

# DESIGN management

MAGAZINE

janvier 2002



DMI

DESIGN MANAGEMENT INSTITUTE



# S O M M A I R E

## "SENSIBILISER L'ENTREPRISE À L'IMPORTANCE DU DESIGN"

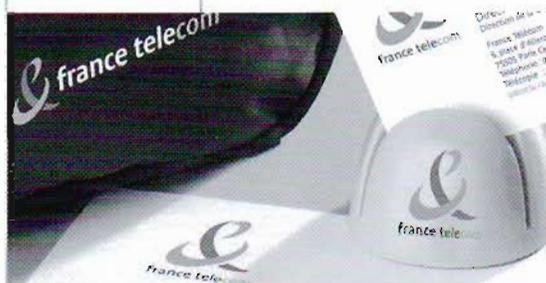


Article de Stefano Marzano,  
Managing Director, Philips Design.

*Titre original :*  
*"Suffusing the Organization with Design Consciousness"*  
*DMI Journal Winter 2000*

.....page 4

## "STRATÉGIE DE MARQUE : POUR ÊTRE PROCHE DU CLIENT"



Un entretien avec Marie-Claude Peyrache, directrice de la communication  
France Télécom, par Jean-Léon Bouchenoire.

*Titre original :*  
*"Strategic Branding bringing the customer closer"*  
*DMI Journal Fall 2000*

.....page 9

<http://www.dmi.org> & <http://www.cdra.asso.fr>

Sur le site Internet du Centre du Design Rhône-Alpes, dans la rubrique infos / Magazine  
Design Management

vous pouvez télécharger et lire les articles suivants :

### "SENSIBILISER L'ENTREPRISE À L'IMPORTANCE DU DESIGN"

Article de Stefano Marzano, Managing Director, Philips Design  
*titre original :* "Suffusing the Organization with Design Consciousness" *DMI Journal Winter 2000*

### "STRATÉGIE DE MARQUE : POUR ÊTRE PROCHE DU CLIENT"

Un entretien avec Marie-Claude Peyrache, directrice de la communication  
France Télécom, par Jean-Léon Bouchenoire.  
*titre original :* "Strategic Branding bringing the customer closer", *DMI Journal Fall 2000*

### "DÉFINIR, ORGANISER ET CONCEVOIR LE PROCESSUS DE DESIGN"

Article de Robert Anders,  
Former Head, Graduate Management Program, Pratt Institute  
*titre original :* "Defining, mapping and designing the design process", *DMI Journal Summer 2000*

### "DE PILOTER À VIVRE LA MARQUE"

Article de Karl D. Speak, Principal Founder  
*titre original :* "Beyond Stewardship to Brand Infusion" *DMI Journal Winter 2000*

# E D I T O R I A L

*Vous avez en main le numéro test du "Magazine Design Management". Créé sur une idée de Brigitte Borja de Mozota, il est le fruit de la collaboration entre le Design Management Institute (DMI - Boston) et le Centre du Design Rhône-Alpes (CDRA Lyon).*

*Point de départ, le constat suivant : à ce jour, il n'existe pas de magazine français traitant de Design Management. Avant de se lancer dans une grande aventure nous avons pensé qu'il était préférable de vous faire réagir sur des éléments concrets. Le Design Management Institute publie deux magazines internationaux très appréciés et professionnels :*

- *DMI Journal (4 numéros par an) et*
- *Academic Review, revue de Recherche en design management (1 numéro par an).*

*Vous faire connaître ces publications et leur contenu était un excellent prétexte pour engager une réflexion collective sur vos attentes en matière d'information Design et management du Design.*

*Comment avons nous procédé ?*

*Nous avons créé un comité de lecture qui a sélectionné pour vous, dans les revues éditées en 2000, les articles qui les intéressaient le plus. En suivant les appréciations du comité, nous avons choisi les quatre articles les plus cités, puis effectué la traduction en français. Ces articles sont tous disponibles sur le nouveau site Internet du Centre du Design Rhône-Alpes (<http://www.cdra.asso.fr>), et deux d'entre eux sont édités dans ce magazine.*

*Nous remercions par avance tous les membres du comité de lecture, qui ont lu avec attention les cinq volumes de la collection 2000 et sélectionné soigneusement les articles.*

Taeke Alma	- Philips Lightings
Bertrand Barré	- Agence Barré et associés
Brigitte Borja de Mozota	- Chair Research Advisory Council DMI
Hervé Collignon	- IBM
Vincent Créance	- Alcatel
Thierry Paris	- Thierry Paris Conseil
Sébastien Pannet	- Centre du Design Rhône-Alpes
Philippe Picaud	- Décathlon
Yo Kaminagai	- RATP
Vladimir Zinovieff	- Salomon

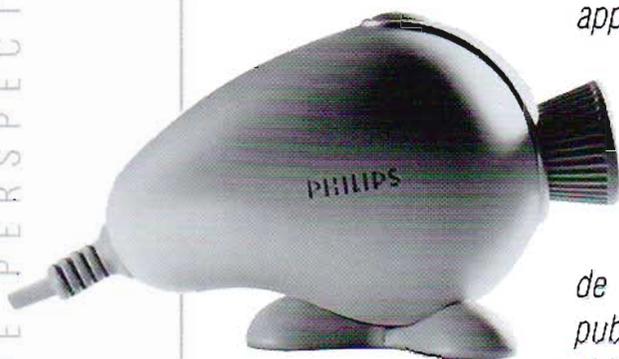
*Nous vous encourageons fortement d'aller visiter les sites Internet du DMI et du CDRA et vous remercions par avance pour tous vos commentaires et remarques*

*Nous vous souhaitons bonne lecture*

**Marie Marguerite Gabillard** - CDRA  
**Brigitte Borja de Mozota** - Université Paris X Nanterre et Design Management Institute

## SENSIBILISER L'ENTREPRISE À L'IMPORTANT DU DESIGN

*On parle de High Design mais il ne s'agit pas de style au sens élitiste du terme. Au sein de Philips Design, nous explique Stefano Marzano, ce terme se réfère à une philosophie qui met l'accent sur la création de solutions répondant à des besoins authentiques et dont la valeur s'inscrit dans la durée. C'est une approche pluridisciplinaire, s'appuyant sur la technologie mais avec une touche éthique et humaine. C'est une manière d'ouvrir de nouveaux espaces novateurs dans le design et c'est un mode de pensée qui s'impose à tous chez Philips, des unités de développement de l'électronique grand public à celles qui créent des équipements médicaux complexes.*



**Stefano Marzano**

Qui n'a pas rêvé de pouvoir changer le monde ? Qui n'a pas essayé d'imaginer comment serait la vie dans une société meilleure ? Ce qui est extraordinaire, lorsque vous êtes designer industriel dans l'une des plus grandes sociétés du monde, c'est que vous savez que vous avez la possibilité d'ajouter votre pierre à l'édifice du futur. Vous savez que ce que vous allez concevoir sera produit à des millions d'exemplaires, acheté par des millions de personnes et utilisé dans des millions de foyers. Quelle satisfaction, si vous parvenez à créer un produit utile, porteur de sens, que les consommateurs désirent véritablement et dont ils ont vraiment besoin !

Mais quelles sont les conséquences dans le cas contraire ?

Lorsque je suis devenu responsable du design chez Philips, en 1991, je me suis rendu compte de l'ampleur du défi que je relevais et de la responsabilité que j'étais en train d'accepter. A mon sens, la théorie ne suffit pas à créer un avenir meilleur, mais sans théorie il ne peut pas y avoir de base solide à la croissance. Par conséquent, j'ai décidé que ma première initiative, dans ma nouvelle position, serait de définir une philosophie du design et de la diffuser dans l'ensemble de l'organisation. Je voulais créer une vision et une mission avec lesquelles tous les designers de Philips pourraient

s'identifier et qui leur permettraient de s'enrichir eux-mêmes intellectuellement et d'enrichir leur travail. Depuis lors, cette philosophie du design, que nous appelons "High Design" est devenue l'élément moteur de toutes nos activités, à court et à long terme, et elle a été intégrée au processus de design qui est à la base de tout notre travail.

Le High Design est né de l'idée que l'esprit de la révolution industrielle, basé sur la maximisation des quantités à tout prix, à abouti, malgré tous ses aspects positifs, à la disparition de nos vies d'un grand nombre de valeurs anciennes, culturelles et profondément humaines. Le résultat : aliénation et vacuité. Personne n'est à blâmer, en particulier. La nature même de notre société a rendu ce phénomène inévitable.

A une certaine époque, la relation entre l'utilisateur et les objets était fondée sur la confiance et l'affection. Nous pouvions conserver et chérir toute notre vie l'outil qui nous avait si bien servi ou les chaussures qui étaient si confortables. Mais dans cette société du "jetable" qui préfère la nouveauté aux valeurs éprouvées et les gadgets spectaculaires aux choses réellement utiles, nous avons oublié l'art de bien traiter les objets. Nous avons oublié que les objets sont "des créatures produites par nos sensibilités spirituelles et par nos capacités pratiques", qu'ils sont le produit de l'art dans sa signification originelle de techné.



STEFANO MARZANO

DIRECTEUR GENERAL  
PHILIPS DESIGN

1. Cette définition est d'Ezio Manzini de Domus Academy, Milan, Italie

Je me suis rendu compte que, potentiellement, les produits électroniques avaient toutes les raisons d'être perçus de cette manière positive mais qu'il n'en était rien. Pourquoi ? Peut-être parce qu'ils ont toujours pris des formes n'ayant aucun rapport avec l'humain (c'est-à-dire des boîtiers noirs, blancs ou gris). Mais pourquoi leur a-t-on toujours donné ces formes non-humaines ? Peut-être parce qu'ils sont perçus essentiellement comme des produits industriels et que la plupart des gens considèrent l'industrialisation comme le processus destructeur qui a abîmé notre planète (les problèmes environnementaux, dans leur ensemble, sont apparus après l'industrialisation mondiale). Peut-être parce que la technologie, si elle n'est pas gérée d'une manière responsable, peut provoquer des dommages irréparables.

A mon sens, les hommes devraient être effrayés non pas par la technologie elle-même mais par une technologie sans éthique, c'est-à-dire une technologie qui est une fin en soi. En fait, ce n'est pas la technologie qui détermine la destinée humaine mais l'homme lui-même, en décidant de la manière dont il utilisera les technologies. L'avenir n'est pas inéluctablement prédéterminé. Les personnes qui acceptent la responsabilité de prendre des décisions aujourd'hui peuvent influencer sur l'avenir.

## Un design responsable

De toute évidence, les gouvernements et, dans une plus grande mesure peut-être, les grands groupes ont une responsabilité spécifique et un rôle à jouer dans la conception du futur de l'humanité. Les grands groupes créent, fabriquent et vendent de grandes quantités de biens ou de services. Dans ce processus, ils utilisent des compétences et un savoir technologique ; ils utilisent des ressources naturelles à la fois pour créer et pour détruire les biens qu'ils fabriquent et ils influent sur le comportement et le style de vie de populations entières (pensez par exemple à la manière dont l'arrivée des téléphones mobiles a changé nos vies). C'est la raison pour laquelle je pense que les grands groupes devraient assumer leur responsabilité : prendre aujourd'hui les meilleures décisions possibles pour que demain soit le meilleur possible.

Nous, les designers, nous devons aussi assumer cette responsabilité car nous jouons un rôle essentiel dans la création des produits et des services utilisés par un grand nombre de personnes. Nous pouvons créer des produits dont personne n'a vraiment besoin, difficiles à utiliser ou ne correspondant pas aux aspirations des consommateurs. Ces derniers peuvent acheter ces produits sous l'influence de la publicité, de la mode ou d'une conviction personnelle mais s'en débarrasser rapidement. Dans ce cas, nous, les designers, nous sommes responsables car nous

conforçons la société du " jetable ". Mais nous pouvons aussi créer de nouveaux produits répondant non seulement aux besoins des consommateurs mais aussi à leurs rêves. Nous pouvons " engendrer " des objets porteurs de sens aidant les utilisateurs dans leurs tâches quotidiennes, exprimant les valeurs auxquelles croient ces derniers et stimulant leurs émotions et leur créativité. Ainsi, ces produits ne seraient utilisés et jetés en un clin d'œil et les futures générations nous en remercieraient.

C'est dans ce contexte qu'en 1991 nous avons défini notre mission : créer une relation harmonieuse entre les produits, les humains et leur environnement, naturel et artificiel.

Pour essayer d'atteindre cet objectif (ce qui est plus facile à dire qu'à faire) nous avons développé une nouvelle approche holistique du design, où la philosophie et la praticité du design sont prises en compte avec la même rigueur par tous les membres de l'équipe (450 personnes réparties dans le monde entier). Le contexte philosophique de notre conception est expliqué à tous les salariés par des conférences, des publications et des cours introductifs afin que nous partagions tous la même vision et que nous défendions les mêmes idéaux.

Le monde dans lequel nous vivons aujourd'hui n'est plus un dichotomique comme autrefois. Les individus sont de plus en plus complexes et ont perdu un grand nombre de points de repères (politiques, religieux, idéologiques) qui, dans le passé, les aidaient à prendre des décisions et à distinguer le bien du mal. Pour comprendre ce que les gens veulent, aujourd'hui, et voudront, dans l'avenir, de simples statistiques ne suffisent plus. Si une entreprise comme Philips, constructeur d'appareils électroniques de grande consommation souhaite véritablement créer des produits porteurs de sens, il faut qu'elle connaisse en profondeur sa clientèle, aux facettes si multiples. C'est cette connaissance, et elle seule, qui nous aidera à créer des produits correspondant véritablement aux besoins existants et latents des consommateurs et par conséquent permettra à notre société d'être à la fois éthique et commercialement viable. Il est étonnant de constater à quel point les sociétés qui placent la qualité de leur production, le bien-être de leurs salariés et une préoccupation sincère à l'égard des consommateurs et de l'environnement au sommet de leur liste de priorités et de valeurs obtiennent, en fait, des résultats économiques bien meilleurs que celles dont le seul objectif est de produire des dividendes pour leurs actionnaires.



Cette étagère est conçue pour s'harmoniser avec l'environnement domestique grâce à l'utilisation de matériaux traditionnels qui nous sont familiers. L'étagère contient une connexion en réseau, un dispositif de rechargement pour les livres interactifs et une imprimante. Les livres contiennent un écran tactile, un stylo et, dans certains cas, une caméra. Chaque livre interactif représente une "fenêtre" par laquelle l'utilisateur peut avoir accès à des fonctions spécifiques tels que les services bancaires à domicile, l'apprentissage interactif ou la consultation du médecin de famille.

## High Design

Pour réussir à connaître vraiment le grand public, Philips Design a créé une équipe pluridisciplinaire et multiculturelle dans laquelle des experts de disciplines socioculturelles (sociologues, anthropologues, psychologues et autres) travaillent avec des designers et des techniciens, des scientifiques, des ingénieurs et des hommes de marketing de chez Philips. Le travail de ces équipes s'appuie sur les principes du High Design : un processus fondé sur la recherche, intégré sans solution de continuité à nos processus de création commerciale, qui, étant donné son approche pluridisciplinaire, permet une focalisation des résultats sur le facteur humain.

Philips Design, qui fonctionne comme un cabinet de design autonome, au sein du groupe, est chargé de veiller sur la marque Philips. Travaillant sur la base de projets, nous offrons à toutes les divisions produits de Philips des services allant du design stratégique et identitaire au design service et produit en passant par le design de communication visuelle. Bien que notre quartier général se trouve à Eindhoven, aux Pays-Bas, nous avons 22 cabinets filiales répartis en Europe, dans la région Asie/Pacifique et aux Etats-Unis. Les membres de notre équipe se déplacent en fonction des besoins.

Figure 1



### Integris 5000

Concevoir des systèmes médicaux cela signifie avoir présent à l'esprit les besoins de trois groupes d'utilisateurs : le responsable de l'hôpital (qui achète la machine), le personnel médical (qui l'utilise) et les patients (qui subiront des examens). Pour satisfaire ces trois groupes, la machine doit être facile à installer, à entretenir et à nettoyer. On doit pouvoir la faire fonctionner d'une manière naturelle et instinctive. Elle doit sembler conviviale, fiable et rassurante.

Figure 2



### La gamme Essence : Grille-pain/Toaster

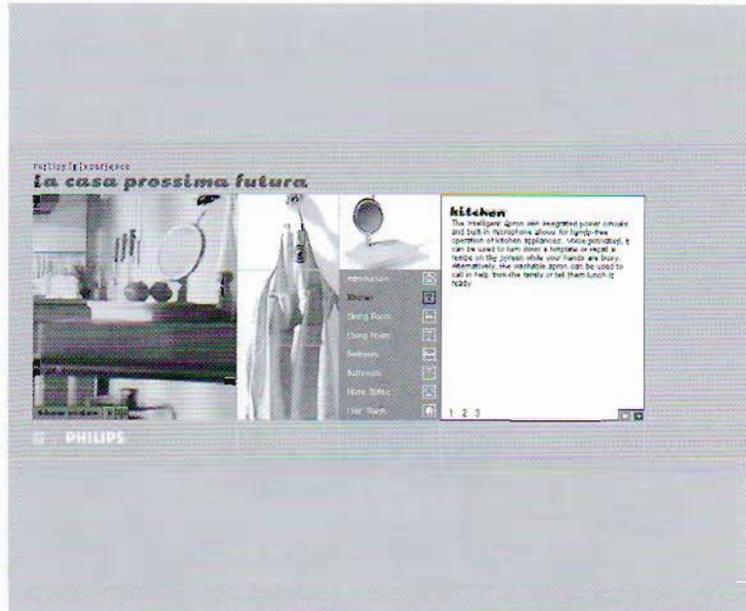
Des recherches sur les tendances actuelles ont montré que nos contemporains ont soif de paix et de sérénité lorsqu'ils sont chez eux. Le design de ce produit exprime sobrement l'essence de ses fonctionnalités (un grille-pain qui permet aussi de toaster des sandwichs) sans parti pris fracassant en matière de design. En même temps, ses formes évoquent d'une manière convaincante des caractéristiques de robustesse, de facilité d'utilisation et de haute performance. La palette de couleurs rappelle la céramique, un matériau traditionnellement fabriqué à la main, incarnant des qualités traditionnelles de soin et d'habileté artisanale. La gamme "Essence" convient au style de vie de personnes qui aiment cuisiner, qui sont moyennement intéressées par la technique mais pour qui le design revêt plus d'importance que pour les consommateurs moyens.

Nous travaillons essentiellement pour le groupe Philips, ce qui, en soi, représente déjà, une vaste tâche pour un cabinet de design, compte tenu de la diversité du portefeuille de Philips (éclairage, électroménager, électronique de grande consommation, électronique industrielle, systèmes médicaux). Cela signifie que nous assurons le design de tous les produits du groupe, de sa communication et de son environnement. En d'autres termes, nous nous chargeons de son identité.

Cela peut sembler plus simple que cela ne l'est en réalité. En particulier dans le domaine du design identitaire, il n'est pas facile de conférer les mêmes Valeurs de Marque à un appareil électroménager, par exemple un grille-pain destiné à être utilisé à la maison, et à un grand système médical, par exemple une unité de rayons X pouvant être utilisée par le personnel hospitalier. Ces deux produits sont nés de besoins différents, ils sont destinés à des utilisateurs différents et sont achetés par des types d'acquéreurs différents. Toutefois, si vous les examinez tous les deux soigneusement et si vous les utilisez, vous vous rendez compte qu'ils ont un point commun : le soin apporté à leur design et l'importance accordée au facteur humain. Cela s'explique par le fait que les personnes qui les ont conçus partagent toutes la même vision. Cela prouve combien des idées peuvent se traduire dans les faits (voir figure 1 et 2).

Le design stratégique est un service relativement nouveau. Au sein de notre équipe de design stratégique, nous explorons de nouvelles voies nous permettant de créer un design véritablement centré sur l'humain et pouvant être facilement traduit en propositions qui assureront un succès commercial au groupe Philips et à nos autres clients. Nous comptons parmi ceux-ci des entreprises de transport public, des banques et des sociétés d'un grand nombre d'autres secteurs, qui ne sont pas en concurrence directe avec Philips. Le fait de travailler pour un portefeuille diversifié de clients, sur une vaste gamme de problèmes liés au design aide notre équipe de design à améliorer ses connaissances et ses compétences qui constituent notre atout principal. Cela favorise également l'identification d'occasions pour la mise en commun de compétences avec nos clients, ce qui permet d'ouvrir de nouveaux champs d'activités commerciales. Travailler avec des clients "externes" est mutuellement bénéfique. D'une part, nous leur offrons nos connaissances, notre expérience et notre approche du design (développées grâce à des années de travail pour le groupe Philips) mais, par ailleurs, grâce au travail mené pour eux nous augmentons nos connaissances et nos compétences, dont pourront bénéficier nos prochains clients.

Le service principal que nous offrons à nos clients externes est le design stratégique. Grâce à notre recherche dans les domaines socioculturels et technologiques et en nous entretenant avec des leaders d'opinion et des experts de différentes disciplines, nous collectons une quantité importante de données sur les styles de vie émergents. L'analyse de ces données nous donne une idée des besoins et des exigences futures des consommateurs. Connaissant les technologies en cours de développement, nous pouvons mieux déterminer quelles sont les proposi-

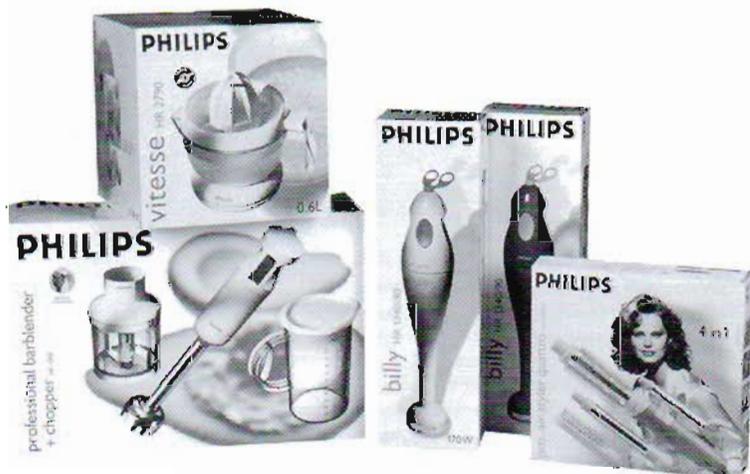


tions réalisables susceptibles de satisfaire ces besoins. Les données finales sont ensuite transposées dans différents scénarios d'avenir, ouvrant des possibilités de développement de produits et de services spécifiques. L'objectif de tout ce processus est d'identifier un avenir non seulement probable ou possible, mais souhaitable et en harmonie avec les valeurs des personnes concernées. Nous appelons cette méthodologie les "Futurs Stratégiques" et nous la considérons comme un processus d'apprentissage continu, en évolution permanente.

L'application la plus récente de cette approche est le projet "La Casa Prossima Futura" (la maison d'un avenir proche), présenté en septembre dernier à New York. Nous avons exploré à cette occasion les nombreuses modalités grâce auxquelles la technologie et le design peuvent, ensemble, améliorer la qualité de la vie à la maison. Au-delà de l'engouement suscité par les concepts futuristes qui sont à la base de cette exposition, nous espérons que le public aura compris que nous souhaitons qu'il réfléchisse avec nous sur l'avenir. En tant qu'entreprise, nous pouvons contribuer à la conception de l'avenir en présentant une série de propositions pouvant influencer sur des décisions, grandes ou petites, collectives ou personnelles qui auront un impact sur l'avenir. Mais nous pensons que l'humain doit être au centre de ce projet et nous voulons que nos propositions correspondent à la représentation mentale de l'avenir et de la qualité de la vie souhaitée du plus grand nombre.

### La Casa Prossima Futura

La "Maison du Futur Proche" contiendra des objets intelligents, qui sauront s'adapter à nos styles de vie, apprenant à connaître notre environnement domestique, notre vie sociale et nos rituels quotidiens. Les objets "intelligents" ainsi que la structure physique de la maison contiendront et développeront une capacité d'apprendre, d'anticiper et de répondre à nos besoins. Ces produits ressembleront à des objets et à des meubles qui nous sont familiers et ils auront une plus grande pertinence et une plus grande signification dans nos intérieurs que les "boîtiers noirs" actuels. La maison de l'avenir ressemblera plus à la maison du passé que la maison d'aujourd'hui : pas de boîtiers noirs mais des objets profondément enracinés dans nos traditions domestiques et améliorés par une technologie invisible. La Casa Prossima Futura, la maison de l'avenir proche, a été exposée chez Saks, 7th Avenue à New York. Pour plus d'informations, visitez notre site [www.design.philips.com](http://www.design.philips.com).

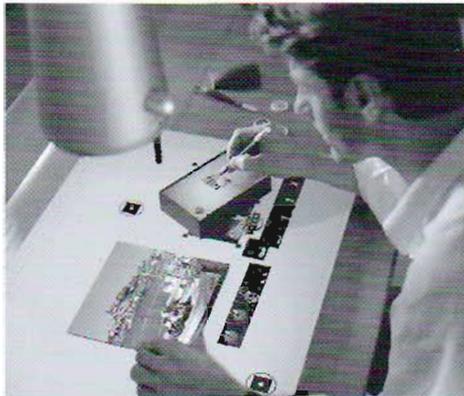


Développer une identité cela signifie aussi créer un packaging qui exprime les valeurs de la marque et communique les caractéristiques du produit.

Afin de créer une relation harmonieuse entre les humains, les objets et leur environnement, naturel et artificiel (ce qui constitue notre charte de mission) nous avons besoin du soutien de tous ceux qui participent à la création, au développement, à la vente et à la distribution de nos produits : les ingénieurs, les développeurs et les hommes de marketing, sans parler du public et de la presse. C'est la raison pour laquelle nous investissons tant dans la communication, pour diffuser nos idées sur l'avenir, pas seulement en direction des utilisateurs finaux, mais également au sein de notre propre organisation.

### La communication douce

Les résultats de nos projets pour le futur sont communiqués régulièrement au Conseil de Gestion de Royal Philips Electronics. Des publications expliquant le contexte de nos projets sont largement distribuées à tous les niveaux au sein de Philips et à l'extérieur de la société. Pour ce qui est du design produit, identitaire et



Storyboard permet à l'utilisateur d'intervenir simplement sur des supports numériques. Il est composé d'un projecteur suspendu, d'une série d'outils et d'un tapis d'affichage. On peut avoir accès au support à partir d'un dispositif de stockage à semi-conducteurs ou à partir d'un serveur domestique. Storyboard permet de modifier très simplement des vidéos ou de retoucher des photos en utilisant des outils ressemblant à un stylo ou un pinceau. Il permet à la créativité personnelle de chacun de s'exprimer en ouvrant de nouvelles possibilités, allant de la compilation d'un simple album photos électronique à une présentation multimédia complète.

### Une caméra avec une âme

Un certain nombre de nos contemporains utilisent volontiers une caméra vidéo pour leurs messages électroniques mais certains ont du mal à surmonter l'impression de malaise souvent produite par les caméras : le syndrome "Big Brother is watching you". La forme anthropomorphe de ce produit lui confère une charge émotionnelle positive et permet l'établissement d'une relation amicale entre l'objet et l'utilisateur. Le design a été inspiré initialement par le film Toy Story et plus précisément par le personnage de M. Potatoe Head. fabriquée avec des matériaux respectueux de l'environnement, la caméra vidéo DeskTop est maintenue dans la position voulue simplement par un frottement entre le boîtier et le pied en caoutchouc, ce qui évite d'avoir à faire des réglages compliqués ou d'ajouter un support à joint sphérique. L'interface utilisateur est proche des fonctions couramment utilisées pour des appareils d'enregistrement de grande consommation : de simples boutons "Record", "Forward" et "Rewind" (Enregistrement, Avant et Arrière) sont disposés selon le modèle de l'interface Windows, que les utilisateurs comprennent intuitivement. Cette caméra V-mail a reçu le Gold Industrial Design Excellence Award de 1999. Le jury IDSA a déclaré : "les caméras vidéos traditionnelles semblent vous surveiller et leur présence provoque une sensation de malaise. Philips a amené de l'animation et de la douceur dans cette convention grâce à une nouvelle créature qui est amusante tout en étant concise et essentielle dans sa forme, confirmant ses objectifs Plug and Play (branchez et jouez, sans procédures d'installation compliquées). Ce produit novateur est réussi, se différenciant des autres sur le marché".

de communication visuelle, nous concevons chaque produit, interface et communication en étroite collaboration avec le client et il ou elle joue un rôle actif dans le processus créatif. Cela permet aux personnes qui ne sont pas familiarisées avec le design de comprendre et de partager nos objectifs. Nous avons également une publication trimestrielle qui traite spécifiquement de la manière dont le design crée de la valeur pour l'organisation. De la sorte, progressivement nous faisons mieux connaître le design et nous expliquons ce que signifie la philosophie du design au sein de notre organisation et à l'extérieur.

Cette communication douce nous a valu un soutien important de la part du conseil de gestion de Philips, qui est devenu l'un des principaux sponsors de nos projets pour le futur, et de la division produits qui nous charge régulièrement de mener des études sur l'avenir de leur activité, ainsi que sur le design produit, d'interface et de communication visuelle.

En même temps, grâce à une communication externe en direction de la presse et du public, nous avons contribué à la création d'une meilleure image pour Philips, - celle d'une société centrée sur l'humain, capable d'identifier les besoins existants et latents des consommateurs et d'y répondre d'une manière positive.

Ce qu'il y a de plus stimulant dans tout cela, c'est que notre travail ne sera jamais terminé : grâce au ciel, il y aura toujours des possibilités de nous améliorer et de nous développer. Après tout, ne dit-on pas que celui qui arrête de grandir cesse de vivre. A mon sens, avoir le courage d'essayer de contribuer d'une manière réfléchie, même si c'est par bribes, jour après jour, à l'édification de notre avenir constitue un défi stimulant pour nous tous, au sein de Philips Design.



# STRATÉGIE DE MARQUE : POUR ÊTRE PROCHE DU CLIENT

*En moins d'une décennie, France Télécom s'est entièrement réinventé. Au début des années quatre-vingt-dix c'était le monopole du secteur public responsable des services de téléphonie. Aujourd'hui\* c'est une société de communication mondiale, cotée en bourse, centrée sur la téléphonie mobile et les technologies Internet. Marie-Claude Peyrache, directrice de la communication, explique le rôle joué par le design dans cette métamorphose, lors d'un entretien avec Jean-Léon Bouchenoire*



*Un entretien avec Marie-Claude Peyrache par Jean-Léon Bouchenoire*

En mars 2000, France Télécom, société nationale de téléphonie, a été privatisée pour se transformer en acteur du marché mondial des télécommunications. Cette privatisation a été accompagnée d'une refonte totale du système de branding, avec un nouveau logo et un nouveau système d'identité visuelle appliqué à la communication de France Télécom dans le monde entier. Ce système identitaire comprend un symbole, l'esperluète, qui est devenu une composante essentielle de sa nouvelle identité.

Marie-Claude Peyrache, directrice de la communication chez France Télécom a accepté d'être interrogée et de nous livrer ses réflexions sur le processus de mise en œuvre de ce nouveau système.

**J.L. Bouchenoire :** France Télécom a entrepris une transformation spectaculaire au cours de ces quatre dernières années. Jusqu'en 1996, la société était un opérateur de télécommunications fixes. Aujourd'hui\*, c'est en Europe, l'un des acteurs principaux des télécommunications globales, avec des opérations Internet et mobiles. Comment pourriez-vous résumer cette transition ?

**M.C. Peyrache :** Je peux vous dire que cela a été et continue d'être une période extrêmement stimulante pour France Télécom, pour cette raison même. La société qui était nationalisée a été privatisée et nous avons évolué en tant qu'entreprise, transformant l'organisation de fond en comble. Nous sommes devenus une société cotée en bourse en France et à

New York et un groupe international à multiples facettes, jouant un rôle de pionnier sur les marchés de l'Internet et de la téléphonie mobile. Aujourd'hui\*, nous nous trouvons sur un terrain extrêmement concurrentiel.

En fait, cette transformation était attendue depuis 1996. A cette époque, nous avons pris conscience des défis du futur, en particulier de la nécessité de concevoir des services "sur mesure", de fidéliser la clientèle, de continuer à innover et d'essayer de nous implanter dans de nouveaux secteurs. Nous savions que la taille de l'entreprise allait devenir un facteur de plus en plus critique mais nous voulions aussi maintenir un engagement fort en faveur de la qualité et rester fidèles à nos objectifs commerciaux. Aujourd'hui\*, notre stratégie est fondée sur trois moteurs de croissance essentiels : les télécommunications mobiles, Internet et le développement international. C'est la raison pour laquelle nous avons commencé à étudier, il y a deux ans, une nouvelle stratégie de marque qui devrait permettre ce type de changement.

**J.L. Bouchenoire :** Quels sont vos plus gros concurrents ? Sur le marché de la téléphonie mobile par exemple ?

**M.C. Peyrache :** A l'heure actuelle\*, nos concurrents français sont SFR (Cegetel) et Bouygues Télécom. En Europe, notre concurrent numéro 1 est Vodaphone Airtouch. Toutefois, France Télécom a développé des activités en téléphonie mobile dans presque tous les



MARIE-CLAUDE PEYRACHE

DIRECTRICE  
DE LA  
COMMUNICATION  
FRANCE TÉLÉCOM



JEAN-LEON BOUCHENOIRE

DIRECTEUR BRAND EQUITY  
(CAPITAL MARQUE), COMPAQ  
COMPUTER CORPORATION

pays d'Europe, en partenariat avec d'autres opérateurs. Nous avons donc également des concurrents locaux dans ces pays. Nous retrouvons ce scénario ailleurs dans le monde.

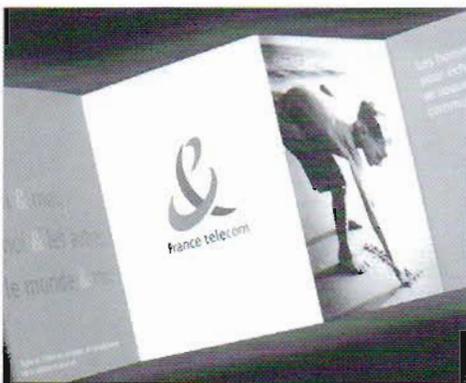
Bien entendu, la concurrence en matière d'Internet est très dure. Nous avons besoin de sociétés pour l'accès, l'hébergement et les portails et il y a une forte concurrence partout.

**J.L. Bouchenoire** : Parlez-moi de la transformation elle-même. Comment a-t-elle été acceptée en interne ?

**M.C. Peyrache** : Cette transformation a été progressive. Le défi le plus important a été relevé en 1996, lorsque nous sommes passés du statut de société nationalisée à celui de société partiellement privatisée. La plupart de nos salariés étaient des fonctionnaires, et, pour eux, il était difficile de comprendre les raisons du changement. Nous avons passé beaucoup de temps à nous expliquer auprès de nos salariés pour obtenir leur soutien, pour rallier leur cœur et leur esprit. Je vais vous donner quelques chiffres : en 1993, il y a 7 ans, 75 % de nos salariés ont fait grève pour protester contre la privatisation. Mais en 1998, 90 % de nos salariés étaient devenus des actionnaires. Nous avons convaincu un grand nombre d'entre eux qu'il était nécessaire de réfléchir aux intérêts réels de la société et par conséquent ils ont accepté le processus de privatisation. Ils se sont préparés à faire face à la concurrence et, aujourd'hui\*, on peut vraiment dire que leur attitude a énormément changé.

**J.L. Bouchenoire** : Comment cette nouvelle identité complète-t-elle et renforce-t-elle les produits et les services de France Télécom ? Quel est son impact sur l'activité Internet ? Qu'est-ce que cette identité signifie pour vous ? Est-ce que cela a une signification pour vous, tout simplement ?

**M.C. Peyrache** : Oh oui ! bien sûr ! notre Brand Driver<sup>TM</sup> parle de relations, de convergences et de services. Par conséquent, notre ancienne identité n'était plus viable. Elle avait été conçue au début des années 90 et se focalisait entièrement sur le téléphone. La couleur du logo, un bleu assez froid, donnait une impression de technicité. Aujourd'hui\* ce n'est plus l'image que nous voulons faire passer car nous avons



beaucoup changé. France Télécom devait être considérée comme un pionnier dans le processus de changement en cours dans le secteur pour les produits et les services qui ont changé d'orientation.

Nous devons sélectionner un symbole prouvant que notre principal Brand Driver (moteur de marque) est constitué par les relations. C'est la raison pour laquelle nous avons choisi l'esperluète (&). Cela signifie vous et moi ; cela signifie France Télécom et ses clients. Cela symbolise parfaitement le nouveau type de relations rendu possible par Internet. En effet, avec Internet, l'on est passé des relations de personne à personne, caractéristiques des télécommunications traditionnelles, aux relations d'un individu avec le monde, de plusieurs à un et de plusieurs à plusieurs, c'est-à-dire aux relations caractérisant le monde des nouvelles télécommunications. C'est le type de relations que nous pouvons maintenant offrir avec les communications mobiles et Internet ainsi qu'avec les services d'Internet mobile.

Nous avons également décidé d'ajouter des couleurs plus chaudes à ce bleu, très froid : le rouge et l'orange. Mais nous avons décidé de ne pas changer notre nom. A un certain moment, nous avons envisagé de le faire, car il est très long et semble un peu lourd, en particulier à l'extérieur de la France. Mais des enquêtes, menées dans 15 pays, nous ont montré que France Télécom bénéficie d'une excellente image. En outre, si nous avions changé notre nom, nous nous serions mis exactement au même niveau que n'importe quelle start-up dans le domaine des télécommunications. Et il y a tant de start-up dans ce secteur aujourd'hui\* !

Nous avons donc conservé notre nom ainsi que la couleur bleue pour "France Télé", mais nous avons coloré la fin du mot ("com") en orange. Remarquez que nous n'en avons pas fait une société "point-com". Nous souhaitons être considérés comme une société Internet, mais pas à ce point ! Nous avons écrit France Télécom en minuscule, comme cela se fait couramment sur Internet. Selon nos sondages, les personnes interrogées considèrent que c'est une identité très forte. C'est un symbole universel qui peut être compris par tout le monde. Cela reflète ce que France Télécom est réellement aujourd'hui\* mais aussi ce qu'elle veut devenir.



\* : Brand Driver<sup>TM</sup> : l'aperçue unique et irrésistible qui entraîne et unit toutes les expressions de la marque. Le concept exclusif de branding a été développé par Landor  
\* : automne 2000

**J.L. Boucheiro** : Pensez-vous que la marque France Télécom puisse être représentée par l'esperluète (&) uniquement ?

**M.C. Peyrache** : Pas encore. Mais plus tard, lorsque ce symbole aura acquis une grande notoriété, nous pensons qu'il pourrait être utilisé seul. En France, nous avons mené une recherche quatre semaines après le lancement de cette nouvelle identité. Il s'est avéré qu'un grand nombre de personnes reconnaissent déjà le symbole. Etant donné qu'il s'agit d'une identité forte, nous avons décidé de la mettre en œuvre sur une période de deux ans.

**J.L. Boucheiro** : C'est un délai très volontariste. Comment avez-vous géré les coûts ?

**M.C. Peyrache** : Nous avons été très attentifs aux coûts et nous avons même pensé qu'il serait possible d'effectuer le changement total en deux ans. Les changements essentiels (ceux qui étaient véritablement chers) ont concerné les boutiques, les points de vente commerciaux, la signalétique et la flotte. Pour ce qui est du matériel accessoire, nous n'avions pas beaucoup de stock donc nous avons pu faire les changements assez rapidement. La publicité a été modifiée dans le cadre du lancement.

**J.L. Boucheiro** : Je ne sais pas si vous avez la latitude de me répondre, mais quel a été le coût d'un tel changement ?

**M.C. Peyrache** : Nous avons estimé que cela nous coûterait 30 millions d'euro en deux ans : la moitié cette année et la moitié l'année suivante, mais ce coût est minime, moins de 5% de nos investissements totaux en publicité pour une année.

**J.L. Boucheiro** : C'est assez impressionnant. J'ai fait une enquête sur des changements similaires chez Compaq et nous avons estimé le projet à 15 millions de dollars.

**M.C. Peyrache** : Bien entendu, parce que Compaq a des bases partout dans le monde. Mais notre nouveau programme de signalisation en France ne concerne que 700 points de vente, 150.000 cabines téléphoniques et une flotte de quelques milliers de véhicules.

**J.L. Boucheiro** : Si vous étiez amenés à faire du co-branding avec un partenaire quelle serait votre approche ? Quelle est votre politique en la matière ?

**M.C. Peyrache** : Il est peut-être un peu tôt pour répondre à cette question. Mais, par exemple, nous avons acheté Orange qui est une grande marque en Grande-Bretagne et nous conserverons la marque Orange, qui est très forte. Nous nous adressons à deux marchés différents. Lorsque nous nous adressons au marché français, bien entendu, nous utilisons France Télécom, même si, pour certains terminaux spécifiques ou pour des événements particuliers, nous pourrions utiliser un co-branding avec un partenaire. Nous avons créé des sous-marques fortes en France pour certains produits, par exemple Itinériss pour le mobile ou Wanadoo pour Internet. Même si ces mar-

ques "filles" ont leur propre positionnement et leur propre identité elles sont rattachées à France Télécom. Ainsi, les publicités pour Itinériss en France sont signées France Télécom.

**J.L. Boucheiro** : Vous avez donc une marque principale et des sous-marques.



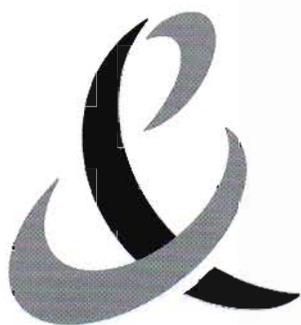
**M.C. Peyrache** : Oui, mais sur le marché français elles sont systématiquement associées. Dans d'autres pays, nous ne nous adressons jamais à l'utilisateur final car nos filiales ont adopté les marques locales. Par exemple, en Espagne, nous avons une participation majoritaire chez un opérateur privé de téléphonie fixe, la marque s'appelle Uni2. En Belgique, nous avons une grosse filiale appelée Mobistar et au Danemark nous avons une autre filiale appelée Mobilix. La plupart du temps, pour ce type de marchés de masse, il n'y a pas de références à France Télécom.

Lorsque nous nous adressons à des marchés professionnels, au niveau mondial, nous utilisons le nom GlobalOne, appuyé par France Télécom Group. Cela s'explique par le fait que nous sommes toujours dans une phase transitoire. Dans l'avenir, nous pourrions utiliser l'esperluète avec GlobalOne seulement (& GlobalOne). Pour certaines de nos autres filiales dans le monde nous avons déjà décidé d'utiliser directement l'esperluète avec leur nom (par exemple, & GlobeCast).

A l'heure actuelle\*, nous étudions des manières novatrices d'utiliser ce symbole, par exemple, Mobistar développe des produits professionnels et des services pour le marché des entreprises en tant que membre du réseau & ou membre du groupe &.

**J.L. Boucheiro** : Il y a tant de possibilités d'utilisation de ce symbole & ! C'est certainement beaucoup plus qu'un timbre-poste que vous pouvez coller en bas de la page. Aujourd'hui\*, c'est devenu un outil de communication. Cela doit être très intéressant pour vous.

\* : automne 2000



france telecom

**M.C. Peyrache** : N'oubliez pas que nous avons sélectionné ce symbole avec l'intention de l'utiliser de manière novatrice et originale, afin qu'il puisse devenir un signe distinctif dans le domaine des télécommunications. Nous voulons utiliser notre identité comme un outil fort de différenciation.

**J.L. Bouchenoire** : Ce processus pose-t-il des problèmes ?

**M.C. Peyrache** : Nous avons effectivement été confrontés à un petit problème : alors qu'en Angleterre l'équivalent du mot *esperluète* (*ampersand*) est bien connu, ce n'est pas le cas partout. En France, c'est un mot très ancien et peu usité. Si nous écrivons en anglais "a member of the & group" cela fonctionne bien, mais, en

français "un membre du groupe &" est difficile à prononcer. Toutefois, il est mieux reconnu en tant que symbole.

**J.L. Bouchenoire** : Ce nouveau symbole fonctionne donc à la fois au niveau visuel et écrit. Quelle a été la participation de votre agence de design à ce projet ? Y avait-il une approche stratégique et une approche design ?

**M.C. Peyrache** : Oh oui ! Je pense que notre agence Landor Associates a joué un rôle très important car elle a vraiment défini le Brand Driver (le moteur de la marque). Les gens de chez Landor ont commencé par interroger le management de France Télécom et les parties prenantes les plus importantes. Ensuite, ils ont étudié l'histoire de la société et son évolution pour pouvoir la replacer dans le contexte du paysage concurrentiel. Ils ont posé la question suivante : "Comment Internet modifie-t-il la vie de nos clients, et par extension la vie de la société ?". Ils ont développé un positionnement pour la société avec la même méthode. Internet est une nouvelle manière de communiquer. Cela élargit la communication pour le public, parce qu'au téléphone, bien sûr, vous pouvez contacter n'importe qui dans le monde, mais pas de la même manière qu'Internet vous permet de le faire aujourd'hui\*.

Landor a défini ce type de plate-forme de marque comme étant "d'un à un, d'un à plusieurs, de plusieurs à un et de plusieurs à plusieurs". Landor a vraiment compris qu'avec Internet, la sphère des relations s'est élargie. Lorsqu'ils nous ont proposé ce concept comme Brand Driver nous n'avons pu que l'accepter.

**J.L. Bouchenoire** : Lorsqu'une agence travaille en étroite collaboration avec vous, cela présente de gros avantages. A quel moment avez-vous été convaincus que vous aviez la bonne approche visuelle proche de la stratégie commerciale de l'entreprise ?

**M.C. Peyrache** : Avant de changer notre symbole, nous avons beaucoup hésité sur le design, mais le jour où Landor est venu nous voir avec l'*esperluète* nous avons dit : "ça c'est très bien". Et lorsque l'agence a terminé tout le travail d'application avec l'*esperluète*, nous avons compris que c'était exactement ce qu'il nous fallait, symboliquement et du point de vue iconographique.

**J.L. Bouchenoire** : C'est aussi ce qui s'est passé pour moi, c'est formidable lorsque vous trouvez le bon symbole et que vous commencez à en voir toutes les possibilités.

Il peut sembler assez audacieux d'écrire le nom de la société en minuscules. Pour certains groupes, cela indiquerait que l'on garde un profil bas, avec le nom, pourtant le fait de souligner le symbole avec le nom confère plus de vigueur à ce dernier. Était-ce l'idée sous-jacente ?

**M.C. Peyrache** : Nous voulions communiquer au public l'idée que France Télécom est "très dynamique, très proche de vous. Il comprend quels sont vos besoins. France Télécom vous écoute." Ce n'est pas ce que nous disions avec notre ancien logo. Nous devions communiquer pour faire passer l'idée d'un grand changement. Lorsque nous avons mené les enquêtes initiales à propos de la nouvelle signature et lorsque nous avons recommencé, quatre semaines plus tard, les gens nous ont dit : "ce symbole est dynamique, il est chaleureux ; il indique que vous êtes près de moi et que vous m'écoutez" cela fonctionne !

**J.L. Bouchenoire** : La couleur rouge du nouveau symbole est plus chaleureuse que la couleur de l'ancien logo.

**M.C. Peyrache** : Exactement. Il ne s'agit plus de technologie ; cela projette de "l'humain" mais cela ne concerne pas un seul individu. Cela donne aux clients la latitude de projeter ce qu'ils veulent de France Télécom. En tant que symbole d'Internet c'est fantastique.

**J.L. Bouchenoire** : Depuis combien de temps êtes-vous en phase de développement pour ce projet ? Combien de temps a pris le processus ?

**M.C. Peyrache** : Cela nous a pris deux ans. Lorsque nous avons commencé, nous avons rédigé un cahier des charges et un calendrier et nous avons organisé un concours que Landor a remporté. En un an toutefois, le marché, en particulier, avec l'explosion de l'utilisation d'Internet et des téléphones mobiles, a tellement changé et nous avons tellement changé nous-mêmes que nous avons dû rédiger à nouveau le cahier des charges.

**J.L. Bouchenoire** : Quel est le nombre de personnes connectées sur Internet en France ?

**M.C. Peyrache** : Je pense qu'aujourd'hui\* qu'il y en a six millions. Sur ce nombre 1,6 millions sont nos clients par le biais de Wanadoo. Avec 40% de marché ISP, nous sommes les leaders, mais il y a un grand

\* : automne 2000

nombre de sociétés qui proposent actuellement un accès gratuit. La concurrence est donc très rude.

**J.L. Bouchenoire** : Développez-vous vos propres produits et services ? C'est-à-dire, lorsque vous vendez des téléphones sont-ils conçus et fabriqués par vous ou les achetez-vous à une autre entité ?

**M.C. Peyrache** : Vous savez, il y a quelques années, nous les concevions nous-mêmes, mais nous ne le faisons plus. Pour nous ce sont les services qui priment.

**J.L. Bouchenoire** : Est-ce qu'il s'agit de téléphones portant votre logo ?

**M.C. Peyrache** : Certains d'entre eux le portent toujours, mais c'est de moins en moins vrai. Ce n'est pas notre marché, en fait. Les gens achètent leur téléphone pour avoir accès à nos services. Notre travail c'est d'élaborer ces services.

**J.L. Bouchenoire** : En d'autres termes, vous êtes plus intéressés par les solutions ?

**M.C. Peyrache** : Oui. Dans notre centre de recherche nous définissons le type de service que nous devons proposer. Par exemple, nous ne vendons pas de répondeurs téléphoniques mais nous offrons un service auquel vous pouvez vous connecter pour avoir accès à votre "boîte aux lettres" et à "votre boîte vocale". Nous fournissons les services mais nous ne fabriquons pas les équipements. Nous disons aux fabricants quels services nous aimerions fournir. Nous avons une énorme équipe de marketing et nous développons des services novateurs en permanence. Par exemple, il y a quelques mois\*, nous avons lancé un service nommé "votre numéro préféré" : c'est un service gratuit grâce auquel vous pouvez obtenir 50 % de réduction après les cinq premières minutes pour un numéro que vous appelez fréquemment, cela fonctionne très bien et ce service obtient beaucoup de succès.

**J.L. Bouchenoire** : Vous avez très bien étudié votre marché. Est-ce que vos salariés sont réactifs ?

**M.C. Peyrache** : Oh oui. Ils sont de plus en plus orientés marketing. Et nous essayons d'apprendre à nos salariés à écouter les clients.

**J.L. Bouchenoire** : Comment faites-vous cela ?

**M.C. Peyrache** : Grâce à beaucoup de formations. Nous les formons à développer ce que nous appelons "une stratégie locale" dans laquelle le salarié essaie de promouvoir des produits spécifiques pour un marché particulier. Nous avons également organisé une réunion entre des personnes travaillant dans les groupes de Recherche et Développement et d'autres travaillant directement auprès des clients pour trouver de bonnes solutions.

Le management a également été formé pour être "orienté client". J'essaie d'orienter le travail de tous mes salariés pour qu'ils soient plus proches et plus attentifs aux clients. Je pense que dans le passé, un grand nombre d'entre nous avait du mal à avoir une vision

d'ensemble. Ces dernières années ont été révolutionnaires pour nous tous, car nous étions habitués à un monde administratif, où les décisions étaient prises en haut. Aujourd'hui\*, nos "lignes de front" sont les plus importantes, car ce sont elles qui sont en contact avec la clientèle. C'est nouveau.

**J.L. Bouchenoire** : Quels ont été les plus gros problèmes auxquels vous avez été confrontés ?

**M.C. Peyrache** : En fait il y a eu deux problèmes. Le premier était de faire accepter les changements aux salariés lorsque cela s'est avéré nécessaire. Nous avons été aidés en cela par la concurrence, grâce à laquelle les salariés de France Télécom ont pris conscience qu'ils étaient fiers de travailler pour leur entreprise. Lorsque nos salariés ont compris qu'ils étaient en concurrence, ils ont relevé le défi. Ils étaient prêts à se battre et ont accepté d'être formés pour constituer une interface avec les clients.

Le deuxième problème auquel nous avons été confrontés c'est qu'il y avait trop de salariés travaillant dans le domaine technique et pas assez dans le secteur commercial. Etant donné que la plupart de nos salariés étaient des fonctionnaires, nous ne pouvions pas leur dire tout simplement "Bon voilà, à partir d'aujourd'hui,



vous n'avez plus de travail". Nous avons dû mettre au point un programme de formation gigantesque pour permettre à des techniciens de passer dans le secteur commercial. En deux ans et demi, 45.000 personnes ont changé d'emploi.

**J.L. Bouchenoire** : Quel est l'effectif total de France Télécom à l'heure actuelle\* ?

**M.C. Peyrache** : Au niveau du groupe, dans le monde entier, 180.000. En France, y compris les filiales, 155.000.

**J.L. Bouchenoire** : Assurer une nouvelle formation à 45.000 personnes, ce n'est pas rien. Les salariés sont-ils satisfaits par cette transition ?

**M.C. Peyrache** : Je le crois parce que lorsque vous travaillez dans un domaine où vous voyez que vous avez de moins en moins de choses à faire, vous n'êtes pas heureux. Bien entendu, ces nouvelles formations n'étaient pas obligatoires, mais ces employés savaient que leur sphère de compétence était en train de changer. La plupart d'entre eux ont compris la nécessité de passer d'un environnement technique à un environnement plus commercial. Lorsque les gens quittent leur ancien domaine, ils doivent être prêts à accepter les changements, mais ils savent qu'en fin de compte, ils seront plus occupés et donc plus heureux. Le domaine technique était en train de se rétrécir, ces salariés avaient besoin d'acquérir de nouvelles compétences pour devenir des commerciaux et la



société leur a offert cette possibilité. Je pense que cela est tout à fait positif pour nos salariés.

**J.L. Bouchenoire** : Comment la nouvelle marque est-elle acceptée dans l'entreprise ? Est-ce qu'elle a été comprise ?

**M.C. Peyrache** : Oui. Vous savez lorsque nous avons lancé cette nouvelle identité, nous avons décidé de le faire tout d'abord à l'intérieur de la société. Nous avons préparé un magazine vidéo de 30 minutes. Sur cette vidéo apparaissait Michel Bon, notre Président, qui expliquait les changements que nous étions sur le point d'opérer, puis chacun des directeurs exécutifs a expliqué ce que cela signifiait pour son secteur. Nous avons travaillé avec une agence pour interroger des personnes travaillant auprès de la clientèle. C'était une vidéo dynamique et motivante. Nous avons ensuite formé 800 salariés pour qu'ils comprennent la signification de la nouvelle identité et les objectifs du changement. Nous les avons préparés à répondre à toutes sortes de questions au sujet des orientations et de l'identité de la société. Ensuite, nous les avons envoyés faire des sessions de briefing dans toute la France, afin qu'ils puissent transmettre leurs

connaissances aux autres. La plupart des salariés qui ont suivi ces sessions en étaient fiers et ont apprécié d'être informés avant la presse et le grand public. Ils ont ressenti un vif sentiment d'appartenance et cela a constitué une grande victoire pour nous.

**J.L. Bouchenoire** : Est-ce que les salariés vous ont soutenus ?

**M.C. Peyrache** : Oui. Ils sont aujourd'hui\* des "grands supporters". Ils ont compris que l'ancienne identité ne reflétait plus l'image qu'ils voulaient donner aux clients. La nouvelle identité semblait intéressante et les gens en ont été fiers. Nos salariés voulaient que le changement soit immédiat. En fait, certains d'entre eux voulaient aller plus vite que ce qui était prévu à l'origine. Ils nous ont beaucoup aidés. Lorsque vos salariés vous soutiennent, le lancement auprès du grand public se passe beaucoup mieux.

**J.L. Bouchenoire** : Des recherches récentes indiquent-elles que vos clients ont remarqué et apprécié le changement ?

**M.C. Peyrache** : Oui. Nous avons défini les valeurs de la marque France Télécom comme étant la proximité, la responsabilité et une offre équitable, car nous venons du service public. Nous avons conçu entre 10 et 15 questions pour chacune de ces valeurs, de manière à obtenir une vision plus large. Sur la base de ces questions,

nous avons mené, deux fois dans l'année, une enquête auprès de nos clients. Nous analysons les informations de très près, nous examinons les tendances. C'est un excellent outil.

**J.L. Bouchenoire** : Il est toujours encourageant de voir ce que l'identité peut faire pour une société. Mais bien entendu, l'identité ne surgit pas ex nihilo. Elle se fonde sur la société elle-même, sa vision et ses objectifs.

**M.C. Peyrache** : Vous avez raison, cela fait partie intégrante des produits et de la stratégie de la société. Prenez par exemple notre slogan : "Bienvenue dans la vie.com". Lorsque nous avons lancé notre nouvelle identité, nous avons également lancé un nouveau slogan. Il exprimait l'idée que nous sommes une société Internet (nous l'utilisons uniquement en France car à l'extérieur de la France, nous ne nous adressons pas aux particuliers). La dernière fois que nous avons adopté un nouveau slogan remonte à 1996, époque où nous étions confrontés à des défis différents. Le troisième millénaire approchait et, en France, les gens étaient anxieux et manquaient de motivations, ils étaient un peu pessimistes. Lorsque nous avons conduit notre enquête sociologique cette année-là, l'économie n'était pas brillante et le gouvernement n'était pas perçu comme étant très dynamique. Par conséquent, nous avons décidé de dire à nos clients : "Écoutez, faites confiance à France Télécom et nous vous amènerons en douceur dans le nouveau millénaire". Notre slogan est

\* : automne 2000

devenu "Nous allons vous faire aimer l'an 2000" et cela était encourageant dans un climat social négatif. Le fait que nous ayons utilisé le mot "aimer" était également une première, puisque France Télécom a toujours été perçue comme une entreprise orientée vers la technologie.

Nous savions déjà en 1996, que nous devions changer notre slogan en 2000. Tout cela était complètement planifié. Et cela a parfaitement convenu à l'état d'esprit du public.

**J.L. Bouchenoire** : Comment Orange va-t-il changer votre vie ? Et la vie de France Télécom ?

**M.C. Peyrache** : Je pense que c'est un pas important et ce, pour deux raisons. Tout d'abord c'est une marque que nous avons achetée, une marque très connue, qui fonctionne bien et qui est très rentable. Notre investissement nous a apporté une société dynamique avec un management compétent, que nous souhaitons conserver. Deuxièmement, Orange est une entreprise de téléphonie mobile et lorsque nous aurons consolidé toutes nos activités de téléphonie mobile en France et à l'étranger, nous serons devenus un concurrent puissant, le deuxième par nombre d'abonnés en Europe et le numéro 3 au niveau mondial. C'est également une étape importante, car cela change complètement les dimensions de France Télécom.

Nous allons bientôt\* être confrontés à deux autres changements liés à Orange. Tout d'abord, France Télécom aura des filiales enregistrées en France mais opérant dans le monde entier et cotées en bourse. En juillet 2000, nous avons introduit notre activité Internet en bourse ; cette filiale cotée en bourse a été appelée "& Wanadoo". Nous avons prévu de réintroduire Orange par la suite sous le nom de New Orange, la société qui gèrera toutes les activités de téléphonie

mobile pour France Télécom et pour Orange. New Orange sera gérée par une équipe internationale chapeautée par l'actuel président d'Orange avec une équipe dirigeante internationale, venant de France et d'autres pays. Bien entendu, cela constitue une énorme opportunité, car même si nous travaillons déjà sur le marché international, nous ne sommes pas encore devenus une société véritablement internationale. En fait, en 1999, pour la première fois, nous avons investi plus à l'étranger qu'en France. C'est donc un grand pas en avant.

**J.L. Bouchenoire** : De quel œil vos salariés considèrent-ils ces développements ?

**M.C. Peyrache** : Nous avons mené une enquête en juin 2000 pour tester les réactions de nos salariés face à ce concept. Ils sont très fiers. France Télécom a été capable d'acheter une société qui pourra en faire une multinationale et cela constitue un motif de fierté. Bien entendu, certains d'entre eux sont un peu effrayés par l'avenir. Mais ma tâche est de travailler avec les salariés d'Orange et ceux de France Télécom. Travailler ensemble représentera un gros changement pour les deux sociétés. Le fait que cette nouvelle filiale soit une nouvelle société cotée en bourse est un nouveau concept, mais les salariés réagissent d'une manière très positive. Pour ce qui est du grand public, je vais vous donner deux exemples. En 1995, le service de téléphonie en France représentait 70 % de notre chiffre d'affaire. En 1999, il ne représentait que 48 %. Pour la première fois, les services de téléphonie normale représentent moins de 50 % de notre activité. Et tout cela s'est passé en moins de 4 ans. C'est un changement significatif.

**J.L. Bouchenoire** : Nous vous souhaitons le plus grand succès.



#### Remerciements

Nous souhaiterions remercier Patrick Brossollet et Landor Associates qui ont facilité la rédaction de cet article.



\* : automne 2000

**Magazine Design Management**

9, rue Robert  
69006 Lyon - France  
Tél. 04 72 75 94 94  
Fax. 04 78 52 35 47  
Email : [info@cdra.asso.fr](mailto:info@cdra.asso.fr)

Directeur de la publication :  
Paul de MALATINSKY  
Rédaction :  
Marie Marguerite GABILLARD et  
Brigitte BORJA DE MOZOTA

Dépôt légal à parution ISSN en cours

Imprimeur : Simonet Fouquet  
Tél : 04 74 93 01 30

Mise en page : Waterproof  
<http://www.waterproof.online.fr>