumière ?	Travail en partenariat ou en dialogue avec : - Syndicats d'énergie - bureaux d'études de grands groupes - des chercheurs - les services techniques des villes - les fabricants d'éclairage - les élus - les habitants, les services techniques des villes - des concepteurs lumière parfois dialogue impossible entre acteurs travaillant pourtant dans des sens concordants, pour des problèmes de posture ou de positionnement de chacun
	11. A quelle occasion ?	Réflexion sur mise en lumière espaces publics
	12. Connaissez-vous le travail des concepteurs lumière ?	Connaissent généralement très peu le travail des concepteurs lumière, en raison de la différence de type d'interventions et de territoires, bien qu'ils les observent de loin. Connaissent des pratiques qui recoupent les leurs comme la question de la consultation citoyenne. Quand des ponts s'opèrent entre eux et les concepteurs lumière, bonne compréhension des enjeux des concepteurs lumière (entre technique et esthétique), et leurs questionnements actuels (changement en cours des pratiques dans le rapport environnemental) "dans 'application technique du compromis, entre le besoin de lumière et le besoin d'obscurité"
	13. Vous arrive-t-il de travailler en direct avec des concepteurs lumière ou d'autres acteurs pour la conception de la lumière ?	Pas tous Si oui, pour avoir des démarches complémentaires et pour permettre d'appliquer les démarches aux territoires
	14. Raconter le parcours habituel d'un projet incluant de la lumière	Des parcours variés, s'adaptant aux projets, aux interlocuteurs - Peut être consulté en amont d'un projet (sensibilisation élu et population, mais aussi des bureaux d'étude) - Peut être appelé en aval pour rectifier un projet mal pensé Partage du temps entre différentes activités : - recherche pour le doctorat, - démarches auprès des villes pour voir les possibilités en matière de conception lumière, - dialogue avec les villes - consultation citoyenne
	15. Quels sont les parties prenantes de vos projets ?	Des parties prenantes dans l'ensemble similaires : - Entreprises - élus / responsables territoriaux - responsables des services techniques - citoyens - fabricants - syndicat d'énergie - les techniciens du syndicat
	16. Quelles sont vos attentes envers ce prestataire ?	Faire évoluer sa vision de l'éclairage en acceptant de ré envisager la question du besoin en lumière systématique et en intégrant à la manière de penser, la question des usages. Tout cela en acceptant de prendre en compte l'expertise des usagers Que l'on entre dans la finesse des territoires et pas que l'on essaye d'imposer un schéma type pensé dans un laboratoire ou un ministère Intégrer les recommandations et se poser les questions " "Quand ?", « Pour Qui ?" Et "Comment ?" éclairer

		" pluraliser l'expression des rapports à l'obscurité, des rapports à la lumière. "
	17. Quels sont les bénéfices d'un projet bien mené ?	Réduction de l'impact sur la biodiversité La nuit redevient noire et possibilité de voir les étoiles. Citoyens et élus satisfaits Réduction de l'impact de la lumière sur la santé Réduction de la pollution lumineuse Limitation de la lumière aux lieux qui en ont besoin, au moment où il y en a besoin Adéquation entre conception et usages Réduction de la consommation énergétique et de matériel Prise en compte aussi bien les impératifs écologique et environnementaux que ceux liés aux besoins et aux usages des habitants
Retour d' expérience conception lumière	18. Quelles ont été vos relations / interactions avec les concepteurs lumière ?	Peu d'interactions, liées essentiellement à des besoins dans le cadre d'un travail de recherche ou en raison d'une association à un acteur en vue de réaliser un projet commun
	19. Comment s'est passée l'expérience	Bien quand il y a eu une expérience : complémentarité et convivialité
	20. Y-at-il des pratiques qui vous semblent exemplaires chez certains de vos partenaires qui gagneraient à être adoptées ?	La consultation citoyenne Les marches exploratoires L'interdisciplinarité et la transdisciplinarité
	21. Qu'est-ce qui fait que vous souhaitez retravailler avec un concepteur ?	—
Contacts	22. Pourriez-vous m'aider à identifier un ou deux personnes à rencontrer ?	XXX XXX, Sara Castagné

Verbatim	"C'est le maire qui reste responsable de son patrimoine d'éclairage ! " "On va répondre déjà à ces trois questions : "Quand ?", « Pour Qui ?" Et "Comment ?"." "Si un jour on doit restituer une part d'obscurité en ville. De mon point de vue, ce sera vraiment les derniers endroits [places attractives et touristiques] où on abaissera, où on éteindra, parce que c'est vraiment évident qu'il y a une part d'attractivité touristique" " L'utilisateur un peu en bout de ligne et [...] ne va pas trop s'intéresser à ce qu'il se qu'il ressent sur l'espace public la nuit" "on s'aperçoit [pour les services techniques] qu'il n'y a pas une valeur encore ajoutée sur la lumière" " le fait de redonner la place à l'obscurité, fait partie du projet d'éclairage de la commune. " "Mise en débat qui ne doit pas forcément mener à l'extinction ! Ça après c'est aux gens de décider, c'est aux habitants d'un territoire et à l' élu." "on peut effectivement dire que... Oui, cet espace, il n'a pas besoin d'être éclairé...[...] C'est très bien, mais ça s'appelle juste "redéfinir le besoin", en fait, "requalifier le besoin" "on n'a pas besoin de la notion de Trame noire et encore moins du concept scientifique de réseau écologique sombre, si on bosse comme ça..." "Dans les années 1930, on a[...] normalisé les façons d'éclairer, [...] [...] je milite,[...] pour qu'on n'en n'arrive pas à la même normalisation, mais inverse de ce que devrait être la "bonne obscurité"" "on peut tout à fait normaliser, toujours plus, et légiférer toujours plus, sur ce que doit être l'éclairage public. Ça ne fait pas mécaniquement une préservation de l'obscurité. " "il faut que les concepteurs lumière écoutent moins les architectes que les habitants et qu'il faudrait qu'ils écoutent plus les habitants et les usagers des espaces que les architectes des bâtiments."
----------	--

On retient des experts penseurs de la lumière



b. Entretiens FL

Thème	Questions	Synthèse
Rapport à la lumière	1. Pourriez-vous, pour commencer, me dire ce qu'est la lumière pour vous, ce qu'elle représente ?	La lumière est un outil pour dessiner le monde, faire ressortir les choses " au-delà du fait que c'est mon métier, mon matériau de travail de prédilection..." "l'analogie qui finalement revient plus souvent dans ce que je dis, dans ce que je pense c'est le pinceau ! C'est tout noir, et avec ton pinceau, tu choisis. Donc, tu dessines, en fait, ton environnement grâce à ça. [...]" "cette sensation que le monde est plutôt dans le noir et que la lumière, c'est un peu le truc qui est minoritaire, mais qui fait ressortir des choses"
	2. Pourriez-vous me dire ce qu'est la conception lumière ?	" on se dédie à l'éclairage des villes et de l'architecture pour faire simple, et on le fait de manière pérenne et non pas de manière événementielle ou de manière spectacle." "aujourd'hui un concepteur lumière, et surtout s'il a une agence et qu'il veut vivre, il faut qu'il touche à tous les domaines... Après, il choisit ce qu'il a envie. Mais... S'il n'a pas la pluri capacité à toucher à tous les domaines, il ne survivra pas." "aujourd'hui, c'est un métier ... Qui est de plus en plus technique. On a beaucoup évolué du très, très artistique du début et petit à petit, artistico-technique, et aujourd'hui une très grande part technique, au moins au sein de l'agence"; Métier qui doit trouver le bon équilibre entre artiste et ingénieur, pour exister et faire des propositions pertinentes "parce que c'est plus compliqué que le technicien, parce qu'il y a la méthodo, parce qu'il y a le projet, parce qu'il y a des acteurs, parce qu'il y a le planning, parce qu'il y a le budget, pas que techniciens, et artistes." "Si [a une réponse purement technique], on ne peut pas exister, parce que ce n'est pas assez créatif. Si on se place en plasticien pur, on a du mal à exister aussi parce que c'est un autre métier aussi, et il a tout de suite un rapport à l'ego, l'ego de la création." "Quand je dis que ce n'est pas un artiste, ce n'est pas un ingénieur non plus. Mais ça ne veut pas dire que c'est moins qu'un ingénieur ou moins qu'un artiste, c'est que c'est entre les deux. Et en fait, si c'est trop un artiste, je trouve que ce n'est pas un bon concepteur, si c'est trop un ingénieur, ce n'est pas un bon concepteur. " "C'est quand même cet entre-deux qui fait qu'on est indispensable." "Le concepteur lumière, [...] il a une vision [...] plastique, qui s'adapte aux contraintes" d'où le mi-chemin entre artiste et ingénieur : " l'ingénieur, normalement, il s'éclate dans les contraintes. L'inverse de l'artiste, en fait. "

	3. Quels sont pour vous les acteurs, faiseurs, pour la Lumière ? comment les nommez-vous ? concepteurs ?	"Les Bureaux d'étude technique, mais ils ont une approche très différente des concepteurs lumière": car ils se focalisent sur la production chiffrable, ils n'ont pas une approche conceptuelle, artistique ou sur les usages, qui justifie des honoraires bien moins élevés Les concepteurs lumière (sujet important du nom, pour se replacer au centre de l'échiquier) et avoir une image lisible par les maîtrises d'œuvre et d'ouvrage, qui en identifiant un métier par son nom peuvent faire appel à lui "Le problème, c'est que si tu n'as pas de nom, tu ne peux pas avoir de métier en face, et du coup, tu ne peux pas trop exister dans un appel d'offres [...] Nous, dans nos cartes de visite, on met "Concepteur lumière / Lighting designer", tu vois. Et ben..., les mecs, ils peuvent dire : "ah, dans l'équipe on a besoin d'un concepteur lumière" "le faiseur de lumière c'est un "concepteur lumière", il me semble. Vaut mieux qu'on reste là-dessus. "
	4. Quand vous faites un projet lumière par quoi commencez-vous ?	Au commencement d'un projet, il y a une histoire à trouver : " travailler sur des choses non visibles et d'essayer que la lumière, les révèle. Ça peut être la topographie, ça peut être la morphologie, ça peut être des lignes, des lignes géographiques ou énergétiques, des tensions ou des liens qui ne se voient pas... Ou des choses auront disparu...Des Remparts qui n'existent plus... " Essentiel de ne pas faire que de la technique : "Il faut quand même qu'on garde une dimension poétique et artistique."
Présentation de l' entreprise	5. Pourriez-vous me décrire votre entreprise / association ?	<u>Concepto</u> : Agence historique et pluridisciplinaire créée en 88 avec le temps, l'agence "ne s'est plus tournée que vers l'architecture, la ville et le pérenne. Et après en s'ouvrant vers l'intérieur, la muséo, des choses comme ça... [...]" Une équipe pluridisciplinaire comprenant des architectes d'intérieurs, des designers d'espace, une plasticienne, un ingénieur éclairagiste, des architectes, des paysagistes. Certains salariés d'autres en freelance "la pluridisciplinarité était essentielle et nous, on essaye... [...] de garder une dimension artistique très forte. On essaye que le projet soit différent de ce que pourrait faire une autre agence. Sur ce plan-là, on n'y arrive pas toujours." Environ 120 projets par an et 1,2million euros de chiffre d'affaire <u>ACE</u> : "existe depuis 25 ans et on a une centaine de membres" Ses objectifs : visibilité, légitimité et attractivité 1- faire connaître le métier, 2- créer des formations, créer de l'émulation entre concepteurs, pour que les projets soient le meilleur en meilleur 3- susciter des vocations de concepteur lumière et apporter quelque chose de concret à la profession et aux gens
	6. Comment est organisée votre entreprise ?	<u>Concepto</u> : Des chefs de projet, des assistants à ces chefs de projet, junior ou sénior. L'idée est que tous puissent savoir tout faire + Lui et Sara Castagné en direction de projet "[on] essaye que tout le monde sache tout faire, c'est à dire sache faire les rendus visuels, sache faire les calculs informatiques, sache faire des dessins AutoCAD. Sache faire aujourd'hui Revit et la 3D... Sache écrire une présentation, décrire un concept, sache faire une présentation PowerPoint ou un PDF digne de ce nom... [...]" [...] après, on essaye aussi un peu d'être efficace. On est aussi dans une entreprise ...[...] S'il y a urgence, on mettra quelqu'un qui fera un rendu rapide et intéressant." <u>ACE</u> : bureau de 7 personnes, + membres : concepteurs, concepteurs séniors, les affiliés, les affiliés sénior, et une trentaine de sponsors partenaires il y a vraiment de la place pour que tout le monde économiquement s'en sorte. "

Présentation de la personne	7. Pourriez-vous me parler de votre Fonction / Rôle / position dans l'organisation ?	<u>Roger Narboni : Concepto</u> Président, après avoir créé l'agence en 88 et été à la direction, a commencé la passation il y a quelques années au profit de Sara Castagné. Est actuellement à temps partiel, en charge de la direction artistique de certains projets, essentiellement à l'international. <u>XXX XXX : Concepto + ACE</u> ACE : Présidente de l'ACE, travaille avec le bureau pour insuffler les directions de façon collégiales à l'ACE Concepto : Conceptrice lumière et cheffe de projet
	8. En quoi consiste précisément votre travail ? vos missions ? vos projets ? vos réalisations ? vos contacts ? interlocuteurs ? Comment se déroule une journée type ?	<u>Concepto:</u> travail varié / journées variées Missions de conception, d'études et suivi de réalisation Une bonne part de relations humaines avec les équipes de maîtrise d'œuvre et d'ouvrage Relations presse / conférences / visites de salons, congrès / visites de fournisseurs Type de projets traités: Schémas directeur d'aménagement lumière, paysage nocturne de grandes dimensions, tramways et des mises en lumières de bâtiment, ZAC, des mises en lumière d'espaces publics, de parcs, des mises en lumière de gares, musées, galeries Les interlocuteurs sont les chargés de projet chez les maîtrises d'ouvrage, d'œuvre, dans les bureaux d'étude partenaires, des membres d'associations environnementales ou de riverains <u>ACE:</u> "faire connaître le métier, [...] des travaux [...] administratifs, de faire connaître le terme, [...] , de protéger le terme, de [le] définir sur Wikipédia [...], de travailler avec l'ONISEP [sur] la fiche "concepteur lumière" " pour que les annonces pôle emploi aboutissent " des bases de données, de la communication [...] être sur les réseaux sociaux. [...] l'atlas de la Conception lumière [...] [pour] faire des publications [...] contacter les offices de tourisme [...] pour leur dire : on peut faire des parcours de conception lumière. " Légitimation du travail de concepteur lumière, de la déontologie en relation avec les fabricants : " Il y a beaucoup de gens. [...] qui laissent à penser [...] que le concepteur lumière, quand il prescrit du matériel, il touche, un pourcentage. Qu'il n'est pas indépendant des fabricants. [...] la Charte de déontologie [explique] que si tu touches de l'argent de la part d'un fabricant de manière régulière, [...], t'es pas à l'ACE [...] Et donc tu gagnes ton argent par tes honoraires, point ! " Lutte contre les fabricants qui présentent leur travail comme de la conception lumière : et mise en place de charte pour définir les bonnes pratiques Défendre le métier face aux fabricants ou face à des maîtrises d'ouvrage qui se comportent mal Harmonisation des pratiques dans la conception lumière

9. Pourriez-vous me parler de vos défis dans le cadre de votre métier ?	<u>Conception lumière</u> Rester à l'écoute du client, du mandataire de groupement, sans entrer dans le "consensus mou" ni prendre une position où l'égo du créateur est trop grand ; tout en restant créatifs car c'est ce que les clients attendent du concepteur lumière : "si t'es pas assez créatif, les gens ne s'y retrouvent pas". Si le concepteur est trop dans le consensus, on ne l'appelle plus Faire de la lumière pour les gens, pour ceux qui utilisent ou utiliseront les espaces. Essayer d'avoir leur ressenti sur les lieux, connaître leurs usages Difficulté à savoir quand se battre pour un sujet et quand lâcher en raison de la demande d'ajustement permanentes. Parce qu'à la fois, il faut croire à ses idées, il faut les défendre, [...], mais il ne faut pas avoir d'orgueil. " Les " fabricants qui débauchent les jeunes concepteurs [qu'on a formé], ils leurs proposent un salaire beaucoup plus important" Rassurer les clients : " on passe notre vie à faire des calculs" Répondre aux défis environnementaux : "il va falloir que notre métier se développe pour participer à la lutte contre le changement climatique. A la préservation de la biodiversité et la lutte contre la pollution de toutes sortes. Je pense que c'est ça le challenge. C'est qu'on ne peut plus se contenter de faire des jolis petits projets artistiques... et bousiller la planète, quoi... C'est un gros challenge." <u>ACE</u> Avoir des membres plus jeunes, créer des formations " garder des pratiques saines avec les fabricants, ne pas se faire bouffer, [...] trouver le bon positionnement pour continuer à exister. " Les architectes comme les fabricants tendent à se passer des CL en utilisant DiaLux, "Et c'est pour ça qu'il faut absolument que les concepteurs lumière gardent le discours sensible [...] si t'as ce discours sensible avec les belles images et le côté graphique et très créa, [...] les gens y voient la valeur ajoutée. "
10. Quelles sont vos fiertés / Quelles sont vos réussites petites ou grandes ?	<u>Concepteur lumière:</u> - Réussir à trouver des stratégies pour convaincre un interlocuteur difficile à convaincre - Certains projets sur lesquels il a été possible de s'exprimer avec intelligence et en dialogue avec les MO et MOE - Être appelé pour des conférences dans le monde entier et être perçu comme un des penseurs de la conception lumière urbaine Grandes fiertés: La définition du métier, avoir été aux origines, la théorisation sur la ville la nuit, la création des SDAL, être un pionnier de la réflexion sur la trame noire... Avoir la possibilité de choisir ses clients, être appelé directement par des grandes villes pour réfléchir à leur SDAL <u>ACE:</u> Avoir réussi à faire adopter par une majorité le terme de "concepteur lumière" comme nom de métier au sein de l'ACE Développement de la communication à l'ACE, création de page Wikipédia, réseaux sociaux, arrivée de jeunes

Parcours client	11. Comment est conçue/ pensée habituellement la lumière au sein de votre organisation ?	En général c'est soit un des directeurs artistiques, soit un des chefs de projet qui insuffle l'idée de départ, puis le chef de projet à les mains libres pour développer le projet, assisté d'une ou plusieurs personnes
	12. A quel moment du projet intégrez-vous la partie relative à la lumière ?	Dès le début, c'est le cœur de son métier
	13. Vous arrive-t-il de travailler en association avec d'autres acteurs, pour la conception de la lumière ?	C'est arrivé, mais ça n'arrivera plus en parlant d'un projet mené à deux concepteurs lumière : "Ce qui a été un enfer absolu... Sur le plan conceptuel, pas sur le plan humain," "j'ai travaillé avec des artistes lumière, et ça a été une catastrophe absolue. Et depuis, plus jamais ne travaillerai avec aucun artiste. J'ai travaillé avec James Turrell, c'était l'horreur. J'ai travaillé avec Dan Graham, c'était ... l'horreur absolue ! " Soit l'artiste signait, de façon exclusive, le projet de l'agence, alors qu'il n'y avait pas pris part, soit il mettait tant de bâtons dans les roues que le projet finissait par être un compromis sans saveur
	14. Comment choisissez-vous le partenaire qui effectue le travail de conception lumière ? Travaillez-vous régulièrement avec les mêmes ?	Pas concernés
	15. Raconter le parcours habituel d'un projet incluant de la lumière	Avoir un concept bien défini dès le départ, qu'il n'est pas nécessaire de communiquer, mais qui permet de se créer une ligne directrice dans le projet et de lui donner une cohérence <u>Méthodologie pour un SDAL</u> : "On essaye d'avoir une vision stratégique, [...] de prendre en compte les évolutions, les mutations de la ville dans le futur, donc on vise 2030 voir plus loin. Et on fait des propositions qui soient à la fois ancrées sur une réalité, [...] et à la fois ouvertes sur des évolutions futures. " "l'objectif, c'est les gens qui sont sur place ; c'est leur ville, c'est leur histoire, [...] Par contre, nous, on peut les emmener ailleurs. [...], je ne vais jamais imposer à qui que ce soit la vision créative ou artistique, alors que je vais m'en aller quand j'aurai fini [...] c'est vraiment un dialogue. [...] Ça se termine par un document d'un dossier, [...] on fait ce qu'on appelle une cartographie "sexy". C'est à dire, [...] très graphiques, très artistiques, [...] pas forcément très techniques. [...] des représentations graphiques, [...] des perspectives nocturnes, [...] des coupes, des élévations, [...] des symboliques, des images de références, y'a du texte."

	16. Qui sont les clients ? prospects ? Décrivez-les svp	<u>Concepto:</u> Des maitrises d'ouvrages publiques ou privées, en direct, pour des projets uniquement lumière, et des maitrises d'œuvre pour les projets s'inscrivant dans des démarches globales "Quand c'est que des projets lumière, c'est en direct. Il n'y a pas forcément d'équipes pluridisciplinaires... Par exemple sur un SDAL, [...] Après quand c'est des projets de maîtrise d'œuvre, c'est la maîtrise d'œuvre qui nous contacte. Il se peut, quand c'est des projets de type conception réalisation avec des entreprises de travaux publics, genre Bouygues Construction ou Vinci Construction, la maîtrise d'ouvrage nous contacte, mais qu'ensuite elle demande nous de travailler avec l'équipe d'architecte qui a été choisie " Au sujet de la part de liberté laissée par les architectes sur les projets : "qu'il n'y a pas de généralité... il n'y a que des cas particuliers... La seule chose que j'ai constatée sur toutes ces années, c'est que plus les architectes sont stars et moins ils laissent de place ! Plus ils se la pètent, pour faire simple, et qu'ils pensent qu'ils savent tout, et moins ils sont star et plus ils sont curieux, ouverts, et partageurs." Grande variété dans les rapports aux clients, aime le dialogue, déteste ceux qui font semblant de savoir et imposent leur point de vue "J'ai eu la chance de rencontrer beaucoup de maires, qui étaient des politiques, sur des projets : [...] Par exemple, Laurent Fabius, je trouvais que c'était un type fabuleux... Une Écoute, une attention, [...], ça s'est très bien passé. Et puis on a des... [...] Alors, ce n'est pas une question de jeunes, mais il y a de plus en plus de gens très jeunes dans la maîtrise d'ouvrage... Quand je dis « Jeunes », c'est 30 ans, qui n'y connaissent rien à rien. Qui sortent de Sciences Po ou d'HEC et qui vont vous expliquer ce qu'il faut faire et comment il faut le faire ! Comment eux ils seraient capables de le faire, voilà ! ceux-là, c'est vrai que je n'ai plus vraiment les nerfs pour les supporter."
	17. Avez-vous des exemples qui vous ont particulièrement enthousiasmés ?	Certains politiciens, comme Laurent Fabius. Ou l'expérience avec le Maire de Niort qui avait donné carte blanche budgétaire et conceptuelle
	18. Quelles sont les raisons qui font que vous renouvelleriez l'expérience avec un même client ?	Qu'il y ait eu de l'échange, de l'écoute. Pas une relation pyramidale à l'inverse, ne retravaillent pas avec des mandataires tyranniques : Quand les mandataires de groupement imposent ce qui doit être fait en lumière : "Quand c'est des stars qui me font chier, je démissionne. Je ne travaille pas avec eux, [...] Parce que vous savez, les projets de Conception lumière, ça dure souvent 2ans, 3 ans jusqu'à la réalisation finale. Alors ça fait beaucoup de temps ensemble, et alors moi, je n'ai pas envie de le faire chier avec des connards. Et je préfère effectivement qu'on vive une aventure humaine sympathique"
	19. Quels sont les bénéfices d'un projet bien mené ?	Être satisfait du résultat, soi et les utilisateurs avoir de bonnes relations de bout en bout avec chacun des maillons du projet, ou avoir réussi à dénouer les conflits qui étaient présents en début de projet, entre certains acteurs Pouvoir communiquer sur ce projet, qu'il devienne "une référence" dont on peut être fier

Retour d'expérience conception lumière	20. Quelles ont été vos relations / interactions avec les concepteurs lumière ?	À travers plusieurs associations, pour commencer: Concepteur lumière sans frontières, l'ACE, les associations internationales, les séminaires De très bonnes relations avec beaucoup, relations très amicales et d'entraide dues au tout petit nombre de concepteurs lumière "Mais je ne vous dis pas que je suis copain avec tous les concepteurs lumière de France et de Navarre... Pas du tout" Pourquoi ça ne passe pas avec certains: "Soit on n'aime pas ce qu'ils font, soit on n'aime pas ce qu'ils sont. Soit... Soit il y a eu un moment donné, un clash ou un truc qu'on n'a pas apprécié"
	21. Y-at-il des pratiques qui vous semblent exemplaires chez certains concepteurs lumière qui gagneraient à être adoptées ?	<u>Bonnes pratiques :</u> - Pas de collusion avec les fabricants, pas de prises de commission sur la prescription s'appareils - Intégration de la dimension poétique, esthétique aux projets, prise en compte des usages et des gens qui occuperont les espaces - projets sensibles, qui expriment une personnalité... - les projets qui montrent une attention à l'humain, aux usages aux gens...La question du rôle essentiel que jouent les gens au sein de nos projets est fondamentale. - ceux qui respectent l'équilibre entre l'obscurité et la lumière, qui savent jouer des contrastes, qui ont un regard très sensible, très élégant. <u>Mauvaises pratiques :</u> "les projets qui sont uniquement techniques, c'est à dire qu'à partir d'une technologie ou d'une technique, on pense qu'on a fait un projet. [...] la technologie ou la technique, c'est un outil, un moyen, mais ce n'est pas un concept." "les projets commerciaux [...], qui essaient de plaire à tout le monde, ou qui essaient de plaire aux clients. Qui sont trop ...Too much un peu kitsch, un peu un peu tape à l'œil, un peu tapageur"
	22. Parlez-moi de la Formation en conception lumière	ACE : Défi de créer des formations spécifiques à la conception lumière sans inonder le marché. Le marché français peut assimiler 12 concepteurs lumière par an (estimation) Problème, comment être présents dans les écoles d'architecture, de paysage. Création d'un réseau de personnes capables d'enseigner, qui sont mises en relation avec les écoles en demande Objectif: que les étudiants et futurs professionnels s'intéressent à la lumière, se rendent compte de la richesse potentielle du sujet, et aussi de sa complexité, qui en fait un travail de spécialiste ; Grande difficulté à intégrer la question de la conception lumière dans les écoles d'architecture, peut-être due à la manière qu'ont les architectes d'envisager leur métier "je trouve que le travail collaboratif en architecture est trop rare. Ils n'ont pas l'état d'esprit collaboratif. Il y a une structure dans leur tête, très pyramidale, [...] il y a le chef de projet avec les mecs en dessous. Et puis les bureaux d'étude sont en dessous[...] dans le design, le travail collaboratif est plus normal, chez les paysagistes aussi. Chacun fait son truc et on discute tous ensemble. En l'occurrence, les concepteurs lumière sont assez peu présents dans les écoles d'Archi. C'est surtout qu'il y a beaucoup d'écoles d'archi. Et en fait, on est présent dans quelques-unes, mais je pense, je n'en sais rien, 80% des Archi n'ont pas croisé un concepteur lumière dans leur parcours de formation, ce qui est hyper dommage"

	23. Que pensez-vous de l'image de la conception lumière	Très mauvaise connaissance du métier par le grand public Grosse difficulté de reconnaissance du métier, d'être identifié comme un ensemble d'acteurs cohérent Difficultés à être perçus par les architectes comme des partenaires et non comme des exécutants
	24. Comment pensez-vous que cela pourrait être amélioré ?	- Des campagnes de presse - Du Lobbying - En continuant à innover, en faisant de la prospective, en étant à la pointe - Par la formation des futurs architectes, par la création d'une offre cohérente entre les différents concepteurs lumière et par l'adoption d'un nom commun
	25. Avez-vous des démarches dans ce sens ?	Pas à l'échelle d'une agence de conception lumière : ça serait trop couteux A l'échelle de l'ACE, mais avec peu de moyens
	26. Comment la conception lumière pourrait mieux s'organiser ?	Avec l'établissement de critères de production communs, en poursuivant les démarches entamées de communication, de démonstration d'intégrité du métier, en continuant à se démarquer de ceux qui l'imitent grâce à des réponses plastiques et poétiques qui s'ancrent dans les usages En travaillant encore et encore sur la création de formations pour les futurs concepteurs lumière, mais aussi pour ceux qui travailleront avec les concepteurs lumière Avec plus de moyens financiers
Retour d'expérience Hervé Audibert	27. Comment percevez-vous Audibert aujourd'hui ?	"Disons que je l'ai connu dans de TRÈS mauvaises circonstances (rires) au moment du bicentenaire de la révolution" "Je sais depuis longtemps que c'est des concurrents qualité. Après, comme on ne travaille pas dans le même champ, si j'ai bien suivi. Je vais re regarder"
	28. Comment avez-vous pu percevoir l'atelier H. Audibert par le passé ?	"... Sinon, j'ai vu les projets... bah le centre chorégraphique à Pantin, que j'ai trouvé super beau. Je ne connais pas énormément le travail d'Hervé Audibert, mais j'ai déjà vu des projets qui m'ont paru intéressants" Pensait ne pas connaître le travail de l'atelier, mais s'est rendue compte en allant regarder le site pendant la visio qu'elle connaît très bien certains projets, qu'elle utilise comme des "références", sans savoir que c'était l'atelier H. Audibert qui les a réalisés "Ahhhhhhh !!!! Mais je connais trop vos projets, en fait ! Je suis en train de regarder... Il y a des projets que je connais très très bien qu'on utilise en image réf., et tout..." "Le jardin Vaudoyer[...] Ouais, on l'utilise des fois comme un exemple agréable de lumière qui se passe au sol. Le théâtre de Saint-Nazaire, aussi, bien sûr que je connais bien aussi en image. J'imagine que c'est des projets où vous avez particulièrement communiqué... [...] le théâtre de Sénart ! C'est cette image là que je connais depuis vraiment longtemps."
	29. Quelle a été votre expérience avec l'atelier H. Audibert ?	Aucune, à part une vieille expérience datant des années 80 (vieille rancune)
	30. Que pensez-vous de l'offre de l'atelier H. Audibert ?	Ne connaît pas
	31. Qu'aimeriez-vous qu'A vous propose ? en particulier ?	Ne saurait dire
	32. Comment aimeriez-vous être informé ?	Aimerait qu'Hervé soit plus présent dans les associations de représentation des concepteurs lumière A lu des articles dans de la presse spécialisée sur l'aHA Par les biais des réseaux de concepteurs lumière par ses sources habituelles d'information : presse professionnelle et autre

FCS 1 : positionnement de la lumière sur le plan environnemental	33. Avez-vous mis en place/ quelles sont les démarches environnementales mise en place dans les projets que vous traitez ?	Dit en parlant d'anciens projets qu'aujourd'hui on ne pourrait plus faire ça comme avant Très mauvaise relation ACE/ ANPCEN : "Moi, je trouve que c'est qui marche, c'est qu'on fasse des études et des projets concrets, ça fait avancer le plus le schmilblick que de prendre des législations ou de faire des réglementations" "travailler dans des quartiers difficiles, travailler dans les endroits compliqués, travailler pour les gens, travailler pour changer un peu ... La nuit, des gens, et faire qu'ils s'y sentent bien et qu'ils puissent s'épanouir, ou en tous cas y vivre, ça me paraît important. " Le manifeste de l'ACE "On veut tous faire de la Conception lumière durable, mais en fait, concrètement, on exploite mal les efforts des fabricants. C'est à dire qu'ils font vachement d'efforts sur ça et ça, et nous ont prescrit un autre produit. " Mise en place de web café pour réfléchir au cycle de vie des produits, à leur recyclage, au made in France
	34. Avez-vous/ quels sont vos objectifs environnementaux pour les prochains mois / Années ?	Continuer
	35. Quels impacts étudiez-vous ? Environnement ? Biodiversité ? Qualité de vie ?	Trame noire, pollution lumineuse, impact social, études sur la biodiversité cycle de vie des produits, efficacité lumineuse, impact de la lumière sur l'environnement
Démarches internes (sources d'information / évolution des pratiques)	36. Comment vous informez-vous concernant le marché de la lumière ou de l'environnement ?	Séminaires conférences : Conférences PLDC, conférences "Dark Livestream" presse spécialisée : lux, Mondoarc, lightecture, Lightzoom, France By light, voyages salons : Batimat, material&light, light&building
	37. Avez-vous mis en place des démarches pour faire évoluer vos pratiques, ou aimeriez-vous le faire ?	Veille technologique Refonte des méthodes de projet pour réduire l'impact environnemental à toutes les étapes de projet : Ça passe par l'analyse du cycle de vie des matériels, mais pas que... De même, nous, nos pratiques de déplacement Le travail sur l'efficacité lumineuse est aujourd'hui une pratique actée
Contacts	38. Pourriez-vous m'aider à identifier un ou deux personnes à rencontrer ?	"Anne Gizard au syndicat de l'éclairage à Annecy Vincent Thiesson XXX XXX"

Verbatim	"c'est moi qui, historiquement, a lancé ce mot de "concepteur lumière" qui est la simple traduction de "lighting designer". " "les fameux schémas directeurs d'aménagement lumière, dont vous avez peut-être entendu parler ? Puisque c'est moi qui ai initié ça en 1987" " je me raconte une histoire à chaque projet ! Ça, c'est que moi... Après, je ne le raconte pas forcément à l'équipe, si on est en équipe pluridisciplinaire, parce qu'ils ne sont pas forcément capables de la partager, ni aux clients parce que ça peut au contraire réduire le concept" "ça a toujours été une politique de Concepto : de maintenir un niveau d'innovation technologique et d'intégration technologique...très haut de gamme !" "Je suis quand même reconnu comme étant inventeur, entre guillemets, des SDAL ... Et d'en avoir fait, on doit en être à 150..." "c'est nous qui avons initié la méthodologie des trames noire, depuis 12ans, on en a réalisé un certain nombre. " " Il faut avoir du tempérament et de la personnalité, et un gout, mais avec quand même modestie. " "la lumière, c'est un peu le truc où on dit souvent : quand c'est bien fait, on ne le remarque pas. " "toi, finalement, ta sensibilité personnelle, tu vas venir là après [le projet], tu ne vas plus jamais y retourner. Donc, on s'en fout un peu, excuse-moi. Donc, en fait, il faut faire un truc bien pour les gens, beau pour les gens. " "Si t'es à l'ACE, c'est que t'es clean. Et donc tu gagnes ton argent par tes honoraires, point ! "
----------	---

On retient des faiseurs de lumière

AVOIR UNE DÉMARCHE DE RENFORCEMENT DU MÉTIER À L'ÉCHELLE DU MÉTIER	PRIVILÉGIER, SELON LES SUJETS, CERTAINS INTERLOCUTEURS	CONSTRUIRE LA VALEUR SUR L'ÉQUILIBRE ENTRE CONCEPTION LUMIÈRE, POÉSIE, USAGES, RELATIONS HUMAINES ET OBSCURITÉ	FAIRE CONNAÎTRE LE TRAVAIL DE L'AHA, MAIS AUSSI LE RELIER À L'IMAGE L'AGENCE	ENRICHIR LA PRISE EN COMPTE DE L'ENJEU ENVIRONNEMENTAL Y COMPRIS EN INTERNE
Œuvrer à l'échelle de la CL française car gros travail à mener	Peu de projets en direct MO (projets lumière pure)	Prise en compte environnement Prise en compte usages	Bonne image à priori	Urgence environnementale actée (échelle agence et métier)
Avoir 1 nom (CL) pour être reconnu	Rattachés au travail MOE	Equilibrer poésie, humain, usages, obscurité et lumière	Références connues mais non associées à l'aha	Travailler avec ceux avec qui il est possible d'avancer ensemble
Faire connaître et valoriser le métier	Impossibilité de travailler à deux CL sur 1 projet	1 concept = 1 fil directeur / 1 guide	Appartenir aux associations CL Communiquer via presse professionnelle	Biodiversité Social Cycle de vie produits Trame noire
Exister aux yeux des autres par les associations		Nécessité d'être pluridisciplinaire pour survivre	Relations presses / conférences	Multiplier sources d'information sur le métier (+ curiosité)
Faire connaître le métier Bonnes pratiques Défense du métier		Importance des relations humaines		Mise en place méthodologie interne sur questions environnementales
Former futurs interlocuteurs pour mieux montrer complexité du sujet		Diplomatie		
Technicisation du métier				

c. Entretiens C&P

Thème	Questions	Synthèse
Rapport à la lumière	1. Si je vous dis lumière, à quoi pensez-vous ?	2 types de lumière: naturelle et artificielle, l'une est pensée au niveau de l'architecte, l'autre est pensée d'après l'architecture ou l'espace. La lumière naturelle n'est pas contrôlable, la lumière artificielle si; La lumière artificielle permet de créer une ambiance qui sera très différente en fonction des manières d'éclairer, elle impacte les usages, les parcours, l'esthétique, sur l'identité du lieu et influe sur la sensation de confort, de bien être, de sécurité La lumière est quelque chose de très technique: conscience du fait qu'il faut un spécialiste pour la penser, que eux n'ont pas les clés pour le faire (et parfois pas l'envie)
	2. Si je vous dis conception lumière ?	Peu de connaissance du métier, vision technique, d'une maîtrise qu'eux n'ont pas, de la part de ceux qui n'ont jamais été en contact avec un concepteur lumière Un spécialiste parmi d'autres qui intervient sur un projet de conception spatiale Celui qui a été en contact avec un concepteur lumière : un spécialiste qui travaille tant sur les questions techniques que sur les questions de conception. Notion de conception en collaboration pour " renforcer, compléter, enrichir le projet original"
	3. Quels sont pour vous les acteurs, faiseurs, pour la Lumière ? comment les nommez-vous ? concepteurs ?	. La maîtrise d'œuvre, souvent sans faire appel à un spécialiste . Le syndicat d'éclairage . Un éclairagiste pour ce qui est technique et fonctionnel . le concepteur pour la poésie, sa personnalité . Bureau d'étude technique Difficultés à percevoir les limites de prestations des uns et des autres
	4. Si vous deviez faire un projet lumière par quoi commenceriez-vous ?	Laisse à la charge de ceux qui la conçoivent Premiers questionnements = définition : des usages, des besoins du projet, du langage souhaité
Présentation de l'entreprise	5. Pourriez-vous me décrire votre entreprise / association ?	. Un bailleur social . Un service "paysage et biodiversité" d'une grande agglomération . Une foncière immobilière qui développe et exploite des projets immobiliers, essentiellement des très grands centres commerciaux . Une grosse agence d'architecture montée en collectif d'architectes
	6. Comment est organisée votre entreprise ?	Les maîtres d'ouvrages sont organisés en pôles de responsabilités, dans lesquels il y a notamment des personnes en charge du montage des projets et du travail de suivi auprès des maîtres d'œuvre. Le maître d'œuvre est constitué en équipes de projet avec à sa tête 1 directeur de projet qui dirige différents chefs de projet Dans les deux cas: - Selon le type de décisions à prendre , et leur importance , ce sera une personne plus haut situé hiérarchiquement qui la prendra - fort sentiment d'appropriation du projet

Présentation de la personne	7. Pourriez-vous me parler de votre Fonction / Rôle / position dans l'organisation ?	. 1 cheffe d'agence (Paris Habitat), à la tête d'une équipe de 70 collaborateurs . 1 directeur de service (paysage et biodiversité pour agglo), à la tête d'une équipe composée d'agents de terrain et techniciens . 1 directrice marketing, en charge du parcours client, de l'expérience client et du marketing des différents sites de ViParis . 1 architecte, directrice de projet : en charge de la supervision et de l'accompagnement des chefs de projet sur des projets architecturaux, organisation des projets : planning, honoraires, montage des équipes
	8. Auriez-vous un message spécifique à me faire passer ?	2 sont en transition professionnelle, 2 ont une prise de poste récente
	9. En quoi consiste précisément votre travail ? vos missions ? vos projets ? vos réalisations ? vos contacts ? interlocuteurs ? Comment se déroule une journée type ?	Paris Habitat : . En charge de la gestion d'une agence de Paris Habitat, à rapprocher du fonctionnement d'un syndic de copropriété : Gestion du patrimoine ; Gestion locative ; Accueil des locataires dans l'appropriation des espaces ; Aide les gens à trouver un nouveau logement ; Œuvre au développement local. Journées variées <u>Interlocuteurs:</u> les locataires Unibail: Travaillait à la définition du positionnement d'un centre commercial, à la manière dont cela se concrétise au niveau architectural, au niveau des usages, du mix marketing <u>Interlocuteurs:</u> les équipes internes de gestion de projet; les futures enseignes, les équipes d'exploitation des centres commerciaux, directions de l'entreprise Chez ViParis: Définition des usages dans les espaces dédiés à l'événementiel, aux congrès: réalisation de cahier des charges d'usages à destination des équipes de maîtrise d'œuvre. Études marketing, analyse des flux, de l'expérience des visiteurs Interlocuteurs: équipe de projet en interne , supérieurs hiérarchiques (directions) et maîtrises d'œuvre Architecte: Après des années de gestion de projet, missions de direction de projet: s'occupe de plusieurs projets en même temps, encadre les chefs de projet, va les repositionner, s'occuper des aspects financiers, les honoraires, la gestion des équipes à mettre en place en fonction des honoraires. En tant que directrice de projet; associée à des décisions prises lors de réunions entre directeurs de projets et associés et remonte des informations issues des équipes auprès des associés. Réunions de gestion du planning <u>Interlocuteurs:</u> clients, associés de l'agence, chefs de projets, fabricants, entreprises sur le chantier Journée type: réunions, mails, tour des "sujets" avec l'équipe, répercussion des choses à faire auprès des équipes

10. Pourriez-vous me parler de vos défis dans le cadre de votre métier ?	Améliorer au maximum l'expérience client: - appropriation des espaces - fluidifier au maximum le parcours client - faire en sorte d'atténuer la cacophonie créée par la juxtaposition d'une multitude d'acteurs (sur lesquels il n'est pas possible d'influer) afin de rendre l'expérience client plus agréable: Organisation: - Mettre en place la nouvelle organisation, prendre ses places à la tête de ce service (arrivé il y a deux ans) dans le contexte de Coronavirus et de fusion des services - Faire face au manque d'organisation des clients, de prévoir le travail alors que le projet n'offre pas de visibilité - organisation des clients qui ne permet pas d'organiser le travail, mais de tenter de le gérer Collaboration: - créer des ponts entre les services, alors qu'ils ne communiquent pas toujours RH: - gestion des équipes dans des contextes complexes (planning qui évoluent, risque d'épuisement en étant à une seule tâche, suivi des projets complexifié par changement du personnel ou appropriation trop forte d'un projet par 1 chargé de projet)
11. Quelles sont vos fiertés / Quelles sont vos réussites petites ou grandes ?	projets intégrant réflexion sur les usages , afin d'accompagner à l'appropriation des espaces par les usagers Avoir réussi à se positionner d'un point de vue managérial en période de crise et de refonte des services de l'agglomération, ce qui n'est pas évident le fait d'avoir apporté un œil opérationnel sur un projet de type nouveau et pu faire de sa gestion de projets, de commencer à avoir l'expérience qui fait que les choix sont plus faciles à faire, que l'on a une vraie force dans les décisions réussir à guider des projets avec une grande complexité organisationnelle faire partie des réunions avec les associés et être associée aux réflexions stratégiques sur l'entreprise

Parcours client	12. Comment est conçue/ pensée habituellement la lumière au sein de votre organisation ?	Appel à des spécialistes: - parfois avec des concepteurs lumière ou des éclairagistes - souvent pas la place pour ce type de prestataire, réponse normative aux demandes formulées par le client sur le projet, donc appel à BE fluides Approche économique : - économies d'énergie pour économies de charges - respect du budget établi en amont de la mission de MOE Approche normative : - sécurité des personnes au sein des édifices - Respect des normes et économies d'énergie au maximum Approche sécuritaire : choix de luminaires résistants Approche conceptuelle: déléguée à des spécialistes s'il y en a , sinon question non traitée Conception: - Personne n'y pense en interne, seule est intégrée la question de l'électricité - lumière conçue de manière traditionnelle, par les techniciens en interne, peu de projets très réfléchis. - La lumière fait partie d'un projet global, mais elle est un élément essentiel de la réflexion sur cet espace global. Projet de rénovation global, mais la lumière Organisation : - laisse place à la liberté au concepteur, mais attention au moment de la validation et attention aux détails - Les équipes "projet" et "travaux" travaillent avec les concepteurs lumière sur les questions techniques, les "finitions" sont traitées avec l'équipe projet - Selon "l'importance" du sujet, son niveau d'impact sur la notoriété du site, il sera validé par le chef de projet ou par le directeur
	13. A quel moment du projet intégrez-vous la partie relative à la lumière ?	Au moment des phases d'études, par le lancement d'un appel d'offre de maîtrise d'œuvre si cela est traité en externe, ou par intégration des équipes internes quand cela est traité au sein des services de l'agglomération En phase études, parfois dès le concours. Tout dépend de si le besoin est soit formulé, soit perçu dès l'esquisse ou non.
	14. Vous arrive-t-il de travailler en direct avec des concepteurs lumière ou d'autres acteurs pour la conception de la lumière ?	Majoritairement oui, mais ne travaille pas avec des concepteurs lumière ou des spécialistes de la lumière de façon systématique Généralement les CL sont amenés par les équipes de maîtrises d'œuvre. Si le travail s'effectue en direct sur certaines phases du projet, il est néanmoins effectué avec le prisme de la conception du maître d'œuvre

15. Comment choisissez-vous le partenaire qui effectue le travail de conception lumière ? Travaillez-vous régulièrement avec les mêmes ?	MO : - Lancement d'appel d'offre - La question de la lumière est apportée par la maîtrise d'œuvre (designer, architecte d'intérieur), qui présente des personnes avec qui elle a l'habitude de travailler. Le choix peut être guidé par les impératifs du projet (durée du projet, besoin de cohérence) - Choix des autres concepteurs (designer ou archis, par exemple): choix de l'efficacité: personnes connues, en qui on a confiance - Ou intérêts liés à la constitution d'un réseau complémentaire : sait qu'en travaillant avec telle personne, cela ouvre les portes vers telle personne, telle autorisation qu'il était impossible d'obtenir par un autre biais. MOE: - interlocuteurs connus (expérience avec eux) - par le bouche à oreille - choix de nouveaux prestataires en se basant sur leurs références et la première expérience "humaine" - le choix se fait souvent au moment du montage des dossiers de candidature
16. Raconter le parcours habituel d'un projet incluant de la lumière	La conception lumière s'initie avec le designer, La direction marketing arrive dans un second temps, alors que le CI a déjà eu un brief de la part de la maîtrise d'œuvre, pour donner plus d'infos au CL au moment où il intervient. Selon le type de projet, détermine les besoins en un prestataire lumière plutôt qu'un autre: - si besoins techniques uniquement pour accompagner la prise de décision en termes de choix de matériel - si besoins techniques et conceptuels forts généralement: - choix interlocuteur - propositions conceptuelles et techniques - validation - réalisation cahier des charges pour entreprise (chantier) - suivi de chantier (avec ajustements) - réception
17. Qui sont les clients ? prospects ? Décrivez-les svp	. La ville, les différents services de la ville . Les enseignes (les "retailers") . Maîtrises d'ouvrages publiques ou privées (hôpitaux, labos, universités, recherche, enseignement, centres commerciaux, logements)
18. Quelles sont vos attentes envers ce prestataire ?	Maitrise technique et conceptuelle: - Force de proposition au niveau conceptuel - Maitrise technique - Respect des normes et économies d'énergie au maximum Disponibilité / Juste présence: - Avoir un prestataire qui soit présent quand il faut , qui accompagne à la prise de décision et ne fasse pas perdre de temps: un prestataire efficace et qui connaisse son sujet - Le prestataire doit être flexible, les projets durant longtemps, il est normal que des demandes initiées il y a 5 ans n'aient plus cours aujourd'hui. Le prestataire doit avoir les épaules pour gérer cela, en termes d'organisation interne notamment. Cela passe aussi par le fait que les honoraires doivent avoir intégré ce risque-là, dès le début du projet - que le prestataire prenne le temps d'étudier une demande, avant de dire que ce n'est pas possible Pédagogie et visibilité sur le résultat : - bien expliquer ce que ça va donner une fois réalisé : - Attend d'avoir un résultat qui correspond à ce qui lui a été vendu en début de

		projet - respecter le brief et le budget !
	19. Avez-vous des exemples qui vous ont particulièrement enthousiasmés ?	—
	20. Quelles sont les raisons qui font que vous renouvelleriez l'expérience avec un même prestataire ?	il faut que la première expérience se soit bien passée, avoir un prestataire qui sache répondre aux problématiques spécifiques de l'entreprise en avoir eu pour son argent: bon rapport qualité prix; collaboration fluide; résultat au rdv Aime malgré tout faire tourner les prestataires pour éviter la lassitude et les réponses automatiques dues à l'habitude La première sensation en rencontrant quelqu'un peut être importante dans la décision, mais la relation se construit dans le temps et c'est le temps qui influence sur l'envie de retravailler avec quelqu'un. Il faut que le travail ait été collaboratif et qu'il ait été cohérent avec les besoins, les attentes du projet, que la personne ait été force de proposition Que le projet ait été mené en faisant dialoguer les approches
	21. Quels sont les bénéfices d'un projet bien mené ?	Donner de la visibilité à certains espaces, attirer le client vers une zone ou vers une autre, dynamiser ou au contraire créer des zones de pause. Rendre visible des éléments de signalétique. Permet d'adapter les ambiances aux usages et à leur évolution (en cas d'événement par exemple) Réponse aux demandes du client, attentes, respect des délais et des budgets, collaboration fructueuse dans le sens du projet, bonnes relations Réalisation d'un projet qui soit une évidence, où les gens se sentent bien sans savoir pourquoi
Retour d'expérience conception lumière	22. Quelles ont été vos relations / interactions avec les concepteurs lumière ?	Dans le cadre du projet de schéma des usages numériques (lancé par l'agglo) Rencontre autour de la question, avec ensemble d'acteurs Le concepteur lumière vient l'interviewer, afin d'intégrer ses éléments au projet élaboré avec le mandataire de maîtrise d'œuvre, puis elle fait les choix finaux concernant la programmation Pour apporter un concept, une personnalité, plus que ce que l'architecte ou le bureau d'étude aurait pu apporter et qui aurait été purement technique
	23. Comment s'est passée l'expérience	Généralement bonnes, mais sans plus de commentaires
	24. Y-at-il des pratiques qui vous semblent exemplaires chez certains de vos partenaires qui gagneraient à être adoptées ?	Aime que les choses soient bien préparées, afin de gagner du temps Prise en compte spatiale de la conception lumière, mais aussi temporelle (à l'échelle d'une nuit, mais aussi d'une année, en fonction des besoins et des contraintes) le fait de concevoir en dialogue et sans plaquer des concepts identiques quels que soient les espaces, mais de penser en cohérence avec les autres prestataires : architecte, architecte d'intérieur
	25. Qu'est-ce qui fait que vous souhaitez retravailler avec un concepteur ?	Il faut que le travail ait été collaboratif et qu'il ait été cohérent avec les besoins, les attentes du projet, que la personne ait été force de proposition Que le projet ait été mené en faisant dialoguer les approches
expé-rience aHA	26. Comment percevez-vous Audibert aujourd'hui ?	"une petite structure assez artisanale, mais ça, c'est plutôt positif, dans le sens qui s'oppose aux structures impersonnelles avec des gens... Voilà, donc c'est des personnalités..."

	27. Comment avez-vous pu percevoir l'atelier H. Audibert par le passé ?	Ont perçu le travail de l'atelier, sa personnalité, via le travail qui a été effectué et réalisé, mais aussi via les propositions qui n'ont pas toujours eu de suites, et qui permettent d'avoir un aperçu plus large de la manière de répondre de l'atelier <u>Positif</u> les points forts de l'atelier, c'est l'univers, la conception "c'est l'originalité aussi, voilà dans la réponse apportée." <u>Négatif</u> Perception de dépendance vis à vis du fabricant pour apporter des réponses sur des propositions effectuées. Tendance à trouver que c'est limite, que cela s'apparente à du conflit d'intérêt, mais aussi à un manque de savoir-faire, de notre part, sur le plan technique. "par contre, sur l'aspect technique, alors là, ça, c'est un truc à voir. C'est vrai que vous vous êtes beaucoup reposé sur les fabricants. On avait déjà eu un peu de discussions parce qu'à un moment donné, on s'était retrouvé dans une situation un peu compliquée au niveau du chantier où vous, vous vous reposiez sur un fabricant qui est un sous-traitant de l'entreprise. Et au bout d'un moment, il y avait une sorte de conflit d'intérêts." "mais dans les études, finalement, ce n'était pas très gênant puisqu'à l'arrivée, ça importait peu que la solution technique, elle, soit prise en interne ou en travaillant avec quelqu'un d'autre. A la limite, moi ce qui m'intéresse, c'est le résultat. » "par rapport à ce qu'attendait Altarea à un certain moment », client non habitué à ce type d'interlocuteur force de proposition et atelier non habitué à ce type de client directif Inadéquation de certaines réponses et manque de réactivité "vous n'étiez pas forcément en phase par rapport aux attentes du client. "
	28. Quelle a été votre expérience avec l'atelier H. Audibert ?	"J'ai trouvé ça très intéressant, j'ai trouvé la collaboration assez riche. Je pense que j'ai de bonnes relations avec tout le monde, parce qu'évidemment, on a vu quelques personnes de chez vous... Voilà, j'ai apprécié votre manière de vous impliquer, les propositions, comme je disais tout à l'heure..." "c'est peut-être que pour moi, vraiment, le côté conception qui est très poussé et le côté technique qui m'est apparu moins... " "c'était une collaboration... Parce qu'en même temps, vous voilà, vous aviez envie d'aller dans un sens, peut être que vous faisiez aider, mais en même temps, il y avait aussi une sorte de développement... Je pense un peu... Mais voilà... Mais peut être que sur d'autres sujets, je ne penserai pas forcément immédiatement à vous." Le rapport avec les fabricants " pour moi, c'était un peu un problème, ou les limites qu'on pouvait éventuellement trouver, peut-être dans certains sujets." et la collusion qui affectait la neutralité et ce qui aurait dû être un appel d'offre en bonne et due forme "D'une certaine manière, on pourrait considérer que dès qu'il y a un appel d'offres, tu ne peux pas faire du sur mesure et que si tu fais du sur mesure"
	29. Qu'est-ce qui fait que vous souhaiteriez retravailler avec l'atelier ?	"Le besoin sur un projet et les bonnes relations le fait d'aimer la poésie suggérée et l'univers de l'atelier"

	30. Que pensez-vous de l'offre de l'atelier H. Audibert ?	Offre sur mesure vue de manière positive sur le principe; mais grosse prise de risque et difficultés à maîtriser le résultat Grande force conceptuelle , faiblesses dans les réponses techniques Ne sont pas habitués à ce type d'approche et à la complexité que ça représente. Bien que trouvant la démarche intéressante elle est inquiétant et difficile à maîtriser aussi bien par l'architecte que par le client = risque de crispation, d'incompréhension, de déception "on ne savait pas du tout comment ça allait être construit. Du coup, c'est hyper intéressant, parce que c'est intéressant d'avoir toutes ces discussions en conception, tous ces échanges aussi... Tu vois, quand tu vas voir les entreprises, machin, enfin tu vois... Et en même temps, ce n'était pas forcément évident de réussir à inscrire tout ça dans ce cadre qui nous était demandé."
	31. Qu'aimeriez-vous qu'A vous propose ? en particulier ?	Ne voit pas d'autres types de propositions, mais pense qu'il serait intéressant de travailler sur la communication de l'atelier "Je ne sais pas trop. En gros, à part faire des beaux projets, puis après, communiquer dessus et effectivement communiquer, [...], peut être sur ce que vous êtes, sur vos compétences ou ce que vous pouvez faire avec différentes interventions sur les différents projets. Justement en mettant l'accent sur les différences, les spécificités de chaque intervention, pour nous qui finalement connaissons UNE facette... Si, si, tu considères que c'était hyper spécifique, parce que c'était que du sur mesure, que c'était très C'est effectivement peut être intéressant de communiquer sur le fait que vous pouvez avoir des missions ou une intervention différente."

	32. Comment aimeriez-vous être informé ?	Par les réseaux sociaux : décris sa propre utilisation comme : "Pas du tout rationnelle... C'est pas du tout systématique." Son utilisation professionnelle est irrégulière, parfois pense à suivre des comptes qui l'intéressent, parfois non "Je vais peut-être plus suivre les gens que je connais, que les gens que je ne connais pas... Mais ça, c'est intéressant parce que du coup, si c'est relativement, [...] mis à jour, tu peux être au courant des nouveaux projets sans aller les chercher... ça peut te permettre, [...] d'avoir une idée ou une image plus.... Donc ça." "Même si tu ne suis pas systématiquement, tout à coup, tu as des infos qui viennent à toi. Et ce n'est pas inintéressant..." Vision plus grand public des réseaux sociaux: la news letter pour ceux qui connaissent déjà, les réseaux sociaux attirent également de nouveaux visiteurs de par les suggestions qu'ils font, et donc l'arrivée de contenu non recherché par les personnes mais pertinent Par les newsletter: n'ouvre pas systématiquement les newsletter "Ça dépend de "qui" Ou de "quoi"... [...] il y a des trucs qui m'intéressent, des trucs qui ne m'intéressent pas." S'intéresse aux newsletter des maîtrises d'œuvre avec qui elle a travaillé, pour être informée de leurs actualités, mais ne s'intéresse en rien aux newsletter des fabricants, salons etc. Les newsletter des maîtrises d'œuvre sont assez peu nombreuses et attirent sa curiosité et son intérêt, et ont une fonction de veille sur l'actualité architecturale et d'information sur le mode de travail et d'intervention de celui qui envoie la newsletter, permet de voir des projets sur lesquels on n'imaginait pas cet interlocuteur Au sujet de qui pourrait être intéressé par des informations ou des démarches d l'atelier H. Audibert: "Il vaut mieux s'adresser directement au service concerné. - c'est plutôt la voirie qui gère les questions relatives à la lumière, mais cela peut concerner [les espaces verts et l'environnement aussi]
FCS 1 : positionnement de la lumière sur le plan environnemental	33. Avez-vous mis en place/ quelles sont les démarches environnementales mise en place dans les projets que vous traitez ?	Économies d'énergie Plan climat Végétalisation Développement local Questions sur les usages Jardins partagés labellisation (BREAM, ISO 20121) Réduction carbone
	34. Avez-vous/ quels sont vos objectifs environnementaux pour les prochains mois / Années ?	"mettre en place la trame verte et bleu ainsi que la trame noire et une multitude d'autres projets de préservation" Améliorer les démarches en place

	35. Quels impacts étudiez-vous ? Environnement ? Biodiversité ? Qualité de vie ?	. Biodiversité . Impact carbone . Consommation énergétique . "les matériaux", "faire attention à la provenance" . "zéro carbone qui est un peu une révolution", "le zéro carbone c'est une remise en question parce que jusqu'à présent, il y avait le type de matériaux, maintenant, en fait, en fonction de l'origine, un même matériau, ce n'est plus uniquement le matériau, c'est qu'il faut se soucier de l'origine... Cela avait commencé et tout... mais là, maintenant, tout à coup... Et puis, tout à coup et bien..., pas de matériaux, et bien, c'est mieux que des matériaux... " . "le réemploi, c'est aussi assez nouveau,
Démarches internes (sources d'information / évolution des pratiques)	36. Comment vous informez-vous concernant le marché de la lumière ou de l'environnement ?	Au sujet de l'environnement, par les rencontres, a suivi la consultation citoyenne, par des reportages (ex Arte) démarches de fournisseurs(pas nécessairement des concepteurs lumière): "Alors, chez Unibail, ils ont une espèce de division transverse qui s'appelle "Synergie et Expertise" et qui ... [...] en gros, ils ont des experts, ils ont un expert développement durable, un expert machin, qui sont des mecs un peu transverses, qui prennent un sujet et qui vont faire cette veille et aller regarder les technologies, définir les plans, les suivis de conso, les machins, etc... " ou des consultants externes Mise en place de groupes de travail et de discussion en interne pour réfléchir à ces questions "Concrètement on voit, ça peut être avec des formations, de partager des lectures, d'étudier un peu, justement, tout ce qui se fait, les références, les bâtiments qui nous paraissent intéressants, les partager. C'est déjà se bâtir une culture commune, échanger ce que chacun peut avoir dans son coin, ses petits sujets, ses conférences, ses machins... C'est déjà que mettre en commun pour construire cette culture et que ça s'intègre dans notre pratique au sein de l'agence."
	37. Avez-vous mis en place des démarches pour faire évoluer vos pratiques, ou aimeriez-vous le faire ?	Groupes de travail et discussions
Contacts	38. Pourriez-vous m'aider à identifier un ou deux personnes à rencontrer ?	—

Verbatim	"Nous répondons avant tout à des usages" "Nous avons une forte contrainte d'économies" ", mais je déteste perdre mon temps et être pris pour un idiot. Tu dois nécessairement bien préparer ta proposition, en fonction de la personne à laquelle tu vas t'adresser" [...] T'as[...] beaucoup de réseautage dans ces trucs là... Et la petite particularité d'Unibail, c'est que c'est une boîte qui a les moyens et qui a une conviction, qui aime se donner les moyens de ses projets. [...] parce que mine de rien, c'est là où généralement il y a la petite touche en plus et le savoir-faire, qui fait que ton projet ne va pas seulement être bien, il va être hors normes et il va faire parler de lui." "C'est rare qu'on bosse avec des petites agences d'archi" "En gros, mon rôle c'est de faire un peu comme si, pour les gens qui viennent sur mes sites, c'était Disneyland" " Du coup, je suis conquise, mais je ne peux pas me le payer, donc on fait quoi ? " "ce qui m'agace le plus, c'est quand tu demandes un truc, que t'as à peine fini ta phrase, et qu'on te dit : "non, ce n'est pas possible". " Bah ! Alors, avant de me dire que ce n'est pas possible, est-ce que vous auriez l'amabilité de l'étudier ?!" " "Moi, j'aime qu'on me facilite la vie ! " "tous les gens qui arrivent et qui font que la réunion tient en une heure, comme cela a été fixé, parce que c'est hyper préparé et tout.... Généralement, ces gens-là, j'ai envie de les embrasser, de travailler qu'avec eux"" "si je fais appel à des gens, ce n'est pas pour tout savoir mieux qu'eux" "C'est mieux pour tout le monde, en fait, que de garder l'historique plutôt que de recommencer à chaque fois. " "un bon détail, c'est un détail que tu ne vas pas remarquer. "
----------	---

On retient des clients et prospects

PRENDRE EN COMPTE LES BESOINS DES CLIENTS	CIBLER LA MOE ET L'INTÉGRATION D'ÉQUIPES	ADHÉRER ATTENTES CLIENT (Technique, concept, préparation, rassurer, expliquer)	RENFORCER TECHNIQUE OU L'IMAGE DE SA MAÎTRISE EN + DU CONCEPT	METTRE D'ACCENT SUR LA COMMUNICATION SUR L'AGENCE ET SUR SON TRAVAIL	ENVIRONNEMENT AU CŒUR DES DÉMARCHES CLIENT, MAIS NON MOTEUR DE PROJETS
Besoin de contrôler (et savoir contrôler) la lumière pour influencer sur perception espaces et usages	Le client fait appel à un expert lumière quand il a déjà défini les usages du projet	Maîtrise technique ET conceptuelle	Structure humaine	Offre ok	Beaucoup d'actions en faveur de l'environnement menées dans les projets, menées souvent à la demande du client du client ou réglementations
Fort sentiment d'appropriation du projet MO et MOE	L'approche conceptuelle n'est pas la plus partagée, mais elle doit intégrer toutes les autres (noms, sécurité, économies,...)	Présence et efficacité	Force: concept, collaboration	Travailler sur la communication (identité, savoir faire, variété)	
Sujets de préoccupation nombreux en plus des projets	Moment contractualisation avec CL selon moment de formalisation du besoin (+ ou – en amont)	Etudier les demandes client	Faiblesse: réponses techniques, relation aux fabricants, manque de réactivité, inadéquation réponses par rapport aux attentes client	Fonction complémentaire des réseaux sociaux et des newsletter	Beaucoup de sujets d'étude environnementaux intégrés aux démarches projet (pas un +, mais une nécessité)
	Choix intervenant lumière selon besoins définis. MO: laissent les MOE choisir	Communiquer sur ce que sera le résultat	Objet sur mesure = bonne idée	Bon moyen de parler à public déjà connu, mais ne connaissant pas bien l'offre ni le travail de l'atelier	Nécessité d'échanger, de partager les infos et les pratiques sur les questions environnementales
	MOE: choisissent personnes connues, conseillées, bonnes référence, moment montage candidatures = crucial pour intégrer équipe	Coller au brief et au budget	Mais prise de risque qui doit être intégrée et acceptée par le client sous peine de mauvaise image	Pour démarchage: aller directement à celui qui fait les projets, ou qui a le pouvoir de décision	
		Nécessité de s'emparer des problématiques et attentes du client (entreprise et projet)			
		Bonnes relations / collaboration			
		Dialogue essentiel avec MO et MOE pour bien intégrer les attentes et les besoins (du projet comme de l'interlocuteur)			
		Faciliter la vie du client (bonne préparation)			

C. Détail de missions de conception lumière par phase

Liste des phases :

1. AVP
2. PRO – ACT
3. VISA - DET – AOR

1. AVP

- Définition affinée et choix des matériels à utiliser pour obtenir la mise en œuvre des différents principes d'éclairage validés par le client.
- Implantation des appareils d'éclairage sur plans masse.
- Calculs d'éclairement
- Estimatif financier.
- Bilan de puissance.
- Remise de documents :

Sur la base des documents fournis par les architectes, dossier comprenant :

- Texte descriptif des principes avec type de matériel prescrit et mode de mise en œuvre.
- Plans d'implantation des appareils d'éclairage par espace.
- Carnet de détails A3
- Calculs d'éclairement
- Bilan de puissance.
- Estimation financière.

Cette phase est achevée après validation par la maîtrise d'ouvrage du dossier d'étude avant-projet.

2. PRO-ACT

2.1 : PRO / DCE

- Descriptif précis des principes avec type de matériel prescrit et mode de mise en œuvre des sources lumineuses.
- Plans d'implantation d'éclairage par espace.
- Carnet de détails d'éclairage des différents principes utilisés.
- Bilan de puissance définitif.
- Estimatif financier.
- Remise de documents permettant la consultation des entreprises par l'intermédiaire du BET technique :

Sur la base des documents fournis par les architectes, dossier comprenant :

- Descriptif technique du matériel choisi.
- Plans d'implantation d'éclairage par niveau.
- Carnet de détails A3.
- Bilan de puissance.
- Calculs d'éclairement
- Bordereaux de prix pour réponses des entreprises (DPGF).
- Estimatif financier.

L'ensemble de ces pièces est transmis au BET électrique, qui en prend la responsabilité, pour intégration dans son CCTP afin de constituer le dossier qui devra permettre la consultation des entreprises.

Cette phase est achevée après validation par la maîtrise d'ouvrage du dossier d'étude projet.

2.2 ACT

Une assistance esthétique est apportée au maître d'ouvrage pour le dépouillement des offres et le choix de l'entreprise à travers l'analyse de l'offre dans le respect de la conformité au cahier des charges.

3. VISA – DET - AOR

3.1 VISA

- Études et validation esthétique des plans d'exécution établis par les entreprises.

3.2 DET

- Réunions et suivi de chantier à valider par le BET
- Coordination et synthèse technique.

3.3 AOR

- Réception esthétique des ouvrages
- Assistance aux réglages