

DESIGN

management

magazine

Piloter une marque dans le secteur automobile

Anne Asensio et Jean-Leon Bouchenoire

Stratégie, technologie et design, créer des liens
pour mettre en œuvre l'expérience client

Carol Moore

Pensée stratégique, évolutionnisme et créativité

Jean-Louis Magakian

Benchmarking industrial design services

Gerda Gemser et Eric Van Zee

Une relation au produit porteuse de sens

Katja Battarbee et Tuuli Mattelmäki

Panorama de presse

SOMMAIRE

numéro 4

<http://www.cdra.asso.fr>

Interview

2

Piloter une marque dans le secteur automobile

Une interview de Anne Asensio par Jean-Léon Bouchenoire

(Titre original : **Steering the brand in the auto industry** - *Design Management Journal* - Winter 2003)

Marketing

10

Stratégie, technologie et design, créer des liens pour mettre en œuvre l'expérience client

Carol Moore, Consultant, Expérience Client, IBM

(Titre original : **Fusion : Linking strategy, technology and design to implement your customer experience** - *Design Management Journal* - Spring 2003)

Coin des chercheurs

20

Pensée stratégique, évolutionnisme et créativité

Jean-Louis Magakian

26

Benchmarking industrial design services

Gerda Gemser & Eric Van Zee - Résumé par Brigitte Borja de Mozota

(*The Design Journal*, volume 5, issue 2 - 2002)

Coin européen

28

Une relation au produit porteuse de sens

Katja Battarbee & Tuuli Mattelmäki, University of Art and Design, Helsinki

(Titre original : **Meaningful product relationships** in Design and emotion
Edited by D. McDonagh, P. Hekkert, J. Van Erp and D. Gyi - 2003)

32

Panorama de presse

Les articles de ce numéro et des numéros précédents sont téléchargeables sur le site Internet du Centre du Design Rhône-Alpes, dans la rubrique Infos / Magazine Design Management

éditorial

Voici le numéro 4 du Magazine Design Management.

Vous avez été nombreux à vous exprimer sur le numéro 3 du Magazine Design Management et nous vous en remercions. Toutes vos remarques, idées, avis et suggestions sont bienvenus et nous aident à faire évoluer le magazine.

Comme vous pouvez le constater, il change. Nous souhaitons avant tout que sa mise en page améliore votre confort de lecture.

Ce numéro 4 vous offre des sujets plus variés provenant d'un ensemble élargi de sources d'information : la gestion des marques, le design d'expériences, la performance des agences de design et le développement de la créativité dans les entreprises. Le panorama présente le fonds documentaire du Centre du Design Rhône-Alpes en Design Management et en Stratégie.

Ensemble, et sous l'égide du Centre du Design Rhône-Alpes, bien entendu, nous menons un nouveau projet de Recherche sur la fonction Design et son Management.

Un premier groupe «pilote» de Design Managers a été constitué et interrogé. Nous poursuivons notre démarche dans la perspective de travailler sur une méthode de «benchmarking» adaptée aux designers et de diffuser ensuite les résultats de cette recherche. C'est ce que vous proposera, entre autres, le prochain numéro.

D'ici là, nous vous souhaitons bonne lecture, de passer des Bonnes Fêtes et une année 2004 pleine de promesses, de projets et de succès !

Brigitte Borja de Mozota

*Université Paris X - Nanterre
et Design Management Institute*

Marie Marguerite Gabillard

Centre du Design Rhône-Alpes

PILOTER UNE MARQUE

dans le secteur automobile

Un entretien avec Anne Asensio, par Jean-Léon Bouchenoire

INTERVIEW

Chez General Motors, l'objectif est de conférer à chaque ligne d'automobile un style, un caractère de marque distinctif. Au cours de cet entretien, Anne Asensio évoque la manière dont elle et ses collègues designers contribuent à cet effort. Des lignes de contours aux caractéristiques techniques, divers éléments sont utilisés pour renforcer le caractère de la marque et établir une relation émotionnelle avec le consommateur. C'est un travail difficile et passionnant dont la qualité, tout au long du processus allant de la conception à la réalisation, constitue la clé de voûte.

Une grande marque ne naît pas par hasard. Comme un orchestre, les grandes marques ont besoin d'un leader, d'un chef d'orchestre capable de diriger tous les musiciens pour qu'ils jouent à l'unisson. Les grandes marques sont créées par des leaders qui ont le don de choisir les bonnes personnes et savent mettre en oeuvre une stratégie permettant de conquérir de nouvelles parts de marché. Partout dans le monde, des créateurs de marque talentueux obtiennent des résultats étonnants grâce à leur compétence de managers et à leur capacité à travailler en équipe pour mettre la puissance du design au service de leur marque.

Anne Asensio est arrivée chez General Motors en mai 2000, au poste de Directrice du Design pour les Brand Studios (*les studios de design et de suivi des marques*). Ex-directrice du Design pour les voitures de moyennes cylindrées chez Renault, Anne Asensio est connue pour être un vecteur de changement. Dotée d'un solide bagage dans le secteur du design et ayant travaillé dans le domaine des sciences sociales contemporaines, elle possède la rigueur et le dynamisme nécessaires pour renouveler l'approche classique du branding.

Jean-Léon Bouchenoire : Pourquoi avez-vous décidé de faire carrière dans le design ?

Anne Asensio : Depuis mon enfance, j'ai toujours eu envie de dessiner. Un jour, mes parents m'ont demandé ce que je voulais faire lorsque je serai grande et je leur ai répondu que peu importait le métier, à condition que mon activité principale soit de dessiner. La plupart des designers du secteur de l'automobile adorent les voitures. C'est mon cas également, mais j'aime aussi beaucoup d'autres choses. J'aime conduire, mais ce n'est pas ce qui m'a poussée à devenir designer. Je suis devenue designer parce que je pensais que je pouvais changer les choses. Je réagis très vivement lorsque j'ai l'impression que quelque chose n'est pas agréable à l'œil ou manque d'authenticité. Honnêteté et respect : voilà, en deux mots, l'essentiel de ce que je souhaite apporter à la gestion de marque.

J-L.B : Vous avez travaillé en France avant de vous installer aux Etats-Unis. Quelles différences percevez-vous entre l'Ancien Monde (*l'Europe*) et le Nouveau Monde ?

A.A : Tout d'abord je suis venue aux Etats-Unis parce que je savais que je pourrais y relever des défis passionnants dans le domaine du branding. Chez Renault, je me suis intéressée aux marques et je travaillais comme designer sur des véhicules monospaces, des voitures de petites et moyennes cylindrées, telles que la Scenic, la Twingo et l'Espace. Au lieu de respecter la convention selon laquelle les passagers doivent être « casés » entre le moteur et le coffre arrière, nous avons conçu ces voitures autour des besoins en espace des conducteurs et des passagers. Elles incarnent l'innovation et le confort, les attributs essentiels de la marque Renault.

Chez Renault, j'ai pu observer la manière dont les grandes sociétés sont capables de mobiliser des ressources pour satisfaire les besoins des clients, avant même que ceux-ci ne les aient exprimés.



Anne Asensio



J-L. Bouchenoire



Le développement de la Scenic, baptisée par Renault la «Voiture à vivre», en est un exemple frappant. Conçue pour satisfaire les besoins des usagers contemporains, la Scenic est compacte mais spacieuse. Les conducteurs sont confortablement assis dans une position surélevée, leur permettant d'avoir une meilleure vision de l'environnement et de se garer plus facilement. Les principes du design tactile ont été appliqués à la conception des commandes. Les sièges arrière peuvent avancer et reculer pour offrir plus d'espace au passager du milieu. Grâce aux grandes fenêtres, les passagers ont une bonne vision de l'extérieur. J'ai vu la Scenic naître grâce aux efforts conjoints des groupes de marketing, de communication et de design, travaillant en étroite collaboration avec l'équipe de Gestion de Produit. Chez Renault, la Gestion de Produit est plus orientée vers les sciences sociales que vers l'ingénierie. L'équipe Gestion de Produit travaille en étroite collaboration avec les designers, abordant des questions de fond telles que l'héritage et la direction stratégique : «D'où venons-nous ? Où allons nous ? Quelle orientation prendre ?» La réputation de Renault est basée sur l'innovation, plus que sur la simple production d'automobiles de grande classe, et nous avons décidé de conserver cette approche.

Lorsque Renault a commencé à développer l'identité de marque de ses nouvelles voitures, je travaillais comme designer dans une équipe pluridisciplinaire comprenant de 12 à 15 personnes. La charge de travail était lourde et nous nous sommes concentrés sur la définition de l'image de Renault. J'ai suivi ce processus de bout en bout et j'ai ainsi découvert une formidable opportunité, pour le design, d'aller au-delà de «ce qui fonctionne». Le fait d'explorer toutes les possibilités esthétiques a constitué pour moi une expérience extraordinaire.

Un an plus tard, lorsque Renault et Nissan ont scellé leur partenariat, notre tâche a été de définir Nissan par rapport à Renault. Nous nous sommes posés des questions telles que celles-ci : «Qu'est-ce qui distinguera chacune des marques ? De quelle manière se complèteront-elles mutuellement ? Quelles réductions de coût pouvons-nous obtenir ?». Ensuite nous avons dû procéder à une analyse d'activité (*business case*) pour justifier notre choix pour chaque marque. C'est vraiment un processus intellectuel que je trouve extrêmement stimulant : s'ingénier à déterminer ce que nous voulons faire, ce que nous voulons offrir, qui est le client cible. Dans ce processus, j'ai été amenée à utiliser mes recherches dans le domaine de la sociologie, en particulier sur la pensée de Gaston Bachelard et de Jean Baudrillard. Bachelard et Baudrillard sont des philosophes français qui réfléchissent sur la relation du corps humain avec l'espace et les objets. Certains aspects de leur réflexion ont été confirmés par des recherches approfondies et ont été à l'origine d'innovations dans le design de l'automobile, par exemple le design tactile, de nouvelles couleurs, de nouvelles formes, de nouveaux tissus et l'amélioration du confort.

General Motors est l'une des marques les plus prestigieuses du monde, avec des produits très renommés telles que Cadillac et Chevrolet. Je me souviens avoir vu une Chevrolet BelAir en France, une Cadillac de 53 dans les rues de Paris. Formidable ! Mais l'approche du branding chez General Motors est tout à fait différente de celle adoptée chez Renault. Chez General Motors, on met l'accent sur la recherche quantitative. Les Américains aiment bien tout mesurer : «Combien pesez-vous ? Combien gagnez-vous ? Combien de calories consommez-vous ? Quel est le nombre de kilomètres que vous êtes capable de parcourir en voiture ?». C'est une véritable expérience qui m'a beaucoup appris et General Motors est vraiment le meilleur endroit pour cela. Chez General Motors j'ai acquis le sens des affaires et j'ai pris conscience de l'importance des chiffres.

Bien entendu, nous essayons aussi de considérer la gestion de marque du point de vue du design et non pas uniquement dans une optique de marketing. Tout cela est extrêmement stimulant. Il est très intéressant de définir le vocabulaire des formes, d'essayer de comprendre l'identité de la marque, son impact sur la société.



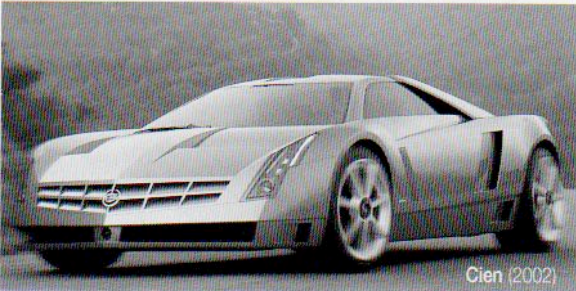
Evoq (1999)



Imaq (2000)



Vizon (2001)



Cien (2002)

La force de la philosophie « Art and Science » du design de Cadillac est évidente dans les récents concept-car de la marque.

Pour parvenir à notre vitesse de croisière nous avons dû beaucoup lire, mener de nombreuses recherches, beaucoup débattre et mettre nos idées en commun. Étant Française et venant d'une autre société, j'apporte une perspective différente. Je pense que je peux aider les autres à mieux se voir eux-mêmes. Il y avait un Américain qui travaillait chez Renault lorsque j'y étais moi-même et, d'une certaine manière, il avait une vision plus profonde du design français que n'importe lequel d'entre nous. Je pense que j'ai le même avantage. Je suis capable de discerner certains éléments très importants de la culture américaine et de l'héritage de la marque. Il est possible que je ne maîtrise pas toutes les données aussi bien que les autres designers du groupe qui sont là depuis longtemps, mais je pense que j'ai un certain talent pour analyser ces données et que je peux ouvrir de nouvelles perspectives. À mon sens, ce qui compte c'est à la fois de comprendre ce qu'il faut faire pour être efficace et ce que les gens désirent à un niveau préconscient, avant même qu'ils puissent l'exprimer.

J-L.B : Quelles sont vos responsabilités chez General Motors ?

A.A : Wayne K. Cherry¹, qui était le vice-président de General Motors responsable du design, jusqu'à son départ en retraite très récemment, m'a, au départ, recrutée en 2000 au poste de Directeur Exécutif Responsable du Caractère de la Marque pour le Centre de Design Central. Dans le passé, General Motors était organisé en divisions de marketing pour chaque marque et en unités stratégiques (*business units*) au niveau des usines. Les divisions avaient une grande importance et les centres de design ont été créés pour leur fournir des services de styling et de design des véhicules. Chaque marque était dotée de son propre centre de design. Plus tard, les divisions ont été remplacées par une structure centralisée.

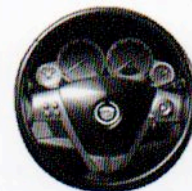
Wayne Cherry est arrivé en 1992 et il a concentré tous ses efforts sur le caractère de la marque et sur sa gestion. Il a développé des «brand character centers», des centres se consacrant au caractère de la marque dans lesquels les designers ont pour tâche de créer un design capable d'instaurer des liens émotionnels entre les produits et les clients. Pour y parvenir il lui a semblé important d'introduire une réflexion stratégique dans le processus de fabrication des automobiles. Il voulait que tout le monde comprenne clairement d'où nous venons, quel est notre héritage et l'importance de l'impact de la marque sur les clients. Il a compris que le design est un outil puissant et il a souhaité utiliser les formes, les lignes et les couleurs pour créer, maintenir et, dans certains cas, restaurer le capital de la marque.



Afin d'illustrer l'identité de chaque marque, le centre de design de GM a produit plus de 30 concept-car sous la direction de Wayne Cherry.

Le centre, qui est maintenant sous ma responsabilité, fonctionne depuis huit ans. Ces dernières années, nous avons apporté certains changements dans la structure du design. Nous souhaitons, bien entendu, conserver l'intégrité du caractère de la marque, mais nous avons voulu le faire d'une manière plus proactive, car la situation actuelle dans le secteur l'exige. Nous avons déjà créé une dynamique importante au sein de General Motors. Avec l'arrivée de Bob Lutz au poste de Vice-président pour le Développement des Produits et de Président de General Motors en Amérique du Nord, la société s'est orientée plus nettement vers une approche basée sur l'utilisation des plates-formes. C'est en standardisant certaines pièces et certains coûts et en procédant à des analyses d'activité plus fines pour nos produits que nous deviendrons plus compétitifs. Bob Lutz a décidé de modifier l'approche des studios de design en conséquence. Nous n'abandonnons pas notre souci de préserver le caractère de la marque, mais nous sommes en train de regrouper les huit marques nord-américaines en un seul centre où elles seront développées, suivies et entretenues. La lourde tâche qui m'attend est de définir le périmètre de chaque marque, sans doublon ni chevauchement.

Pour moi, les marques sont des organismes vivants et ce que j'aime, dans le concept de «caractère de marque», c'est qu'il est plus proche de la vision française des marques qui sont vues comme des entités en évolution, capables de se développer et non pas comme des objets inanimés tels que des voitures ou des bâtiments. Les marques ne touchent pas uniquement votre côté rationnel : elles vous touchent également d'un point de vue émotionnel et corporel. Le caractère d'une marque ce n'est pas uniquement ce que vous communiquez grâce aux Relations Publiques, c'est le reflet de ce que vous êtes et de la manière dont vous entrez en interaction avec les gens. Dans notre centre de design, nous essayons de garder cette démarche. En tant que designers, nous essayons de donner une âme à la



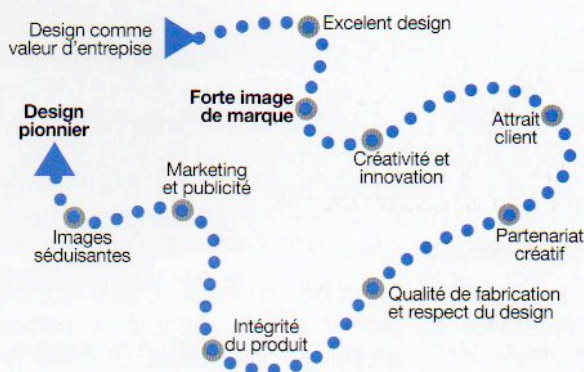
marque. Lorsque vous concevez un véhicule, vous devez vous mettre à la place des gens qui vont l'acheter et qui ont des attentes, inconnues pour l'heure. Lorsque nous nous présentons devant des groupes de discussion (*focus group*), nous devons être capables d'apporter une expérience de marque complète, grâce au toucher, à la vue, à l'odorat, à l'ouïe et aux sensations diffuses.

Le caractère d'une marque constitue une expérience sensorielle. Vous pouvez entrer en contact avec une marque de différentes manières, y compris par le toucher. En fait, je pourrais m'asseoir les yeux bandés dans une voiture et la reconnaître à son odeur et au bruit de son moteur. C'est pourquoi je pense que les marques sont vivantes et continuent à évoluer. Les clients ont une relation avec les marques qui est basée sur le caractère de celles-ci. Dans le secteur de la création de marque, trop nombreux sont ceux qui mettent l'accent sur les politiques, les règles et les grandes lignes d'orientation. Si vous agissez ainsi, tout le monde se concentrera sur l'objet, l'aspect ou la couleur.

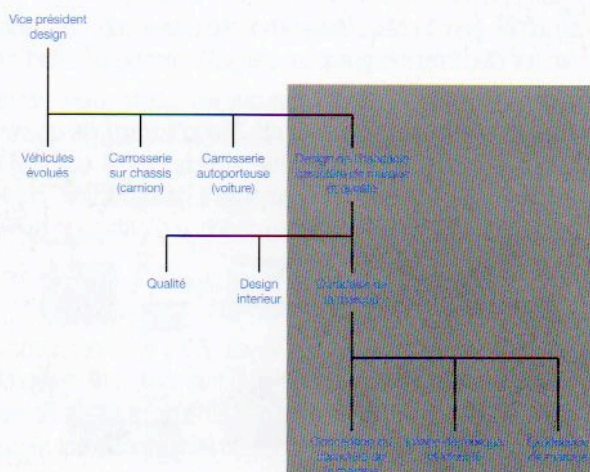
Un exemple : Pontiac est associée à la couleur rouge. Mais, en réalité, Pontiac est beaucoup plus que cela. Avec le temps, nous avons développé une personnalité pour Pontiac qui plaît à une certaine catégorie de personnes qui recherchent cette expérience de marque. Celle-ci est chargée d'une promesse de sportivité et de performance. Elle est extravertie et audacieusement américaine. Mais cela ne signifie pas qu'il faut nécessairement utiliser une couleur particulière comme le rouge et la promesse de la marque va bien au-delà. L'on se saurait y parvenir sans se référer fréquemment à l'équilibre subtil de goûts, d'orientations et de tendances qui se manifestent sur le marché.

J-L.B : Qui possède la marque et qui devrait la diriger : les directeurs de publicité, les directeurs de marketing ou les directeurs de marque ?

A.A : Lorsque l'on parle de gestion de marque, les représentants du marketing vous diront que ce sont eux qui la possèdent, ceux de la publicité pensent qu'elle leur appartient et les designers la revendiquent également. En fait, la marque a besoin d'un leader, et c'est mon rôle, comme c'est celui d'un grand nombre de directeurs de marque : en fait, il s'agit de rallier tout le monde derrière la marque. Mais tout comme la qualité, la marque est l'affaire de tous. Elle nécessite aussi une organisation, une politique générale, de la passion et des gens qui gèrent le caractère de la marque (*voir diagramme ci-contre*). Les designers peuvent revendiquer un rôle en tant qu'intégrateurs et ils peuvent également influencer sur la gestion, le développement et le caractère de la marque car, grâce à leur travail, ils sont capables de réaliser des objets qui parlent aux consommateurs, qui les touchent. Les designers fabriquent des objets tangibles. Ces objets ne sont pas conçus sur la base de statistiques mais pour répondre au goût des gens, et j'entends par là ceux qui achètent les produits de la société.



Le caractère de la marque est un facteur important dans la conquête du leadership en matière de design.



Le caractère de la marque dans la structure du design chez GM

Le caractère de marque est un élément qui garantit son intégrité tout au long du développement du design.

Pendant longtemps, et cela remonte aux années 60, les directeurs de marketing se sont concentrés surtout sur les sciences et l'ingénierie, sur la collecte de données et le maniement des chiffres et ils ont négligé l'importance de l'autre partie du cerveau, le côté droit. J'ai travaillé longtemps pour Renault et l'une des raisons de son succès est que ses responsables ont compris l'importance de l'irrationnel, de la dimension humaine dans leur activité. En France, des publicitaires tels que Jacques Seguela, Vice-président de l'agence Havas, et Bernard Cathela, qui a travaillé pour la société Cofremca, spécialisée dans la recherche, ont développé une approche fondée sur la compréhension des besoins et des comportements humains. Le designer français Marc Gobé a même donné des conférences aux Etats-Unis sur la dimension émotionnelle de l'activité commerciale. Il ne suffit pas de demander aux consommateurs ce qu'ils veulent car leurs besoins changent en permanence. Vous devez essayer de comprendre comment ces besoins vont évoluer. Ainsi, des recherches nous ont indiqué que les gens voulaient avoir une voiture plus économique en terme d'espace et de performances ; mais nous avons compris que ce qu'ils voulaient, en réalité, c'était plus d'espace pour une voiture d'une dimension donnée. Ainsi la Renault Scenic a été conçue pour être la voiture la plus spacieuse de son segment, nous amenant à une approche monospace.

J-L.B : J'aimerais revenir sur quelque chose que vous avez dit plus tôt à propos de la qualité perçue et de son importance pour la marque. Lors d'une récente intervention, vous avez décrit l'initiative lancée en matière de «qualité perçue» comme une révolution culturelle chez General Motors. Qu'en pensez-vous ?

A.A : A mon avis, on pourrait définir la qualité perçue comme étant la qualité réelle, du point de vue du client. On la développe en créant et en proposant une expérience sensorielle basée sur la vue, le toucher, l'ouïe et les sensations. D'un point de vue technique, la qualité perçue est une approche systémique qui se concentre sur les points suivants : 1) il faut savoir ce que le client veut et ce dont il a besoin et connaître le paysage concurrentiel dans lequel il fait son choix et 2) il est impératif de produire le «must du design», des pièces conçues et usinées d'une manière irréprochable, fabriquées et assemblées avec précision. C'est vraiment l'objectif à atteindre dans le cadre du développement des produits. C'est une vision qui doit être définie clairement, mais aussi appliquée totalement et fermement ancrée dans la culture d'entreprise.

La qualité perçue n'est pas un résultat : c'est un comportement. Ce n'est pas une destination, c'est un voyage vers l'excellence du produit et elle suppose la participation de tous les acteurs de l'entreprise dans le processus de développement des produits. La qualité perçue est une révolution culturelle qui doit imprégner toute organisation qui croit à l'importance des valeurs et de l'effort individuel. Le client est le point focal. Pour lui, la qualité est une notion complexe et diffuse, dotée de nombreuses dimensions ; il ne s'agit pas uniquement de qualités objectives, «matérielles», mesurables. Des éléments tels que la marque, le design, l'esthétique du produit et le confort sont difficiles à mesurer. Toutefois, ils contribuent d'une manière significative à la perception de la qualité d'un véhicule.

La qualité de la fabrication et de l'industrialisation est le ticket d'entrée, le minimum requis. La qualité moderne est liée à la fierté et au plaisir de posséder et d'utiliser un produit. Ce produit doit assurer plus qu'une fonctionnalité de haut niveau. S'il doit créer ce sentiment de fierté et de plaisir, il doit également apporter un plaisir sensoriel et une expérience esthétique agréable. La perception qu'un client a d'un véhicule est un phénomène complexe. Le consommateur perçoit le produit comme un tout, mais, en même temps, il est capable de décomposer ce «tout» en éléments distincts. La qualité perçue est déterminée par cinq éléments :

La première impression

La qualité perçue peut être comparée à un coup de foudre. Les dix premières secondes et les dix premières minutes sont les plus importantes pour attirer l'attention du client. Il faut comprendre l'intensité de cette première impression.

L'extérieur est la première chose que les clients voient réellement dans un véhicule. L'intérieur vient ensuite, mais, à long terme, l'intérieur est l'élément clé lorsqu'il s'agit de définir la perception de la qualité du produit par le client. Les dix premières secondes doivent être stimulantes et solliciter essentiellement la vue. Les dix premières minutes dans le véhicule doivent constituer un moment de séduction, impliquant tous les sens, y compris le toucher, l'ouïe et l'odorat. C'est uniquement après cette expérience d'attraction et de séduction que le client envisagera un achat et la possibilité d'un engagement à long terme.

Clarté d'intention du design

Vous comprenez ce que vous voyez. S'il y a un écart entre l'intention du design et son exécution, le client le percevra immédiatement. L'intention du designer doit être compréhensible d'une manière intuitive et le design doit être bien réalisé. Il ne devrait pas y avoir des arrières pensées apparentes. Les clients doivent être persuadés que les designers se sont mis à leur place, ont compris leurs besoins et résolu leurs problèmes. Le design doit être facile à décoder, sans ambiguïté.

Iso-qualité

Tout doit être homogène, harmonieux et cohérent. La cohérence de l'extérieur et de l'intérieur revêt une importance fondamentale. Ce que vous percevez à l'intérieur d'un véhicule doit être la confirmation de ce à quoi vous vous attendiez lorsque vous avez évalué l'extérieur.

Chrono-qualité

Il doit y avoir une cohérence temporelle dans le design. En d'autres termes, le niveau de qualité doit être cohérent avec l'époque et les attentes du client vis-à-vis d'un nouveau produit contemporain. Le design souffre lorsqu'un ou deux éléments semblent démodés. Lorsqu'une solution obsolète a été appliquée à un problème de design, le client le comprend. Le résultat aura un aspect désuet, dépassé. Un tableau de bord contemporain doté d'interrupteurs manifestement datés ne donne pas une impression de bonne qualité de réalisation. Le client attend quelque chose de nouveau et de stimulant.

Ultra qualité/signature de qualité

L'ultra qualité est ce qui différencie les leaders des autres. Lorsque tout se ressemble, que faut-il faire ? Lorsque chaque élément de l'habitacle a atteint un niveau élevé de qualité et d'harmonie, l'ultra qualité apporte une touche suprême, une signature design. C'est une qualité qui s'ajoute à la qualité, le signe visible d'une quête de l'excellence. L'ultra qualité va au-delà des standards du secteur concerné. Elle confine à la perfection. On la retrouve dans un



ou deux éléments particulièrement mis en valeur, dans le «détail qui tue». Elle amène le client à s'exclamer «Incroyable ! ils ont même pensé à cela !». L'ultra qualité est généralement obtenue grâce à un élément frappant, signe de savoir-faire, qui est en cohérence avec le caractère de la marque, son héritage et les succès passés du produit.

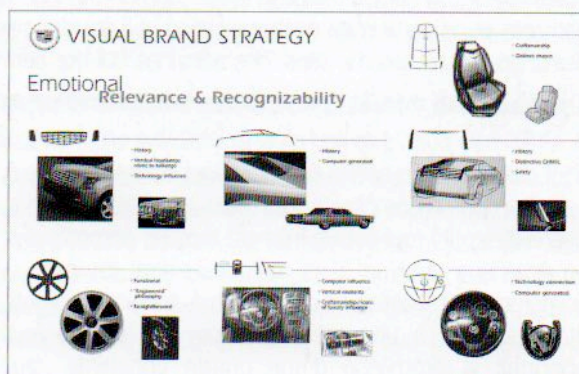
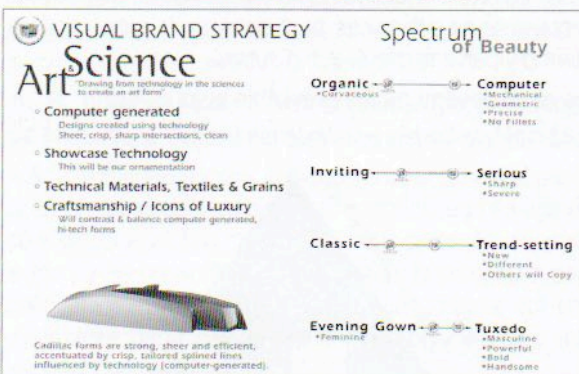
J-L.B : Quelle est selon vous la valeur du design dans le secteur de l'automobile ?

A.A : En dehors du secteur automobile, la plupart des designers, qui travaillent sur l'emballage, le design graphique et la publicité, avec des délais de réaction très courts, ont un retour immédiat et peuvent voir si leur stratégie produit a réussi. En revanche, dans le secteur automobile, les temps de réactions au design sont beaucoup plus longs et une fois que vous avez choisi une direction vous ne pouvez pas changer votre fusil d'épaule. Vous devez vous en tenir aux intentions que vous avez établies au moment où vous avez commencé à définir le caractère de la marque. Il est donc nécessaire d'être plus persévérant, de posséder un meilleur contrôle de soi, de faire preuve de plus de discipline, de rigueur et d'énergie et c'est à ce niveau que les designers peuvent apporter une valeur ajoutée. Le design, en tant que moteur de l'innovation, crée la séduction et l'émotion, agissant sur la qualité perçue, jouant le rôle de gardien de l'identité de la marque.

Le design tire sa force de sa capacité à séduire le client. Le design d'un produit entre en interaction avec toutes les parties du corps, à tous les niveaux, et, grâce à son pouvoir de séduction, le design crée des objets de désir et de plaisir. La vue, le toucher, l'ouïe, les sensations diffuses, la surface, les matériaux, le poids et l'ergonomie contribuent à cette émotion. Il est possible d'appliquer avec succès des concepts inspirés de la sociologie, de l'ethnologie, de la psychanalyse et de l'anthropologie au monde industriel, mais aussi à la marque.

J-L.B : Il faut donc instaurer un lien émotionnel avec le client.

A.A : Exactement, et c'est là qu'interviennent les designers. Ils possèdent une relation intuitive, naturelle, avec le client, la capacité de comprendre instinctivement ce que le client veut. Mais ils ne sont pas toujours écoutés parce qu'ils ne font pas partie du service marketing. Ils ne disposent pas des dossiers nécessaires pour étayer leur opinion. Il y a également, dans la publicité, un grand nombre de créatifs qui contribuent à établir un lien émotionnel avec les clients. Pour parvenir au succès, les deux équipes créatives, se trouvant aux deux extrémités du processus, le design et la publicité, doivent communiquer. Le rôle du designer est d'avancer des idées, de les rendre attrayantes et d'apporter une autre perspective à la stratégie de marketing, une autre vision des problématiques en question. Plus le nombre de points de vue que nous prenons en compte est élevé, meilleures seront nos décisions. Récemment, par exemple, nous avons proposé une stratégie pour Pontiac, s'appuyant sur les performances de base, qui améliorera et revitalisera la marque Pontiac.



Pour chaque marque du groupe, une charte décrit sa philosophie design et est traduite par des exemples en volume (cf "speed-shape" ci dessus).

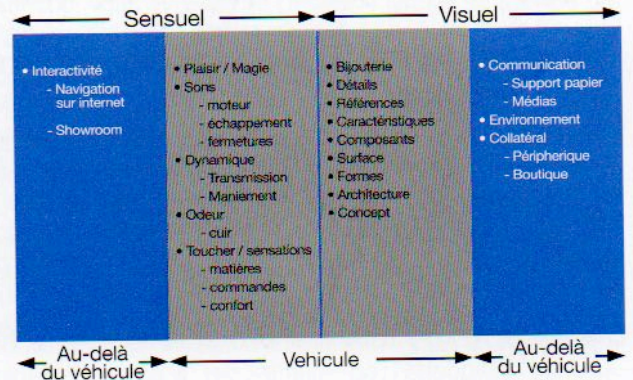
Chaque partie d'un véhicule peut refléter la philosophie du design.

Nous avons mené certaines recherches à ce propos au sein du Brand Character Center (*Centre d'étude et de suivi du caractère des marques*). Ce centre est une organisation centralisée sous mon autorité qui examine chacune des marques pour s'assurer qu'elle reste bien conforme aux valeurs spécifiquement établies pour elle. Nous travaillons sur trois grands axes. Tout d'abord, les designers essaient d'élaborer le «vocabulaire de la forme» qui exprimera le caractère de la marque. Dans un deuxième temps, nous développons une stratégie d'identification, de badging, une manière particulière de marquer la voiture avec son nom et son logo. Ce travail fait partie intégrante de la stratégie de base destinée à rendre notre nom et notre logo plus reconnaissables sur le marché. Enfin, dans un troisième temps, nous travaillons sur l'aspect client de l'expérience de marque. Un groupe d'analystes et de salariés travaillent ensemble au développement de la marque dans des cliniques de marque (*groupes de discussion*). Ils sont conscients qu'il est indispensable de préserver le caractère de la marque dans le long terme et ils contribuent à sensibiliser leurs collègues des divisions marketing, trop souvent préoccupés essentiellement par les résultats à court terme.

Au sein du studio de design nous essayons d'immerger les designers dans la marque en leur faisant prendre conscience de son «patrimoine». Nous ne voulons pas leur donner de lignes d'orientation précises, car nous ne voulons pas que le design se contente de suivre une recette toute faite. Tout comme c'est le cas pour la qualité, il n'y a pas de formule magique, il y a uniquement des informations «ouvertes», devant être interprétées et chacun peut apporter une valeur ajoutée en participant au processus d'analyse.

J-L.B : Qu'en est-il de la vision ? Il est nécessaire d'avoir une grande capacité de vision à long terme pour respecter un plan sur cinq ans.

A.A : Créer une marque c'est comme planter un arbre. Il faut comprendre que vous ne pourrez pas contrôler son évolution dans le détail. Il faut lui donner de l'espace pour qu'il se développe. Si vous respectez ce principe, vous pourrez obtenir des résultats étonnants. En fait, il s'agit de maintenir un équilibre entre le désir d'innovation et la nécessité de préserver le caractère de la marque. Cela s'applique à toutes les marques. Par exemple Chris Bangle, le responsable du design chez BMW a beaucoup travaillé pour faire évoluer le design de BMW, sans pour autant rompre avec ce que les clients attendent de cette automobile, admirée de tous. C'est un dilemme constant et la solution consiste à trouver un équilibre.



Les objectifs en terme de "caractère de marque" s'expriment à travers les différentes strates du véhicule lui-même et au-delà, couvrant l'ensemble de l'expérience client.

Je fais de l'équitation. C'est un sport où la relation de confiance entre le cheval et le cavalier et le contact délicat et subtil entre les mains de ce dernier et la tête du cheval, par l'intermédiaire des rênes, jouent un rôle primordial. Lorsque le contact est rompu, vous brisez le lien établi avec l'animal. Il y a une certaine analogie avec la gestion de marque. La marque doit être en contact permanent avec le client, elle doit tenir ses promesses et maintenir la relation. Une fois qu'une relation est rompue, il est très difficile de la rétablir. Si vous ne voulez pas prendre le risque de perdre le contrôle de la situation, il faut garder le contact.

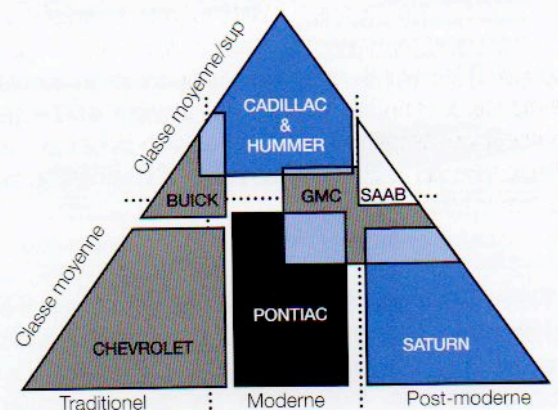
Au quotidien, nous soutenons beaucoup les gens qui travaillent avec nous. Nous instituons des forums de discussions et nous encourageons la communication. Il est essentiel de promouvoir l'interaction entre les gens, d'encourager l'échange d'idées. La clé du succès dans un Centre de Design est de tirer parti de la force du designer pour créer des scénarios visibles que tout le monde peut voir, comprendre et adopter.

Aujourd'hui plus que jamais, il est important de forger le caractère d'une marque. Dans le passé, le monde était plus simple et il y avait beaucoup moins de marques en concurrence, essayant d'attirer l'attention des clients et de les fidéliser. Aujourd'hui, du fait de la mondialisation de la concurrence, il existe un grand nombre de produits, de positionnements et de canaux de communication et il est donc nécessaire de se différencier pour survivre. Je pense que les designers ont un sixième sens, des antennes qui leur permettent d'y parvenir mieux que d'autres.

J-L.B : À votre avis, le comportement des consommateurs est-il devenu moins prévisible aujourd'hui ?

A.A : De nos jours, plus rien n'est prévisible et c'est la raison pour laquelle les marques revêtent tant d'importance. Elles sont devenues des sortes de phares qui aident les gens à naviguer dans la complexité. Les marques participent de la quête d'identité, qui est un élément moteur, en particulier en Amérique du Nord. Les marques aident les gens à comprendre et à définir ce qu'ils sont. Autrefois, les clients étaient fidèles à une marque parce que celle-ci leur apportait la promesse d'une qualité constante, leur assurait qu'ils faisaient le bon choix. De nos jours, les marques sont investies de significations plus complexes et sont dotées d'un caractère qui leur est propre.

Les jeunes mélangent et rapprochent des marques ayant des valeurs différentes, pour mieux se définir et pour mieux définir ce qu'ils souhaitent être, d'une manière individualisée. Ces associations personnelles les distinguent. Si tout le monde porte des chaussures Nike, personne ne se fait remarquer. La différenciation vient de la combinaison de marques. C'est à ce niveau que les designers apportent une valeur ajoutée à la gestion de marque, car ils donnent des indications sur l'évolution future. Pour en revenir au sujet des voitures, il n'est pas facile de cerner les attentes de la nouvelle génération de jeunes acheteurs. C'est la raison pour laquelle le caractère de la marque est si important. Il nous aide à toucher les consommateurs au niveau approprié.



Différents outils sont utilisés pour positionner la marque sur le marché

J-L.B : En plus de bien connaître les tendances actuelles, il vous faut aussi en lancer de nouvelles.

A.A : C'est vrai. Lorsque vous êtes un designer et que vous travaillez dans une grande entreprise, vous ne trouvez pas forcément très à l'aise, car vous ne pensez pas comme un ingénieur, d'une manière linéaire. Le designer comprend les tendances du monde extérieur. La difficulté essentielle de son travail consiste à observer et traduire les tendances et à se les approprier. Nous ne sommes pas uniquement des stylistes ; nous redéfinissons la structure de la marque. L'association de signes est devenue plus importante que les signes eux-mêmes et il est essentiel que les



designers soient capables de décrypter ces phénomènes. Vous pouvez parfois apprendre plus en observant des gens qu'en étudiant des données. Par exemple, si vous observez les individus se trouvant dans le hall d'un hôtel, vous pouvez voir la manière dont ils sont vêtus, dont ils agissent, dont ils parlent et vous pouvez comprendre ce qui les intéresse. Pour un designer, cela revient à lire la synthèse d'une enquête à grande échelle. Les designers peuvent s'appuyer sur leur intuition.

J-L.B : Le design de la CTS de Cadillac est vraiment audacieux et futuriste et il a suscité de nombreuses controverses. Pouvez-vous me parler un peu de ce processus ?

A.A : Wayne Cherry a décidé de renforcer la marque Cadillac en travaillant avec le Directeur Général de la marque de l'époque et avec un groupe de personnes qui avait une idée de ce qu'il fallait faire pour que Cadillac redevienne une grande marque. Wayne savait que Cadillac doit être une marque d'exception – c'est une marque leader, pas une imitatrice - et il a élaboré un concept, une philosophie pour le caractère de la marque, qui doit puiser à la fois dans l'Art et la Science, pour revenir à l'héritage de Cadillac, pour rajeunir cette icône américaine. D'un point de vue artistique, Cadillac devait adopter un style radicalement novateur tandis que du point de vue scientifique, la marque devait mettre à profit tout les atouts qui font que les Américains sont les numéros 1 en matière de technologie, les pionniers de la conquête spatiale et des capitaines d'industrie. Le design de la CTS était inattendu, du «jamais vu». C'était l'essentiel. Certains peuvent lui reprocher d'être trop pointue, trop anguleuse, mais elle représente une expression radicalement novatrice et saisissante de ce que l'art et la science pourraient permettre. Aujourd'hui, nous développons des «concept-cars» comme l'Imaj, l'Evoq, la Vizon et la Cien, qui traduisent l'essence de la marque Cadillac. En trois ou quatre ans, ce type de voitures peuvent connaître une évolution qui prendrait quarante ans dans la vie réelle.

J-L.B : L'avenir du design semble brillant et prometteur mais comment changer la manière dont cette profession est perçue et faire en sorte que son importance soit mieux reconnue par le monde des entreprises ?

A.A : Les designers méritent certainement plus de crédibilité. Le monde de l'entreprise n'est pas très à l'aise face au design parce qu'il ne s'agit pas d'une science exacte. Le design se fonde sur une démarche non quantitative. Or, pour certains, une approche qualitative peut sembler trop indéterminée et cela les déstabilise.

Les designers essaient de saisir la complexité du monde, de manière à le rendre accessible, au lieu d'opter pour une vision réductrice. Il faut donner plus de latitude aux designers. Nous devons tirer profit de leurs intuitions, de la finesse de leur perception des émotions humaines. Chez General Motors, toutes les disciplines sont interconnectées. Chacun d'entre nous est une pièce du puzzle : une bonne communication est donc vitale. Nous ne pourrions aller de l'avant qu'en développant une perspective intégrée de la gestion de marque. Nous devons travailler ensemble sur la planification et la mise en œuvre. Il est plus important d'inclure les différentes perspectives dans le processus que de se concentrer uniquement sur les résultats.

J-L.B : Lorsque j'étais directeur de marque, j'ai découvert que la meilleure manière de présenter des idées était de procéder à des démonstrations visuelles. Mais tout le monde ne sait pas visualiser des concepts écrits.

A.A : Dans notre société, l'utilisation du rendu visuel par les designers aide chacun d'entre nous à s'engager dans une direction donnée. Nous sommes créatifs lorsqu'il s'agit de représenter les différentes facettes et l'impact du caractère de la marque, et cela contribue à notre efficacité, car ainsi, il est possible de saisir les concepts plus rapidement. Tout le monde se trouvant au même niveau, le processus de décision est facilité, cela nous aide à expliquer comment un concept donné parlera aux clients. Le designer est un catalyseur et sa présentation visuelle des choses permet d'introduire dans la discussion des considérations esthétiques liées au design. Cela contribue certainement à valoriser cette discipline.

1. Excellent visionnaire et anticipant son départ à la retraite, Wayne Cherry, qui a été l'artisan de la renaissance de Cadillac, a créé une évolution de velours de la structure de management du design en faisant travailler ensemble une équipe de professionnels sachant très bien qu'après son départ cette équipe travaillerait dans la continuité de sa pensée stratégique. Ed Wellburn, membre de cette équipe et avec GM depuis longtemps, a repris la direction de l'équipe du design.

**Vous trouverez des articles sur ce thème
à l'adresse suivante : www.dmi.org**

avec les mots clés : automotive design, brand, consumer behavior, corporate strategy, organizational structure.

STRATEGIE,

technologie et design,

Créer des liens pour mettre en œuvre l'expérience client

MARKETING

De nos jours, une organisation peut se distinguer de ses concurrents grâce à un bon design de l'expérience de marque. Selon Carol Moore, ce faisant, une entreprise peut offrir une valeur optimale pour un coût minimum et tirer parti de la technologie pour comprendre en profondeur les besoins du client et y répondre, tout en imaginant et en intégrant des expériences «multi-canaux», afin de mieux satisfaire et fidéliser le client.

Tout consultant sait qu'il faut distinguer, chez les clients, les questions initiales et les «véritables questions». Ainsi, chez les clients d'IBM avec lesquels je travaille, les questions initiales portent souvent sur des solutions techniques globales, par exemple le développement d'un système de gestion de l'approvisionnement en ligne. Les Véritables Questions, elles, constituent le cœur même de notre activité car elles révèlent ce que le client recherche réellement. En fait, cette «véritable question» pourrait souvent se résumer de la manière suivante : «Que faire pour que mon entreprise devienne plus compétitive?».

La réponse est fréquemment une variation de ces trois thèmes :

- Tout d'abord, l'activité doit être conçue en partant de l'extérieur, ce qui signifie que la réflexion doit prendre pour base les besoins de la clientèle et non pas les besoins internes de l'organisation.
- Ensuite, il convient de créer une entreprise holistique et intégrée, dans laquelle les opérations commerciales les plus importantes sont organisées d'une manière transversale et déployées en réseau.
- Enfin, et c'est le thème principal de cet article, il faut assurer une différenciation de la marque. Comment y parvenir d'une manière optimale ? Pas nécessairement en proposant les prix les plus bas ni même la meilleure qualité. Ce qui importe, c'est qu'à chaque fois qu'un client entre en interaction avec votre société, il connaisse la meilleure expérience possible sur le marché.¹

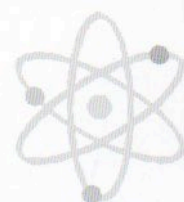
En fait, une excellente expérience client constitue l'un des rares éléments traditionnels de différenciation de marque qui ne connaisse pas de phénomène d'érosion.

- Les caractéristiques des produits ou des services ne permettent pas de créer une différenciation à long terme. Les caractéristiques peuvent être copiées rapidement et facilement et les produits sont de plus en plus souvent des biens de consommation de masse.
- Etant donné l'engouement pour les vecteurs tels que les canaux de marketing multi-marques et les sites Internet «Best Value», c'est-à-dire présentant les meilleurs rapports qualité / prix du marché, les marques sont souvent «désincarnées» ou, du moins, utilisées dans un contexte très éloigné de celui qu'avaient conçu avec tant de soin les directeurs du marketing.
- Paradoxalement, la mondialisation de l'économie a restreint le terrain de jeu. Aujourd'hui, sur le marché mondial, il ne peut y avoir qu'un «fournisseur premier prix», une marque leader et un autre acteur principal.
- L'informatique (*que ce soit au niveau des infrastructure ou des applications*) n'est plus un élément de différenciation. En effet, pour un secteur donné, les «acteurs principaux» sont tous plus ou moins dotés des mêmes équipements.
- Enfin, la «qualité» ou même «l'excellence» qui, dans le passé, était la clé de la différenciation, n'est plus, aujourd'hui, que le billet d'entrée donnant accès au marché.



Carol Moore
Cadre Consultant,
Expérience client IBM

Comme nous l'avons fait remarquer à maintes reprises dans ces colonnes, l'importance de l'expérience client a été perçue depuis longtemps. En 1955, l'économiste Lawrence Abbot écrivait :



«Ce que les gens veulent véritablement, ce ne sont pas des produits mais des expériences satisfaisantes... Les gens veulent des produits parce qu'ils veulent obtenir les services porteurs d'expérience que les produits sont supposés leur apporter»².

Aujourd'hui, une cinquantaine d'années plus tard, une recherche menée par le docteur Gerald Zaltman, Président du Laboratoire d'étude de la psychologie des clients à la Harvard Business School confirme que l'expérience constitue l'élément déterminant pour les clients. Il déclare : «En fait, l'expérience client, prise dans sa globalité, influe plus sur le futur comportement du client que les caractéristiques du produit et du service ; elle revêt même plus d'importance que le prix»³.

Les chercheurs se sont attachés à découvrir quels sont les aspects de l'expérience client qui contribuent le plus à la satisfaction de ce dernier. Dans une enquête menée auprès d'environ mille clients de dix grands distributeurs détaillants, l'IBM Institute for Business Value (*Institut d'étude de la valeur commerciale*) a révélé, que dans le cadre de la vente au détail, les deux éléments clé sont, d'une part, l'expérience interpersonnelle (*avec une qualité des interactions avec les salariés supérieure aux attentes du client*) et, d'autre part, l'impression communiquée par le lieu de vente (*un espace bien conçu, bien entretenu et bien fourni*). Ces deux facteurs sont plus importants que le prix et la valeur perçue du produit, mais aussi que le marketing et la communication et l'utilisation des données et analyses dans la mise au point d'un marketing personnalisé⁴.

On ne peut donc pas insister assez sur l'importance de l'expérience client. En fait, l'expérience est devenue la personnification de la marque et le véhicule le plus important des valeurs promues par celle-ci. On comprendra aisément qu'il est essentiel d'en savoir plus sur l'expérience client. Il semble logique et même indispensable, d'un point de vue stratégique, d'aller plus loin, c'est-à-dire de se mettre à élaborer des Expériences Clients pour obtenir un résultat souhaité.

Les entreprises qui élaborent des expériences clients souhaitent leur apporter des services efficaces et efficaces sur l'ensemble des canaux de distribution. Le problème est de savoir par où commencer. Je vous propose un schéma vous permettant de garantir à vos clients une expérience cohérente dans votre entreprise, votre marque acquérant ainsi une force nouvelle, fondée essentiellement sur le design.

Une excellente expérience client constitue l'un des rares éléments de différenciation de marque qui ne connaisse pas de phénomène d'érosion.

■ Le modèle de mise en œuvre d'une expérience client issue d'une «fusion» : un schéma de base

Pour créer ce schéma de base, il est nécessaire d'assurer une fusion des compétences. Il faut donc allier le travail de spécialistes en stratégie commerciale et en technologie et de concepteurs d'expériences, issus de différentes disciplines du design (*notamment tous ceux qui se «committent» dans le design visuel interactif, plus des spécialistes tels que des architectes et des ingénieurs*). A l'heure actuelle, toute organisation dotée d'un site Internet réussi a appris, probablement dans la douleur, à travailler en partenariat et à associer ces diverses compétences. Toutefois, si l'on veut véritablement assurer une expérience client cohérente, il est nécessaire de mettre en œuvre une transformation radicale, qui se situe à un niveau différent.

La bonne nouvelle, à cet égard, est que gérer des changements importants se résume la plupart du temps à appliquer, à une plus grande échelle, les leçons tirées de petits changements (*la création d'un site Internet, par exemple*). En d'autres termes, vous êtes tout à fait capable de le faire.

L'objectif de l'équipe, composée de spécialistes en stratégie et en technologie et de designers, est de regrouper toutes les capacités de l'organisation - depuis les fonctions Ressources Humaines et GRC (*Gestion de la Relation Client*) jusqu'aux processus commerciaux, en passant par la formation - autour d'une expérience client cohérente. Au quotidien, ces partenaires assument les responsabilités spécifiques suivantes :

- **Stratégie** : imaginer et appliquer une stratégie «gagnant-gagnant» (*favorable aux deux parties*), à la fois pour les clients et pour l'entreprise, c'est-à-dire apporter une valeur maximum au client à un coût minimum pour l'entreprise.
- **Technologie** : appliquer cette stratégie par le biais d'applications et de systèmes intégrés, tournés vers le client, les besoins de la clientèle devenant la clé de voûte du design technologique.
- **Design de l'expérience** : faire en sorte que le client connaisse une expérience qui déclenche le comportement souhaité (*généralement l'achat*). Dans l'idéal, ce design de l'expérience doit concerner tous les points d'interaction avec les clients, depuis l'architecture des locaux jusqu'à la conception de l'interface d'un kiosque Internet, en passant par l'organisation des flux dans un centre d'appels.

Examinons maintenant de plus près chacun de ces rôles.

Tout d'abord, la stratégie, dont l'objectif est d'offrir au client une valeur maximum, avec un coût minimum pour l'entreprise. Par définition, quel que soit le secteur, la plupart des grandes entreprises font preuve d'efficacité lorsqu'elles

fournissent des produits ou assurent des services. Ce qui leur permet de se distinguer, c'est la qualité de leur positionnement sur le marché, la manière dont elles ont su développer et entretenir des canaux de distribution ou de marketing. Dans le cadre de cet article, nous dirons qu'un «canal» est un moyen permettant de distribuer des produits ou des services (*un point de vente au détail, un site Web, une application de téléphonie mobile ou même un camion de dépannage, entre autres*).

La plupart des sociétés utilisent plusieurs canaux, et, de nos jours, cette pluralité est considérée comme indispensable à la bonne santé d'une entreprise. En effet, tout d'abord, les clients utilisent et exigent d'avoir accès à plusieurs canaux pour entrer en interaction avec les grosses entreprises. Ensuite, un nombre élevé de canaux permet de procéder à un marketing ciblé, de mieux contrôler les investissements technologiques et les coûts d'exploitation et de diminuer les coûts de vente et de service. Enfin, certains canaux peuvent être particulièrement efficaces pour des activités précises : vérifier l'état d'un compte par téléphone, par exemple, ou bien suivre le cours d'une action en consultant un site Web (*sans oublier l'application la plus courante de la téléphonie mobile : passer des appels !*).

Pourtant, les entreprises n'utilisent pas ces canaux d'une manière optimale, même lorsqu'ils présentent des avantages significatifs, par exemple celui de diminuer le coût de vente. (*Ainsi, plus de la moitié des clients interrogés dans le cadre d'une enquête d'IBM⁵ ont déclaré ignorer comment ils pouvaient obtenir des informations sur un produit sans se rendre sur le point de vente*). Dans d'autres cas, ces canaux sont mal conçus : qui n'a été confronté à un «menu» de centre d'appels si peu commode qu'il décourage toute velléité d'opération ? Enfin, il faut ajouter qu'un nombre relativement restreint d'entreprises a mis en œuvre une gestion transversale des canaux. La plupart ne sont pas encore capables d'intégrer les informations factuelles à leur processus de gestion principal, en temps quasiment réel, ce qui conférerait à leur organisation une grande capacité d'adaptation face au marché.

En fait, lorsque des entreprises se concentrent sur des problèmes internes, par exemple la mise en œuvre d'un plan quinquennal ou la question de savoir qui obtiendra le bureau le mieux placé, elles semblent oublier que les clients n'ont de contact avec elles que par le biais des canaux et qu'ils ne connaissent rien d'autre aux entreprises. Vous serez probablement très heureux d'avoir enfin réussi à obtenir une chaise Aeron, mais le client, lui retiendra seulement qu'il a dû patienter au téléphone, pendant un temps qui lui a semblé infini, avant que l'on ne s'occupe de lui.

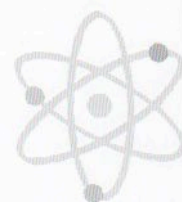
Les canaux interactifs sont particulièrement importants. En effet, non seulement ils peuvent permettre à une marque d'être préférée à une autre (*ce qui est le maximum de ce que peuvent obtenir les canaux traditionnels*) mais ils ont également le pouvoir de transformer les marques en vecteur d'émotions. Grâce aux canaux interactifs nous nous engageons émotionnellement comme nous ne pouvions pas le faire autrefois. Par exemple, Internet nous a appris à quel point l'on peut être irrité contre un site qui ne fonctionne pas ou au contraire emplir d'admiration lorsque tout se passe bien ! La dimension supplémentaire apportée par l'interactivité est, porteuse d'émotion (*vous aurez certainement remarqué le comportement des joueurs dans le feu de l'action*). Il est dans votre intérêt de tirer parti de cette dimension.

Imaginez un site «neutre», ni bon ni mauvais, simplement acceptable. Selon toute probabilité, vous savez comment il serait possible de l'améliorer, en permettant à l'utilisateur de connaître une expérience plus agréable, grâce à une architecture de l'information mieux conçue, une navigation plus efficace, un graphisme plus percutant, des applications moins lourdes, etc. Apportant ces éléments émotionnels et matériels supplémentaires afin d'améliorer l'expérience de l'utilisateur, votre entreprise crée une mine d'émotions dans laquelle elle pourra ensuite puiser. Vous avez ainsi créé un vecteur d'émotion en partant d'une expérience de marque. Ensuite, ayant réussi à susciter toute cette émotion, vous pouvez, grâce aux canaux interactifs, en tirer immédiatement parti (*contrairement à ce qui se passe avec la publicité télévisée ou sur support écrit*). Votre entreprise, assurant une interactivité, peut désormais devenir fonctionnelle. En effet, vos clients peuvent maintenant agir.

Un exemple pour éclairer mes propos : vous vous souvenez certainement de la première fois où vous avez utilisé Amazon.com. Ce contact a constitué la première expérience de commerce électronique pour des millions de personnes. La séquence a probablement été la suivante :

- «Je vais essayer Amazon.com» (*manifestation de sensibilisation à la marque*) ;
- Le site Amazon.com sur Internet (*le canal*) est facile à utiliser et agréable, ce qui suscite une émotion positive à l'égard de la marque (*l'expérience permet à la marque de provoquer une émotion*) ;
- L'émotion amène une décision d'achat qui est soutenue par une application de transaction bien conçue (*l'expérience permet à la marque de devenir fonctionnelle en temps réel*) ;
- Cette décision d'achat est la manifestation d'une préférence pour la marque... ;
- ... qui permet à Amazon.com de gagner de l'argent.

Bien entendu, les sites de commerce électronique qui fonctionnent bien n'ont pas été conçus à la légère. Les entreprises concernées «peaufinent» leur site tous les jours. Elles ne se contentent pas d'utiliser un canal elles l'exploitent au maximum. On le sait, le mot «exploiter» a une connotation négative. Bien entendu, il n'est pas conseillé d'exploiter ses clients ni ses employés. En revanche, il est tout à fait légitime d'exploiter un canal. Un canal exploité d'une manière intensive a plus de chance d'inciter les clients à adopter le comportement souhaité (*généralement l'achat*) qu'un canal simplement mis en place une fois pour toute. Ne l'oublions pas : nul ne peut obliger un client à réaliser l'acte d'achat. Le client n'achète que lorsqu'il perçoit une valeur ajoutée supplémentaire.



Comment alors commencer à exploiter un canal d'une manière intensive ?

Tout d'abord il convient de changer d'attitude et d'abandonner le «laisser-faire» qui prévalait dans les années 90 (*tous les canaux sont disponibles pour toutes les transactions ou services et ils fonctionnent de la même manière pour tous les clients*). L'entreprise doit absolument renforcer sa segmentation. En effet, une segmentation plus précise :

- Se fonde sur des évaluations et des méthodologies de recherche plus pertinentes, par exemple le coût du service par groupe de clients (*et même par client individuel*) et fournit des informations que l'on peut utiliser concrètement ;
- Détermine quels sont les clients rentables et «intéressants» qu'il faut retenir, que l'on doit encourager à rester fidèles à l'entreprise et dont le nombre doit croître ;
- Détermine les clients rentables qui pourraient dépenser plus pour améliorer la part de marché de la société et les ventes croisées (*cross sell*) ;
- Identifie les clients peu rentables et moins intéressants pour réduire le coût du service, limiter l'offre de produits ou de services disponibles ou cesser tout simplement de les servir.

Une fois les segments identifiés, il est essentiel de choisir des canaux appropriés pour mener à bien les différentes stratégies. Ainsi, une grande société d'investissements en ligne a adopté une segmentation de la clientèle très précise dès le début du fonctionnement de son site Internet. Elle a croisé des informations démographiques avec trois segments d'investisseurs, le dernier segment représentant ses clients «rentables et intéressants».

- Moins de 100.000 dollars investis, moins de 12 transactions par an ;
- Plus de 100.000 dollars investis, plus de 24 transactions par an ;
- Plus de 100.000 dollars investis, plus de 48 transactions par an.

Un dessin humoristique paru récemment dans le New Yorker représente une réunion de travail entre cadres dont le responsable déclare : «Les technologies de l'information ce n'est pas ce qui manque ! Par contre, ce qu'il nous faudrait, c'est de l'information».

Les activités des deux premières catégories (*moins rentables et intéressantes*) ont été étudiées en profondeur grâce à des analyses et des techniques d'extraction de connaissances à partir de données (*data mining*) afin de modéliser ces segments et ces comportements, ce qui a permis le lancement automatique de scénarios communs. Résultat : les salariés présentant un coût élevé pour leur société passaient relativement peu de temps avec les clients les moins rentables, qui avaient recours aux sections en «libre-service» du site Internet.

Le troisième segment nécessitait, en revanche, un niveau de service élevé. Un programme spécial de service en ligne a été mis au point pour ces investisseurs, bénéficiant en outre de la présence d'un contact personnel dans l'entreprise. L'on a également créé, pour les

investisseurs appartenant au segment supérieur de cette catégorie, un autre programme encore plus privilégié, nommé Velocity, dans le cadre duquel les services personnalisés sont encore plus développés. Résultat : les salariés représentant des coûts élevés passaient la plupart de leur temps avec les clients hautement rentables et très intéressants.⁶

IBM a pris une décision similaire lorsque la société a cessé de vendre ses ordinateurs personnels en magasin à la fin des années 90. L'objectif : diminuer le coût de vente d'un produit peu ou non rentable (*les PC*). Nous sommes passés d'un canal à coût élevé (*une chaîne de représentants d'IBM, d'intermédiaires et de boutiques de vente au détail*) à des canaux directs de télé-achat à faible coût et à des sites Internet en libre-service. Aujourd'hui, si un consommateur souhaite acheter un PC IBM ou un ThinkPad, il peut choisir l'un de ces canaux.

Pour résumer le rôle des spécialistes en stratégie dans ce modèle basé sur la fusion, nous pourrions dire que les spécialistes en stratégie apportent une valeur maximum à la clientèle, à un coût minimum pour l'entreprise. En effet :

- Ils déterminent l'élément de différenciation de la marque ;
- Ils segmentent les clients, les répartissant entre les différents canaux de distribution ;
- Ils déterminent les offres et les transactions devant être proposées pour chaque canal ;
- Ils déterminent, pour chaque canal, le degré d'interaction avec le reste de l'entreprise.

Le deuxième facteur : la technologie, qui permet une stratégie commerciale grâce à l'application de technologies invisibles, sans rupture, conçues à partir des besoins des consommateurs.

Un dessin humoristique paru récemment dans le New Yorker représente une réunion de travail entre cadres dont le responsable déclare : «Les technologies de l'information ce n'est pas ce qui manque ! Par contre, ce qu'il nous faudrait, c'est de l'information». Effectivement ! Il m'est souvent arrivé d'assister à des réunions de ce type avec des clients et cette situation est presque toujours le résultat de vastes efforts de mutation réalisés sous la seule direction de responsables techniques (*et non pas de spécialistes en stratégie*). Prenons par exemple les infrastructures mondiales dans lesquelles l'on a investi avant la récession et vous verrez à quel point les entreprises croient que le simple fait de disposer de matériel informatique et de créer un réseau quelconque leur apportera le salut. Trop souvent, pourtant, les

* NDTR :
logiciels intermédiaires
entre les applications et
le transport des données
par les réseaux.

solutions techniques sont mises en oeuvre sans tenir compte du reste et les responsables des résultats se retrouvent, à l'instar du personnage évoqué ci-dessus, en train de se poser la question : «Et maintenant, que faire ?».

Comme si la situation n'était pas assez compliquée, un nouveau facteur est venu s'ajouter : ces dernières années, la technologie elle-même est devenue un bien de grande consommation. Dans tous les secteurs, les sociétés leaders ont toutes plus ou moins la même infrastructure, les mêmes capacités de réseau, les mêmes middlewares* et les mêmes applications. Les informaticiens ne sont plus une denrée rare. D'une manière générale, la technologie a perdu son caractère extraordinaire. En revanche, savoir utiliser correctement la technologie reste relativement peu courant. La clé du succès est d'intégrer d'une manière stratégique la technologie avec le reste de l'activité et de la concevoir en partant de l'extérieur pour aller vers l'intérieur.

Les clients utilisant la technologie numérique ne sont pas très faciles. Ils s'adressent à un canal pour effectuer des tâches spécifiques qu'ils veulent terminer en une seule session. Ils souhaitent surtout que l'expérience soit facile. Il faut également qu'elle soit :

- **Invisible** : transparente et continue, tous ces adjectifs permettant de décrire une heureuse ignorance de la technologie qui sous-tend l'expérience («*erreur 404*», *est-ce que quelqu'un a la moindre idée de ce que cela veut dire !*) ;
- **Personnalisée** : ce qui, pour les techniciens, signifie s'appuyant sur une base de données ;
- **Cohérente** : il ne doit pas y avoir de «sauts d'humeur», l'aspect et le déroulement doivent rester immuables ;
- **Commode** : 24 heures sur 24, 7 jours sur 7, 365 jours par an ;
- **En temps réel** : les transactions doivent être immédiatement répercutées et coordonnées sur l'ensemble des canaux ;
- **Portable** : caractéristique qui concerne aussi bien le design du matériel que celle de l'interface ;
- **Privée et sûre** : ce qui reste l'une des principales préoccupations des usagers de transactions ;
- **Evolutive** : tout le monde ne souhaite pas forcément acheter un nouvel équipement chaque fois qu'un nouveau logiciel est introduit ;
- **Adaptée** : c'est bien entendu la moindre des choses.

Il y a quelques années, à une époque où les initiatives de ce type étaient novatrices, Sapient Inc., une société de conseil technologique et commercial, a aidé l'un de ses clients, spécialiste en fournitures de bureau, à intégrer les différentes technologies dans ses canaux. Un programme en quatre phases a été mis en œuvre pour connecter le site Web au système d'arrière plan (*back end*) de l'entreprise, revoir les points de vente, reconcevoir le site Web (*l'accent étant mis sur une interaction en temps réel entre les stocks et les fournisseurs*) et intégrer des «kiosques» dans les points de vente, pour prolonger les opérations réalisées sur le site Web, dans les magasins et à partir du catalogue. Bien entendu, du fait de l'intégration des technologies, il est rapidement devenu nécessaire de réviser les processus commerciaux, les opérations d'exécution des commandes ainsi que d'autres fonctions de la société. Le projet a évolué, allant bien au-delà d'une simple refonte technologique.

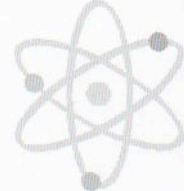
Ces changements ont permis une interaction entre la société et les clients, permettant de répondre aux souhaits de ces derniers, par le biais des différents canaux et d'une manière intégrée. Le résultat a été spectaculaire : les clients achetant à la fois dans les points de vente et sur catalogue dépensent 2,5 fois plus d'argent que ceux qui n'achètent que dans les points de vente et ceux qui ont pu faire leurs achats dans les points de vente, sur catalogue et par Internet ont dépensé environ 4,5 fois plus⁷. Après sa transformation, cette société de mobilier de bureau a augmenté son chiffre d'affaires, amélioré son efficacité, accru la fréquentation de son site Web et renforcé l'activité de tous ses canaux.

Une étude portant sur 22 détaillants multi-canaux et leurs clients, réalisée cette année pour Shop.org, un site d'échange d'informations pour les détaillants du secteur du commerce électronique, a confirmé cette tendance. Les acheteurs multi-canaux sont les clients les plus intéressants pour les entreprises, car ils effectuent leurs achats avec une fréquence supérieure de 12% et dépensent 32% de plus en moyenne. En outre, les acheteurs utilisant trois canaux (*points de vente, catalogues et Internet*) s'avèrent plus fidèles au détaillant, effectuant 73% d'achats similaires dans une même entreprise⁸.

En résumé : les spécialistes en technologie ont pour rôle d'intégrer des technologies orientées vers le client à la stratégie de l'entreprise (*c'est-à-dire prenant comme base de départ les besoins du client et non pas les besoins internes de la société*). Ces spécialistes doivent :

- Assurer un accès sûr et fiable à l'entreprise ;
- Développer et fournir des applications en coopération avec les designers d'expériences ;
- Intégrer les capacités des canaux avec le reste de l'architecture informatique de l'entreprise.

Dans le modèle basé sur la fusion, la troisième fonction est assumée par le designer d'expériences et son équipe, le groupe pluridisciplinaire de designers, qui crée une expérience sur un canal, permettant d'induire le comportement souhaité de la part du client.



Concevoir une «expérience client» signifie élaborer de bout en bout l'interaction entre un client et un produit ou un service sur un ou plusieurs canaux (ces interactions s'effectuent d'une manière continue, sans rupture : de la sensibilisation, par la publicité, à la réception et à l'installation du produit, en passant par l'utilisation du site Web, sans oublier l'assistance à la clientèle). Comme nous l'avons déjà dit, à un niveau émotionnel, la manière dont une expérience est conçue a une répercussion sur la perception de la marque, présente et future, transformant la marque en un vecteur d'émotion. À un niveau matériel, la manière dont une expérience est conçue détermine comment nous entrons en interaction avec un canal donné et... la qualité de cette interaction. Ainsi, c'est la manière dont une expérience est conçue qui détermine, dans une large mesure, la valeur d'un canal, permettant à une marque d'avoir un rôle fonctionnel.

Malheureusement rien n'est simple ! Selon Don Norman, le pape de «Usability» (facilité d'utilisation), à tout moment, dans le monde, des millions de personnes essaient d'utiliser, de faire ou de communiquer quelque chose et cette expérience s'avère perturbante, frustrante, difficile ou tout simplement impossible. Examinons ce qui constitue probablement la dimension la plus courante du design d'expérience : l'interaction avec le produit. Lancez par exemple dans une conversation le sujet des emballages en plastique et des difficultés que vous éprouvez pour les ouvrir : la réaction sera unanime, chacun voudra vous décrire l'irritation qu'il ressent quand, après avoir soulevé le coin d'un film en plastique, celui-ci se déchire rendant impossible toute réutilisation (pourquoi n'a-t-on pas résolu ce problème, que l'on connaît depuis si longtemps ?) Il est également agaçant d'avoir du mal à ouvrir des objets, tout simplement : les boîtiers de CD, les bacs de litière pour chats, les cartouches d'imprimantes, enfermées dans des sortes de petits cercueils en plastique (avez-vous essayé avec une machette ? Qui sait ? Cela marche peut-être).

Bien entendu, la manière dont les marques s'expriment a beaucoup évolué au cours des dernières décennies et l'on est passé du design de produits isolés à des métaphores de style de vie (think Marlboro), puis, avec l'arrivée des canaux numériques, à des expériences englobantes (provoquant une véritable immersion). Paradoxalement, ces expériences sont loin d'être invisibles mais elles sont de plus en plus fonctionnelles. Elles peuvent par ailleurs créer des niches totalement nouvelles pour une marque.

L'évolution du design d'expérience

La figure 1 présente les quatre niveaux du design d'une expérience destinée à une marque commercialisée sur support numérique (depuis la présence de la marque, la plus simple, jusqu'à la transformation de la marque, la plus évoluée, le canal choisi à titre d'exemple ici est un site Web). L'axe horizontal représente l'augmentation de coût et de complexité enregistrée au fur et à mesure que le design de l'expérience lié au site Web se complexifie. L'axe vertical représente l'augmentation de valeur commerciale liée au développement des capacités du site Web. Les trois lignes de séparation représentent des «points critiques» en terme de sécurité, de fiabilité et de valeur client.

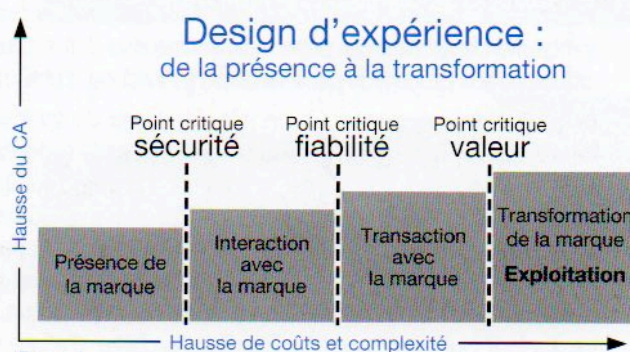


Figure 1

Présence de la marque

Dans le design d'une expérience pour un site Web, le premier niveau est la présence de la marque. C'est le point de départ d'un grand nombre de sites, créés simplement pour marquer une position, il s'agit alors d'un site non-interactif, doté simplement d'une fonction de recherche et d'envoi de courrier électronique par exemple. Ce type de site est essentiellement statique. Les rôles respectifs de la stratégie, de la technique et du design d'expérience sont présentés en détail sur la figure 2.

Cette étape permet à la marque de procéder à une évaluation : Quelles sont les opportunités ? On voit se profiler un problème de sécurité. Indéniablement, si l'on veut aller plus loin et réussir, le site devra comporter des fonctions plus complexes nécessitant une infrastructure sécurisée et des garanties en matière de respect de la confidentialité des données transmises.

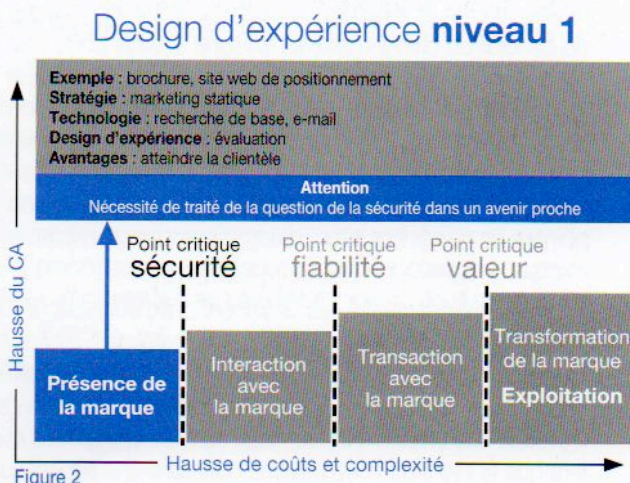


Figure 2

Interaction avec la marque

Le deuxième niveau du design d'une expérience est l'interaction avec la marque. L'entreprise étudie alors d'une manière approfondie la façon dont le canal peut accueillir ou compléter ses activités (figure 3).

Cette étape est tout de suite plus complexe que la précédente. Ainsi, si, sur une page Web, figure un numéro vert pour contacter la société, il faut qu'il y ait quelqu'un à l'autre bout du fil et, si possible, pas uniquement pendant les heures d'ouverture des bureaux en heure locale ! Les processus commerciaux, les opérations et les communications doivent être étendus au Web. Par ailleurs, la mise en place de ce nouveau canal aura des répercussions encore plus profondes sur des organisations plus complexes, devant créer tout un système de gestion pour le prendre en charge.

À ce niveau, les spécialistes en stratégie essaient de réaliser des économies et de générer du chiffre d'affaires grâce au site Internet. Si cette activité sur Internet a commencé à produire une diminution des coûts, il est très probable qu'ils souhaiteront également transférer sur le Web des activités réalisées jusqu'alors par le biais de canaux plus coûteux, des centres d'appels par exemple. Les spécialistes en technologie vont travailler sur la personnalisation, de sorte qu'un service adéquat soit assuré au client et ils vont mettre en œuvre des initiatives destinées uniquement à Internet. L'équipe de designers d'expériences se focalisera sur Usability (*facilité d'utilisation*) ; dans l'idéal ils travaillent en étroite collaboration avec les spécialistes en technologie au fur et à mesure du développement des applications.

Parallèlement tout le monde sera confronté aux problèmes que posent les processus et les applications hérité du passé. L'on élabore alors une métrologie de base, et des capacités d'extraction de connaissances plus avancées sont intégrées aux nouvelles applications (*data mining*). Ensuite on voit se profiler à l'horizon un problème de fiabilité, car désormais l'entreprise doit s'assurer que tout ce qui concerne ce nouveau canal, de l'infrastructure aux processus commerciaux, fonctionne d'une manière optimale, à tout moment.

La marque devenant fonctionnelle, le niveau d'interaction avec la marque se situe là où est apparue en premier lieu la relation entre la perception de la marque et l'expérience client. (*Vous vous souvenez peut-être qu'avant l'apparition du numérique, les gourous du branding avaient l'habitude de conseiller aux entreprises de réaliser leurs opérations de branding au point d'interaction, c'est-à-dire là où l'avantage est transféré. Cela est, désormais, devenu possible, littéralement*). En voici un exemple. En 1999, IBM n'était pas satisfait du chiffre d'affaires réalisé par le biais de la section commerce électronique de son site. Nous avons mené des recherches auprès de nos clients et avons totalement repensé l'expérience d'achats avant de relancer le site, sans aucun effet d'annonce ni aucune promotion (*nous n'étions pas très rassurés, il faut bien l'avouer !*). Résultat : le chiffre d'affaire a augmenté de 400% dans la semaine qui a suivi ce nouveau lancement et les clients ont réagi, face à un site plus facile à utiliser, en passant des commandes à un niveau record.

Transaction avec la marque

Dans le design d'expérience, le troisième niveau est celui de la transaction avec la marque (figure 4). Le site est désormais une machine bien huilée, intégrée au reste de l'entreprise. Des Intranets coordonnés permettent à l'entreprise de s'appuyer pour son activité à la fois sur un réseau interne et externe. La stratégie affine les moyens de générer un chiffre d'affaires en ligne à faible coût, tout en augmentant les possibilités de libre-service, tandis que les spécialistes en technologie s'attaquent à la question de la gestion du contenu. Si l'entreprise réussit, elle commencera à engranger des gains d'efficacité opérationnelle substantiels dans la mesure où un plus grand nombre de clients choisiront d'entrer en interaction avec la marque en ligne.

À ce troisième niveau, les designers d'expériences de l'entreprise s'attacheront à créer des éléments de différenciation de marque. Prenant pour base leurs propres recherches sur la marque, ils mèneront également des enquêtes de fond, très complexes, sur les besoins des clients. Travaillant en coopération avec l'équipe de technologie ils traduiront les données dont ils disposent en transactions adaptées aux besoins. Mais un risque de fracture se profile à l'horizon, à propos des valeurs. Nombreuses sont les entreprises qui possèdent d'excellents sites de transactions. Qu'est-ce qui fera que le client de votre marque connaîtra une expérience plus positive chez vous qu'auprès de vos concurrents ?

Design d'expérience niveau 2

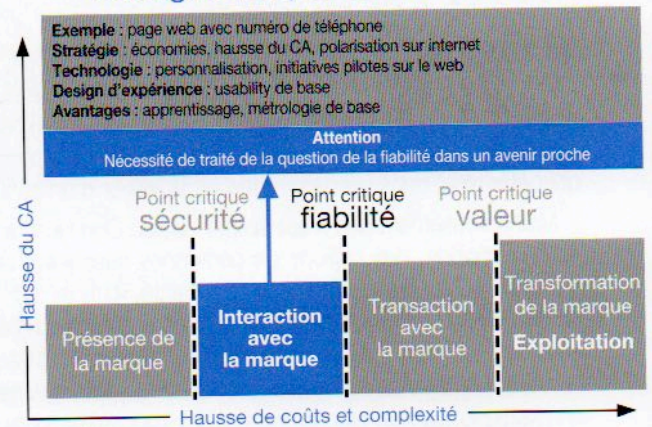


Figure 3

Design d'expérience niveau 3

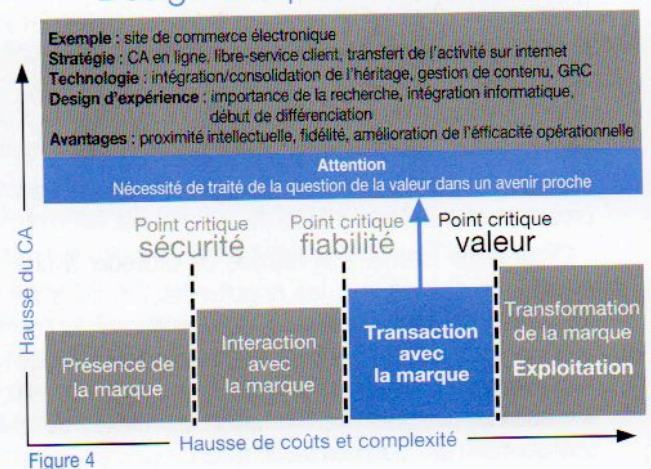
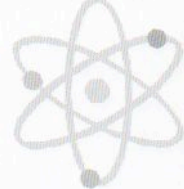


Figure 4



Dans le monde de la gestion de marque, le niveau de transaction est également «le moment de vérité» qui permet de comprendre jusqu'où la marque peut vous amener. Quel est le niveau de confiance établi entre votre marque et vos clients ? Voilà la question essentielle. «Ce que j'aimerais savoir à propos de notre marque» déclare John D. Zeglis, Président Directeur Général d'AT&T Wireless, «c'est si les gens ont suffisamment confiance en elle pour passer à l'étape suivante, au dispositif suivant, à l'application de connectique suivante et à quel moment il leur faut faire ce pas en avant. [Une étude a révélé que] les gens considèrent AT&T Wireless comme un pionnier en matière de technologie sans fil. C'est formidable. Mais c'est en leur prouvant qu'ils peuvent compter sur nous pour les aider à entrer dans le monde du futur, que nous tiendrons, en fin de compte, notre promesse.»

Transformation de marque

La dernière étape dans le design d'une expérience est la transformation de la marque (figure 5) : à ce niveau, l'entreprise exploite pleinement son canal Internet. Les grandes lignes stratégiques sont enracinées dans les valeurs de la marque, qui découlent des besoins des clients, faisant l'objet de recherches continues et approfondies. Un processus continu de data mining (*extraction de données*) a permis une segmentation fine de la clientèle et un marketing one to one (*personnalisé*). Les clients peuvent effectuer des transactions importantes sur plusieurs canaux et les résultats apparaissent en temps réel. L'expérience client, cohérente sur l'ensemble des canaux, est imprégnée des valeurs de l'entreprise. Etant donné que les coûts diminuent, l'entreprise engrange un avantage concurrentiel durable : une valeur maximum étant apportée au client pour un coût minimum. La culture d'entreprise se caractérise alors par une évolution constante, car cette transformation se manifeste jour après jour.

En résumé : le rôle de l'équipe de design d'expériences est d'assurer une expérience amenant le client à adopter le comportement souhaité. Cette équipe doit :

- Assurer une expression de la marque sur l'ensemble des canaux, en passant par toutes les étapes de la présence à la transformation.
- Comblent le fossé entre l'intention stratégique et les résultats réels, grâce à une expérience client, à la fois fonctionnelle et gratifiante.
- Faire en sorte que l'expérience proposée au client soit fondée sur ses besoins et permette à l'entreprise de se différencier.
- Encourager une exploitation des canaux apportant à la marque un maximum d'opportunités, ou, en d'autres termes, amener le canal à un niveau qui permettra à l'entreprise, d'une manière holistique, de susciter le comportement souhaité chez le client.

Design d'expérience niveau 4

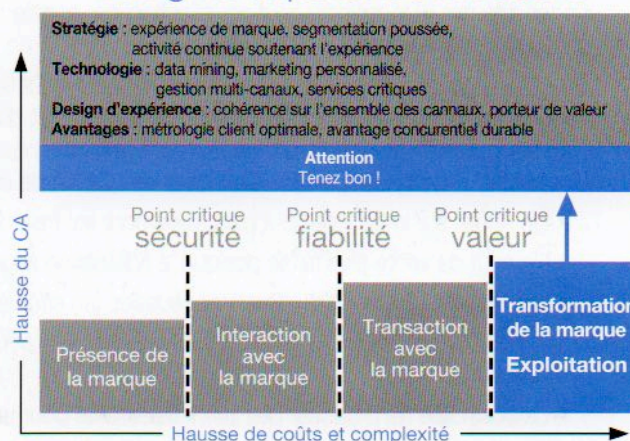


Figure 5

La fusion crée des opportunités pour la marque

Le fait de fusionner la stratégie d'entreprise, la technologie et le design d'expérience dans le cadre de l'élaboration d'une Expérience Client permet de créer des opportunités sans précédent pour les marques. Les gestionnaires de marque peuvent rechercher une mission plus ambitieuse pour la société. Plutôt que de concevoir la marque comme un ensemble de communications et d'images associant une société et ses produits à certaines valeurs émotionnelles, les sociétés les plus performantes feront en sorte que la marque amène leurs clients à connaître une expérience incluant ces valeurs émotionnelles⁹. La marque et l'expérience client fusionneront pour ne devenir qu'une seule et même entité.

D'un point de vue pratique, utiliser la manière dont l'expérience client est perçue pour transformer une entreprise signifie développer une expérience de l'architecture qui soit intégrée sur l'ensemble des canaux et dans toute l'entreprise.

La figure 6, que vous lirez en partant du bas, vous permettra de comprendre quelles sont les principales étapes en question.

1. Déterminez la valeur de votre marque et ce qui la différencie. Segmentez votre clientèle.
2. Déterminez comment l'élément de différenciation se traduira dans l'expérience client que vous souhaitez créer.
3. Appliquez le plan, élaboré pour l'expérience client, d'une manière intégrée à l'ensemble de votre activité, en vous assurant que le système de management le soutient et que les processus, les opérations, la formation et la technologie sont bien à l'unisson dans l'ensemble de l'entreprise.
4. Vous basant la segmentation de votre clientèle, planifiez et proposez une expérience client pour chaque groupe de clients dans chaque canal, des points de vente de détail aux sites Internet, en passant par les services mobiles, les opérations avec vos partenaires commerciaux, les centres d'appels, etc.
5. Il devrait en résulter une expérience client cohérente pour l'ensemble de l'entreprise et pour les différents canaux, étayée par une activité holistique et intégrée.

Avec le temps, chaque expérience client réussie permet d'obtenir deux résultats d'une importance fondamentale, le premier pour le client, le second pour l'entreprise :

1. Les clients, qui connaissent une expérience positive sur chaque canal, à chaque fois, (*c'est-à-dire satisfaisant leurs besoins en terme de valeur*) se sentiront progressivement plus impliqués et plus proches de la marque.
2. Les entreprises, capables de tirer parti de ce qu'elles savent de leur clientèle pour offrir une valeur ajoutée, amélioreront leur position concurrentielle et engrangeront les bénéfices en découlant.

De plus en plus, la force d'une marque dépendra non pas de sa capacité à obtenir un bon résultat dans un domaine au détriment d'un autre, mais plutôt de sa capacité de cumuler les bons résultats, comme cela apparaît clairement dans le cadre de «l'expérience client». En d'autres termes, pour savoir si une expérience client est réussie, il faut déterminer si l'on a réussi à mettre en œuvre la stratégie «gagnant-gagnant» (*favorable aux deux parties*) suggérée au début de cet article : une valeur maximum offerte au client à un coût moindre pour l'entreprise. «Une valeur maximum offerte au client» se traduit par des expériences très positives, systématiques, sur l'ensemble des canaux, par des solutions personnalisées et par la possibilité de voir ses besoins et ses désirs satisfaits au-delà de ses attentes. «Un moindre coût pour l'entreprise» signifie que celle-ci bénéficie des avantages suivants :

- Une meilleure fidélisation du client à un moindre coût (*le coût accepté est de 1 dollar pour retenir un client et de 11 dollars pour en attirer un nouveau*). En outre, le fait d'augmenter de 5% la fidélisation a un impact énorme sur la valeur apportée par un client pendant le temps où il reste fidèle à l'entreprise : d'une augmentation de 35% dans le secteur des logiciels, à 75% dans celui des cartes de crédit, voire de 90%, chiffre étonnant, dans l'assurance vie¹⁰ ;
- Un retour sur investissement plus élevé pour les frais d'exploitation et les dépenses technologiques ;
- Un coût de vente plus faible puisque la fidélisation augmente ;
- Un nombre plus élevé d'opérations réussies (*en effet la segmentation permet de présélectionner les clients, ce qui induit une augmentation du chiffre d'affaires réalisé par client*) ;
- Une augmentation de la part de marché ;
- La possibilité de proposer des prix intéressants pour une valeur perçue par le client comme étant plus élevée.

Le dernier mot clé est l'intégration. Plus l'expérience client est profondément intégrée à votre activité, plus votre marque sera personnalisée et plus il sera difficile pour vos concurrents de copier les valeurs que vous proposez et plus il sera coûteux pour les clients de changer de fournisseur. Plus votre intégration, réalisée par le biais de l'expérience client, avec un client spécifique sera importante, plus votre entreprise bénéficiera d'un taux de fidélisation élevé. Même une entreprise ayant perdu la capacité de se différencier globalement sur le marché peut continuer à se différencier auprès de clients individuels en se rendant de plus en plus indispensable.

C'est le pouvoir de l'expérience. En soi, la mise en œuvre d'une expérience client permet de s'ouvrir de vastes possibilités, mais sachez que les pionniers en la matière en tireront encore plus d'avantages. Cette notion d'expérience client est porteuse de l'un des rares messages véritablement optimistes que l'on puisse entendre dans le secteur du marketing de nos jours. Ce concept fonctionne mieux que tout autre. Le jeu est encore ouvert. Et votre entreprise est probablement prête, j'en suis persuadé. Pourquoi ne pas essayer ?

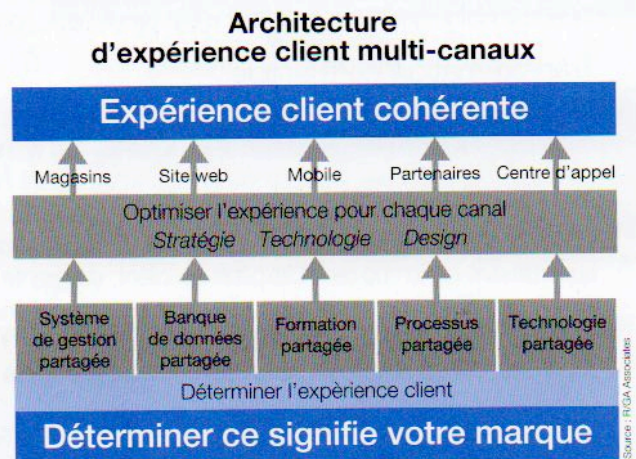


Figure 6



Notes :

1. «Un client» peut être une entreprise ou un consommateur. L'expérience client peut constituer une stratégie pour tous les clients ou pour un groupe spécifique de clients, par exemple les salariés ou les investisseurs. Dans cet article, je parlerai de la relation entre l'entreprise et les consommateurs car c'est le groupe avec lequel il est le plus facile d'entrer en relation.
2. Lawrence Abbot, *Quality and Competition* (New York, Columbia University Press, 1955), p. 25.
3. Gerald Zaltman, traitant de «l'exploration d'expériences» lors d'un séminaire de l'Advanced Business Institute d'IBM. Palisades, NY, 10 mai, 2001.
4. «Enquête 2002, Faire fonctionner la GRC pour les détaillants», IBM Institute for Business Value.
5. Julian Chu et Troy Pike, «What Top-Performing Retailers Know About Satisfying Customers : Experience Is Key», IBM Institute for Business Value, 14 Novembre 2002.
6. Patricia Seybold, *The Customer Revolution* (Londres, Random House Business Books, 2001), p. 215-221
7. Résultats disponibles sur www.sapient.com.
8. Groupe J.C. Williams et BizRate.com, «The Multichannel Retail Report», étude de Shop.org menée le 22 mai 2002.
9. Louis P. Carbone et Stephan H. Haeckel, «Experience as Customer Value Proposition», texte présenté lors du Symposium de l'IBM Advanced Business Institute sur la Valeur Client, le 4 janvier 2001.
10. Frederick F. Reichheld, *The Loyalty Effect* (Boston, Harvard Business School Press, 1996).

Cet article a été publié dans :
Design Management Journal, spring 2003

**Vous trouverez des articles sur ce thème
à l'adresse suivante : www.dmi.org**

avec les mots clés : brand, brand experience, corporate strategy, design as strategic resource.

PENSÉE STRATÉGIQUE

évolutionnisme et créativité

Bousculer les pratiques de production et de conception des produits

LE COIN DES RECHERCHEURS

Les origines de la pensée stratégique se situent au début de la seconde moitié du XX^{ème} siècle, au moment de l'émergence de l'économie industrielle. Cette discipline, issue de l'économie classique sera initiée puis développée par l'université de Harvard. En effet, la nécessaire croissance de la production industrielle incite les chercheurs en économie à définir les fondations du fonctionnement d'un marché et à modéliser l'influence de ce fonctionnement sur la croissance des firmes. L'économie industrielle se présente alors comme une discipline formelle (à l'instar de l'économie pure) au même titre que l'économie politique. Elle s'attache à comprendre les principes de co-existence des firmes sur un secteur industriel.

■ L'économie industrielle aux origines de la stratégie

À partir des années 30, l'université d'Harvard se donne comme mission d'étudier les conditions économiques à l'origine de la grande dépression américaine de 1929. Puis la renommée grandissante de cette université et de ses professeurs lui permettra d'instaurer l'économie industrielle comme discipline de gestion dans le cadre de l'économie formelle. Sa démarche sera reconnue en 1941 par l'American Economic Association. L'université abritera de nombreux chercheurs, dont A. Berle et G. Means, lesquels publieront notamment «The Modern Corporation and Private Property». C'est cet ouvrage qui apportera les premières formalisations statistiques, juridiques et financières relatives à la démonstration de principes explicatifs de la concentration croissante du pouvoir économique sur une industrie.

D'autre part ces auteurs mettront en évidence la séparation de la propriété et de la gestion dans les firmes : l'émergence des managers et des théories managériales. Enfin, leurs recherches permettront de révéler l'influence de la domination concurrentielle de plus en plus monopolistique de certaines entreprises. Ce dernier constat est pourtant contraire aux implications de l'économie classique : les prix ne seraient donc pas si flexibles et générateurs d'équilibre au travers des signaux qu'ils seraient censés porter, mais au contraire ils sont contrôlés par les firmes entres-elles ! Cette théorie de la concurrence monopolistique et imparfaite permet alors de nouvelles formalisations micro-économiques qui ne seront cependant exploitées qu'en 1957 avec les travaux de Mason.

Celui-ci adopte une démarche inductive pour identifier d'éventuelles relations entre les firmes et leurs environnements. Il remet en cause le concept de marché (*donc de son équilibre*) et renforce le concept marschallien «d'industrie» : notamment en vérifiant la diversité des pratiques de production entre les firmes et à partir de ce constat, l'hypothèse de l'influence de l'offre de l'industrie sur la demande. L'auteur finalise ainsi un raisonnement positiviste, dans la mesure où ses travaux tentent de prouver l'existence de règles normatives pour la performance globale sur une industrie et démontrent que l'application de ces règles est supérieure aux comportements des grands trusts industriels. L'observation empirique de la structure d'une industrie permettrait de formaliser les comportements attendus des firmes. En effet, les stratégies des entreprises sont déterminées par les caractéristiques dominantes de l'industrie considérée. Mason pose les premières pierres du principe S-C-P (*structure-comportement-performance*) repris ensuite par J. Bain, et donnera ainsi naissance au courant de l'économie industrielle : «Avec d'autres chercheurs de l'université de Harvard, dont J. Bain et Donald



Jean-Louis Magakian

Jean-Louis Magakian est chargé d'enseignement en management stratégique (EM-Lyon) et Membre du groupe de recherche COGIRE/EM-Lyon (COGIRE - Créativité des Organisations, Groupes et Individus : Recherche en Entreprises) est un groupe de travail intégré à l'équipe de recherche en stratégie de l'Ecole de Management de Lyon (EM Lyon).

Wallace], nous avons l'espérance de développer une classification opérationnelle des structures de marché, laquelle ne se voulait non seulement suffisamment explicative des comportements des firmes, mais de plus fournirait un contenu normatif et suffisamment standard de la performance pour être utilisé dans le cadre d'une politique antitrust. Bien que ce but ne fut jamais atteint, une contribution substantielle fut, je crois, de formuler le champ de l'organisation industrielle» (Mason cité par Mac Gee, 1988).

Ce principe SCP est donc à la fois descriptif et prescriptif : les Structures des industries influencent les Comportements des firmes et, par un lien de causalité supposée tout au long de la relation, déterminent les Performances attendues.

■ La distinction économie industrielle et stratégie

Les premières démarches d'enseignement stratégique de l'université d'Harvard se fonderont donc sur l'adoption de cette démarche Structure-Comportement-Performance. Les études de cas (*méthode bien connue qui fera école dans l'ensemble des business schools*) s'attachent à formaliser la description du marché de référence sur lequel les compétiteurs s'affrontent : l'industrie et sa structure de concentration. Le deuxième aspect de l'enseignement est destiné à identifier les conditions de l'environnement : l'appropriation des économies d'échelle et la structure de coûts de l'industrie, les produits proposés, le rôle de l'Etat, les techniques à disposition des firmes, l'élasticité de la demande par rapport aux prix (*une élasticité forte signifie que les critères d'achat des clients se fondent sur le prix et non la différence : une industrie possédant cette caractéristique avantage les firmes maîtrisant les prix les plus bas et notamment celles qui accéderont le plus rapidement aux économies d'échelle*). Le troisième aspect recherche l'identification des facteurs adaptatifs de la firme aux conditions de l'environnement (*le «fit»*) : l'adaptation de la firme à ses conditions d'existence environnementales. L'étude des performances obtenues se finalise par une analyse micro-économique normative du secteur permettant de comparer les résultats obtenus par les firmes concurrentes : le taux de la profitabilité, le niveau de prix, les quantités produites.

La théorie des jeux apportera une étape intermédiaire entre une stratégie essentiellement prescrite par l'environnement et une approche concurrentielle fondée sur la constitution d'un avantage compétitif (*l'étape «portérienne»*). Elle introduit la recherche d'accords de stabilité entre les entreprises d'un secteur notamment au travers de l'utilité de la diffusion de menaces à destination des concurrents, la crédibilité de ces menaces, la désinformation, les situations asymétriques entre les joueurs.

L'approche concurrentielle de Michael Porter tentera de conjuguer les critères descriptifs d'une structure d'industrie et le système de répartition du pouvoir entre les firmes. Le pouvoir d'action d'une entreprise sur une industrie est déterminé par ses options d'action et sa capacité à se positionner selon un ordre préférable suivant les variables d'état du jeu concurrentiel (*la structure*), restreignant ainsi les choix de ses rivales.

Trois critiques seront formulées à ces premiers fondements de l'analyse industrielle : l'absence caractéristique de l'entrepreneur et de l'innovation, puis l'Ecole de Chicago (1970) critiquera le penchant trop structuraliste de l'université de Harvard et surtout cette hypothèse de causalité entre structure et performance pour finalement renverser le raisonnement SCP en estimant que ce sont les performances des firmes qui influencent les structures.

■ Le modèle évolutionniste de la Stratégie

L'introduction de l'hypothèse évolutionniste en économie se différencie de la démarche du positionnement concurrentiel en se concentrant sur les conditions de formation, d'accumulation et de modification de processus organisationnels spécifiques, explicatifs de la diversité des performances et de survie d'une firme à l'autre.

■ Les fondations de l'approche évolutionniste

Adam Smith et la division du travail

Dès le premier chapitre de «La richesse des nations», Adam Smith pose les premières hypothèses économiques d'une spécialisation du travail sur les performances productives. Il met en avant la part importante que tiennent l'habileté, la dextérité et les jugements lorsque ces compétences ne se dispersent plus mais au contraire sont dirigées et s'appliquent ainsi plus précisément. Il ne s'agit surtout pas d'interpréter les propos de Smith sur la seule division interne du travail (*l'incontournable exemple de la manufacture d'épingles*), mais aussi sur la déconcentration horizontale et verticale pour un processus unique de production, et «se concentrer à un travail particulier, et à cultiver et perfectionner le talent ou le génie [que l'homme] peut avoir pour ce genre particulier de travail».

L'acuité à comprendre et mettre en œuvre des dispositifs de production selon l'activité sera un des développements les plus prometteurs de l'économie de Smith. Il identifie trois voies dans ce sens :

- 1) La première se concentre sur l'importance de la compréhension du travail à réaliser pour effectivement réaliser une innovation ;
- 2) la seconde sur la compétence à exploiter les principes mécaniques pour réaliser des machines de production ;
- 3) et la troisième identifie la faculté à concevoir de nouvelles combinaisons à partir des points précédents.

La base de la théorie évolutionniste s'appuiera sur cette compatibilité avec l'économie classique notamment en spécifiant que l'environnement conditionne les formes d'innovations internes de la firme sans pour autant les déterminer.

Le concept d'évolutionnisme

L'évolution biologique est à l'origine de cette approche économique et plus particulièrement la question des conditions de sélection et d'évolution des firmes. L'évolution biologique débute avec le lamarckisme et l'idée du transformisme des espèces afin d'atteindre un stade parfaitement adapté au contexte de vie. Par la suite Darwin proposera l'idée de filiation des espèces et de leurs transformations, dont seuls persisteront les individus les mieux armés pour affronter un environnement hostile du fait de la sélection naturelle.

La théorie évolutionniste marquera tous les travaux scientifiques de la fin du 19ème et du début du 20ème siècle : Spencer, un des pionniers de la sociologie, tentera de proposer une théorie des systèmes organisés et notamment des sociétés humaines ; Bergson construira sa philosophie de l'évolution de la conscience et de l'intelligence ; Schumpeter présentera un contexte d'interactions entre l'économie et l'impact des innovations, de la volonté de l'entrepreneur et des conditions de distribution des ressources de crédit. C'est en 1959 que Edith Penrose finalise la démarche évolutionniste en économie, notamment en introduisant les notions de compétences et de routines organisationnelles dans les conditions de distinction concurrentielles entre les firmes.

■ De la théorie des facteurs déterminants (SCP) à la théorie des ressources de production

Le modèle SCP postule l'efficacité d'allocation des facteurs, par contre le modèle évolutionniste remplace celle-ci par l'efficacité des comportements d'exploitation des ressources. La démarche de raisonnement pour expliquer les performances d'une firme sur les autres glisse de la notion de facteurs de production à celle de routines et ressources pour expliquer les différences de croissance entre les firmes et les conditions concurrentielles.

Edith Penrose (1959) est à l'origine de ce courant. Elle veut délibérément ancrer son analyse de la croissance de la firme dans un monde réel. Elle critique les perspectives de l'économie classique qu'elle juge purement théorique et dénuée de la présence et de la subjectivité des hommes : «[La firme] est une institution complexe, affectant la vie économique et sociale dans diverses directions, comprenant des activités nombreuses et variées, procédant à de larges variétés de décisions significatives, influencée par diverses et imprévisibles caprices humains, néanmoins généralement dictées par la raison de ces hommes».

Avec l'apparition des hypothèses évolutionnistes, la firme n'est plus un système fermé dont la croissance est soumise aux conditions environnementales, mais un ensemble de ressources qu'il s'agit de développer plus vite et plus efficacement que les concurrents. Dans ce contexte, les firmes qui perdurent sont celles qui savent introduire des variations de pratiques, variations qui seront évaluées par les parties prenantes qui agissent avec l'entreprise en question. Ce sont ces acteurs extérieurs qui sélectionnent les variations considérées comme positives. Puis par le mouvement d'imitation, cette sélection sera par conséquent retenue par l'environnement concurrentiel.

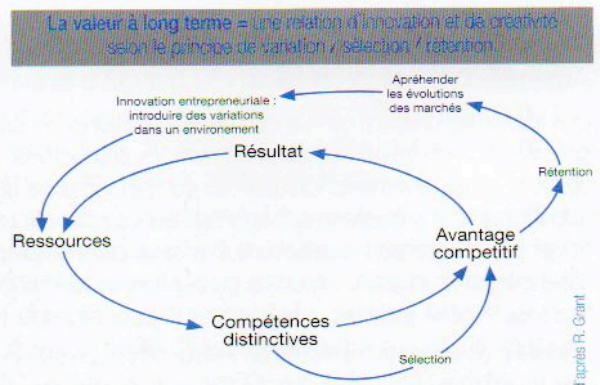
■ Le courant Ressource-Based View (RBV)

L'approche par les ressources se différencie du modèle de SCP dans la mesure où **la firme est vue comme le résultat d'une collection de ressources**. Cela signifie une extrême hétérogénéité de caractéristiques d'entreprises.

En effet si certaines ressources sont tangibles et appropriables (*voire élastiques en disponibilité, c'est à dire dont le volume à disposition peut varier aisément et sans conséquences stratégiques*) d'autres sont intangibles, difficilement accessibles car résultant de pratiques internes, routines ou capacités spécifiques : autant de propriétés spécifiques de chaque entreprise.

Ce courant stratégique distingue trois niveaux de ressources :

- Les ressources comprenant les **actifs spécifiques** de la firme, difficiles de s'approprier ou d'imiter ;
- Les **compétences organisationnelles** permettant de réaliser des activités selon des routines organisationnelles et des processus propres à l'entreprise ;
- Les **capacités dynamiques** permettant à la firme de se constituer, intégrer et reconfigurer ses compétences pour introduire de nouvelles variations de pratiques concurrentielles dans l'environnement.



■ Influences et implications de la RBV

Une des influences les plus conséquentes consiste à **redéfinir le rôle stratégique des ressources humaines** dans la constitution d'un avantage concurrentiel.

En effet, les pratiques et **routines** constitutives des actifs stratégiques sont incarnées par les hommes de la firme.

Les enjeux stratégiques consistent à associer des compétences, de les coordonner entre-elles sous forme de capacités collectives et finalement de ne pas les laisser s'éroder ou disparaître dans le temps.

Les choix d'acquisitions, d'alliances internationales prennent un sens différent selon l'influence exercée par le **chemin de dépendance** (c'est à dire le temps conjugué aux conditions spécifiques d'accès) dans la constitution de ressources stratégiques. Ces décisions permettent d'en transgresser les contraintes de temps afin d'accéder à certaines ressources considérées comme primordiales.

Une histoire des grandes réponses à l'évolution des marchés

Périodes	1950	1960	Début 1970	Fin 1970 début 80	Fin 1980 début 90	Fin 1990 début 2000	Depuis 2000
Thèmes dominants	Plans budgétaires et contrôle de l'action collective	Planification de la firme	Stratégie corporate	Analyse de l'industrie et de la compétitivité.	La recherche de l'avantage concurrentiel.	La nouvelle économie	L'hyper-compétition
Contributions principales des business schools et cabinets de consultants	Contrôle des opérations, suivis budgétaires, Taylorisation de masse.	Planification de la croissance. <i>Ansoff, HBS, Vernon (cycle de vie)</i>	Diversification du portefeuille d'activités. <i>BCG, ADL.</i>	Positionnement de la firme sur des segments industriels. <i>M. Porter, Mc Kinsey.</i>	Les sources de compétitivité à partir de la firme. <i>M. Porter</i>	Avantage de l'innovation, des compétences et des connaissances. <i>Hamel & Prahalad.</i>	Avantage de la vitesse de mise en œuvre de variations et du sens perçu. <i>R. d'Aveni, K. Weick.</i>

En marketing les effets de réseaux, de notoriétés, de propagation des produits sont autant de ressources stratégiques qui guideront les options de développement, d'investissement, ou d'acquisition de certaines marques par d'autres entreprises.

La théorie des ressources donnera naissance à **différents courants interprétatifs de la performance de l'entreprise**. Parmi ces approches, le management par les compétences (*competence-based view*) connaîtra une rapide notoriété. Initiée par Gary Hamel et C.K. Prahalad (1995) dont l'article fondateur publié en 1990 dans la revue Harvard Business Review, la notion de **compétence centrale (core competence)** fut largement diffusée grâce à la parution de leur livre «La conquête du futur». La démarche ouvre les recherches sur les façons de **développer intentionnellement et prioritairement des compétences spécifiques de l'entreprise à l'origine du succès des produits**.

■ Repenser l'organisation autour des compétences clés

Du portefeuille d'activité au portefeuille de compétences

Les produits phares de l'entreprise ne sont que la conséquence des compétences parfaitement maîtrisées en interne. Ceci explique pourquoi Hamel et Prahalad distinguent trois échelons de compétition et non plus exclusivement une compétition entre les produits. La démarche stratégique comprend :

- Compétences centrales** : les entreprises doivent avoir une stratégie volontariste et de mise en œuvre des compétences clés, qui entraînera un écart suffisamment significatif avec les concurrents y compris au niveau mondial ;
- Productions clés** : qu'il s'agit de soutenir, étendre et diversifier à partir d'applications bénéficiant de ces compétences centrales et profiter pleinement des effets d'apprentissage et de propagation sur le marché ;
- Produits finis** : permettant d'élargir et diffuser concrètement les applications issues de la compétence centrale et sur lesquels se réaliseront finalement les profits. Ainsi, pour le cas de Sony, il est possible d'identifier ces trois niveaux :
 - la compétence centrale : la rapidité, la qualité et l'innovation en miniaturisation des produits électroniques;
 - trois domaines : les loisirs pour particuliers, la santé, le traitement des données numériques ;
 - les produits : les Walkmans au format MP3, l'imagerie, les PC portables...

Le contrôle de ces trois niveaux stratégiques permet à la firme de rester en contact avec les évolutions du marché. Mais ils vont plus loin en démontrant que **la domination des trois niveaux offre l'avantage de pouvoir bousculer les règles et les comportements d'achat**, voire d'imposer des chemins de développements favorables pour l'entreprise : par exemple l'impact du format CD a orienté le marché du développement de logiciels au profit de Sony et Philips.

■ Le modèle Cross-road

Cette approche signifie une rupture avec la conception des Business Units telle qu'elle était utilisée classiquement. En effet, une segmentation stratégique devait initialement regrouper entre-elles les conditions de réalisation industrielle d'une activité (*notion de facteurs clés de succès*). L'approche RBV préfère réunir des ressources (*connaissances, compétences, mémoire collective, etc.*) permettant de mieux les exploiter entre elles, et non seulement en fonction de l'industrie de référence. C'est ainsi que l'on voit apparaître le concept «d'activité cross-road» : les produits n'étant que la conséquence de l'utilisation de ressources, il est envisageable de dévier l'exploitation de ses ressources de leurs industries d'origine, pour en élargir les possibilités d'application avec les ressources issues d'autres industries. L'avantage concurrentiel ne se résume pas à la compétitivité produit mais englobe de plus en plus la compétitivité par l'exploitation des ressources en tant que disposition particulière.

Cette perspective stratégique permet de mieux saisir les choix et les orientations actuelles de certaines firmes. Par exemple, Nokia, initialement un conglomérat finlandais et principal producteur de tubes cathodiques, d'antennes paraboliques et d'émetteurs herziens des années 80-90 en Europe, profitera de l'émergence de la téléphonie mobile pour recentrer ses ressources sur les compétences nécessaires afin d'obtenir un leadership sur ce marché, tant en production qu'en innovation. Ayant quittée l'industrie de la télévision, Nokia deviendra un spécialiste des téléphones cellulaires et de leurs émetteurs. Mais surtout, c'est au cours de cette année 2003 que la firme continuera son développement stratégique en intégrant de nouvelles compétences transverses avec la technologie déjà en sa possession. L'équipementier finlandais a en effet annoncé qu'un accord a été conclu pour l'acquisition des actifs de Sega.com, qui est spécialisée dans la distribution de jeux et les services de jeux en ligne, et filiale de l'éditeur de jeux vidéo Sega. La technologie multi-joueurs de Sega.com sera rapidement intégrée dans la console de jeux N-Gage qui devra voir le jour seulement quelques mois après cet accord. Avec le rachat de Sega.com dans le domaine du jeu électronique, laquelle s'est distinguée en son temps en lançant des appareils portables dès les années 90, Nokia acquiert les ressources nécessaires pour combiner les jeux portables avec la production des téléphones mobiles. Elle sort ce produit hybride (*pour nous cross-road*), la console N-Gage, qui combine les deux compétences entres-elles.

L'influence de la combinaison des ressources sur la stratégie des firmes devient le levier de la compétitivité : elle autorise les synergies de ressources tangibles et intangibles, les compétences et les connaissances, les informations et la mémoire. Les produits servent de supports aux services qu'ils peuvent combiner pour le consommateur. L'apparition de ces productions hybrides mettant à disposition un objet avec des fonctionnalités en tant que services nécessite des facultés de créativité et moins d'innovation. La créativité permettra à la firme d'envisager son organisation en termes de combinaison potentielle de ressources qu'il devient possible de décliner sous forme d'une production, ouvrant de nouvelles perspectives de création de valeur pour le consommateur.

Cependant être créatif comporte des difficultés de mise en œuvre : peut-on demander à quelqu'un comme à une organisation d'être créatifs, sans tomber dans le piège d'une injonction paradoxale ? La créativité dans une organisation est un processus d'interprétations de «ce qui peut s'avérer utile». La création de nouvelles façons d'agir pour exploiter les ressources est donc le résultat d'interactions entre trois niveaux, les individus, les groupes d'individus et l'organisation dans sa totalité et/ou sa culture.

La recherche des nouveaux segments

NICHES

CROSSROAD

ESPACES DE NON-COMPÉTITION

CROISEMENT DES RESSOURCES

Modèle classique SCP : le processus de sélection est invariable et l'entrepreneur expérimente intuitivement un positionnement d'évitement des grandes firmes présentes sur l'industrie.

Le modèle RVB : le processus de sélection est variable et la créativité comme l'innovation est reconnue par l'ensemble des parties prenantes, y compris des acteurs ne faisant pas partie de l'industrie.

■ Conditions d'émergence de la créativité dans les organisations

Créativité et innovation organisationnelle

La notion de créativité est communément associée à diverses significances : invention, innovation, imagination, conception, découverte, fabrication... En 1988, Theresa Amabile propose d'orienter ses recherches en organisation sur ce thème. Elle propose alors une approche de la créativité comme étant une production (*d'idées ou de pratiques*) préalable et nécessaire à toute innovation organisationnelle : «La créativité est une production d'idées nouvelles et utiles pour un individu ou un petit groupe d'individus travaillant en commun. L'innovation se construit donc sur des idées en elles-mêmes créatives comme éléments de base» (*Amabile, 1988*).

L'auteur met donc en avant l'influence des conditions organisationnelles pour l'effectivité des processus créatifs : «L'innovation organisationnelle repose sur le succès de l'implémentation d'idées créatives au sein d'une organisation». C'est l'organisation qui est à l'origine de la mise en œuvre, la mise à l'épreuve, la réunion de conditions réelles d'essais et de test d'utilisation des idées qui influenceront l'émergence de la créativité et de l'innovation.

Facteurs d'influence de la créativité

À la suite d'une étude menée auprès de 120 scientifiques de R&D et de responsables du marketing de plusieurs entreprises, Amabile met en évidence quatre conditions d'influence de la créativité. Les qualités d'influence dues à l'environnement de l'entreprise ayant des effets sur la réalisation ou l'inhibition des idées des individus :

- Facteurs positifs de promotion de la créativité** : la sensation de liberté d'action, les qualités managériales du chef de projet, la disponibilité et l'adaptation des ressources, l'enthousiasme et l'intérêt (*implication et encouragements*) porté par le top-management, une reconnaissance appropriée, une évaluation réaliste du temps alloué, la perception d'un challenge pour le futur, la pression d'une finalité ou d'un enjeu capital pour la firme ;
- Facteurs négatifs d'inhibition de la créativité** : les caractéristiques de l'organisation (*le système de rémunération et de récompense ; la rigidité du cadre de management ; un climat de défiance et de non-coopération entre*

individus, fonctions et divisions ; une faible valorisation de l'innovation) ; les contraintes organisationnelles (les tâches quotidiennes incontournables quelles que soient les conditions, le poids et l'absence de sens d'un contrôle managérial ou de gestion) ; le désintérêt ou manque de confiance porté par l'organisation (*et les autres acteurs*) sur les idées ; un faible savoir-faire de management par projet ; un système d'évaluation inapproprié ; des ressources insuffisantes ; une estimation irréaliste du temps alloué ; le refus d'un changement de pratiques par les managers ou les collaborateurs et la crainte de la prise de risque ; la compétition entre groupes interindividuels entraînant une attitude d'autodéfense pour certains acteurs.

Les qualités individuelles de promotion ou d'inhibition de la créativité par les attitudes de résolution de problème : l'organisation comporte de nombreuses pratiques collectives, dispositions et comportements managériaux plus ou moins personnels et culturels permettant de résoudre les problèmes soit de façon répétitive, soit de façon innovante. Les attitudes et conduites individuelles de certains individus influencent directement ce processus collectif en faveur d'une forme de créativité :

- c) **Qualités personnelles de soutien et de promotion de la créativité** : la variété des profils d'acteurs dans l'action collective ; la concordance ou dépendance d'une motivation personnelle avec l'enjeu de la firme ; les capacités cognitives spécifiques (*comme la faculté de certains acteurs de diriger leurs jugements dans la complexité, d'appréhender et combiner une multitude de ressources, d'être en empathie avec les autres, d'identifier leurs propres biais de connaissances dus à des formations trop scientifiques ou trop généralistes...*) ; l'aversion ou l'engouement à la prise de risque ; l'expertise ; la composition du groupe d'action permettant de disposer d'un esprit éclectique ; la diversité des expériences vécues ; les aptitudes sociales ; l'intelligence mais aussi... la naïveté !
- d) **Qualités personnelles d'inhibition de la créativité** : la non ou dé-motivation (*au travail, à dépasser les problèmes et les challenges, un pessimisme chronique, l'indolence ou pire... la suffisance !*) ; l'inexpérience ; l'inflexibilité des jugements sur les autres et d'interprétations des faits ; l'emprise d'une logique scientifique excluant d'autres formes d'approche des problèmes à résoudre ; la motivation par des facteurs externes à la finalité de l'action collective (*l'argent en soi, la jalousie, les signes de réussites sociales...*) ; l'inhabileté politique.

■ La perspective évolutionniste de la créativité

Cameron Ford, également chercheur américain sur la créativité en organisation, présente un modèle évolutionniste de la créativité dans les firmes. L'évolution biologique précédemment exposée est à l'origine de cette approche économique et plus particulièrement la question des conditions de sélection et d'évolution des firmes.

L'auteur place l'intention individuelle à l'origine des changements et des innovations, soit en partant d'actions conformistes, soit en partant d'actions créatives. Cependant, l'organisation n'est pas neutre dans la mise en réalité de ces nouvelles façons d'agir : la firme se comporte comme un système de sélection et de rétention des idées nouvelles. On retrouve l'idée fondatrice du courant évolutionniste : des individus ont des intentions, celles-ci constituent des sources de variation qui seront sélectionnées ou non, pour enfin laisser à l'organisation la possibilité de rétention des actions faisant sens avec les buts. Cette perspective évolutionniste place donc la firme non plus comme une condition d'émergence, comme pour T. Amabile, mais conçoit l'organisation comme un facteur de sélection et condition de rétention d'actions dans un foisonnement de variations possibles issues des actions et intentions individuelles.

En guise de conclusion

Alors que le modèle classique de la stratégie se donne l'objectif de donner à l'entreprise une grille d'interprétation suffisamment claire pour éviter les affrontements entre firmes, le modèle évolutionniste tente de proposer de nouvelles façons de voir et combiner les ressources. Cette perspective donne la possibilité de concevoir de nouvelles combinaisons entre elles, accordant une place prépondérante à la créativité. La valeur de la firme ne vaut donc plus exclusivement par ce qu'elle sait faire, mais par ce qu'elle peut envisager de faire.

■ Bibliographie

A model of creativity and innovation in organizations

T. AMABILE (*Research in Organizational Behavior*, Vol 10, USA - 1988)

Théories évolutionnistes et management stratégique

R. DURAND (*Repenser la stratégie : fondements et perspectives*, Vuibert, Paris - 1997)

Entreprise et évolution économique - R. DURAND (Ed. Belin, Paris - 2000)

A theory of individual creative action in multiple social domains

C. FORD (*American Management Review*, Vol 21, N° 4, USA - 1996)

Contemporary Strategy Analysis - R. GRANT (Blackwell, USA - 2002)

La conquête du futur - G. HAMEL & C.K. PRAHALAD (*InterEditions*, Paris - 1995)

100 fiches pour comprendre la stratégie d'entreprise

J-L. MAGAKIAN (*Bréal*, Paris - 2002)

The Harvard Department of Economics from the beginning to world war II

E.S. MASON Cité par J. Mac Gee (*Industrial organization*, Prentice Hall éd. - 1988)

The Theory of the Growth of the Firm - E.G. PENROSE (*Wiley*, New-York - 1959)

BENCHMARKING

Industrial design services

Une étude comparative des pratiques de gestion selon le modèle des 7 S

Quelle agence design sera la mieux à même de développer un avantage compétitif pour une entreprise sur un marché ?

Peut-on la qualifier et par quelles variables ?

Méthodologie : Interviews de 50 agences en Europe (Pays Bas 22, Allemagne 5, Italie 6, UK 10) et aux USA (7)

Les 50 agences ont été réparties en deux échantillons selon leur niveau de réputation. Le niveau de la réputation des agences interrogées a été déterminé à la fois par les organismes de promotion du design et 20 entreprises clientes d'agences design qui ont également fait partie du benchmark.

Cette étude fournit des pistes pour améliorer les services et les processus organisationnels des agences design face aux défis actuels qu'elles doivent relever. Elle démontre comment construire des relations profitables à long terme avec les clients.

Les auteurs s'appuient pour le recueil des données sur le modèle des 7 S de Mac Kinsey et présentent les résultats selon les différentes variables analysées selon ce modèle dans le tableau récapitulatif ci-dessous.

Modèle Mac Kinsey 7'S	Agences de faible réputation	Agences de bonne réputation
Stratégie (<i>Strategy</i>)	<ul style="list-style-type: none">- Offre de services design limitée.- Orientée produit.- Stratégie centrée sur le marché local.	<ul style="list-style-type: none">- Offre des services design étendue ou stratégie de niche.- Orientée client.- Stratégie globale avec recrutement multi-culturel.
Compétences (<i>Skills</i>)	<ul style="list-style-type: none">- Comportement «artisanal» : compétences pour optimiser le processus créatif.- Développement de compétences sur le processus créatif.- Compétences ancrées dans l'éducation.	<ul style="list-style-type: none">- Comportement «entrepreneurial» compétences pour «étendre» le processus créatif.- Développement de compétences basé sur les besoins et les souhaits des clients.- Compétences ancrées dans les pratiques.
Structure (<i>Structure</i>)	<ul style="list-style-type: none">- Organisation verticale.- Équipe projet «mono-discipline» dirigée par un directeur projet.- Équipe projet séparée des clients.- Réseau peu développé limité à des fournisseurs «locaux».	<ul style="list-style-type: none">- Organisation plate horizontale.- Équipe projet «multi-discipline» qui s'auto-organise.- Équipes projet intégrées dans les organisations clients.- Réseaux sophistiqués avec les meilleurs spécialistes.

Gerda Gemser
et Eric Van Zee

University of Groningen
Faculty of management
and organization,
Pays-Bas

Modèle Mac Kinsey 7'S	Agences de faible réputation	Agences de bonne réputation
Personnel (<i>Staff</i>)	<ul style="list-style-type: none"> - Management d'équipe identique. - GRH centrée sur des profils spécifiques culturels et éducatifs. - GRH «passive» difficile d'attirer des talents. 	<ul style="list-style-type: none"> - Management d'équipe diversifié. - GRH centré sur la création de diversité en culture et éducation. - GRH «active» s'assure d'attirer les premiers les meilleurs talents.
Systèmes (<i>Systems</i>)	<ul style="list-style-type: none"> - Systèmes support technique adaptés aux technologies du moment. - Systèmes de communication de base. - Système qualité dans la phase amont. 	<ul style="list-style-type: none"> - Systèmes support technique en phase avec les systèmes techniques des clients. - Système avancé de communication. - Systèmes qualité sophistiqués.
Valeurs partagées (<i>Shared values</i>)	<ul style="list-style-type: none"> - Le brief du client est donné. - «À coup sûr». - Mentalité "mon travail est ma passion". 	<ul style="list-style-type: none"> - «Plie» le brief du client si nécessaire. - OK de prendre des risques. - Mentalité «un dollar pour un travail».
Culture (<i>Style</i>)	<ul style="list-style-type: none"> - Introvertie. - Prospection non sélective et non préparée. - Ignore le client «novice» en design. 	<ul style="list-style-type: none"> - Extravertie. - Prospection sélective et professionnelle. - Aide le client «novice» en design à exploiter les ressources design de manière efficace.

En conclusion, quels sont les facteurs clés de succès pour une agence design ?

- Choisir entre stratégie de design global ou stratégie de niche (*de spécialiste*) ;
- Cultiver la relation client à long terme ;
- Agir en entrepreneur : Chercher de nouvelles opportunités et se tourner vers l'avenir ;
- S'organiser de manière inter-disciplinaire et multi-culturelle ;
- Se concentrer sur la construction et le maintien d'une excellente image ;
- S'engager dans un processus continu d'apprentissage.

Cet article a été publié dans :

The Design Journal, Volume 5 , Issue 2, 2002

(ISSN 1460-6925 - Ashgate Publishing, Aldershot, UK - www.ashgate.com)

Résumé et traduction : Brigitte Borja de Mozota - Université Paris X Nanterre

PRODUIT

une relation porteuse de sens

Par Katja Battarbee et Tuuli Mattelmäki

LE COIN EUROPÉEN

Pour concevoir de nouveaux produits, il faut comprendre l'usage qui est fait de ceux qui sont actuellement sur le marché. Il en va de même pour ce qui est du design d'expérience. Dans le secteur de la grande consommation, en particulier, il est nécessaire de transmettre des émotions et une signification doit être associée au produit et à son usage. Pour que le design d'expérience aille au-delà de «usability» (*facilité d'utilisation*), il est indispensable que l'utilisateur soit traité d'une manière holistique (*Jordan, 2000, Sanders et Dandavate, 1999*) en tant que personne capable de ressentir, de réfléchir et d'agir. Le concept d'expérience n'est pas l'apanage de Disneyland, il est inhérent à toutes les interactions, fluctuant entre les différents niveaux des histoires subconscientes, conscientes et porteuses de sens (*Forlizzi et Ford, 2000*).

Bien que les produits soient fabriqués pour des masses, ils doivent être conçus pour des individus. La recherche s'avère indispensable pour les designers, notamment parce que, comme on l'admet généralement, les données de marketing ne constituent pas un terreau suffisant pour le Design. En fait, il est nécessaire de s'exposer à des personnes réelles et à des contextes véritables, comme le soulignent les chercheurs spécialisés dans l'étude des utilisateurs et des facteurs humains (*Segal et Fulton-Suri, 1997*). La faculté de comprendre les autres par empathie (*Dandavate et al, 1996*) peut être, en partie, étayée par des histoires par le biais desquelles les gens expriment leur attitude et leur relation aux objets. Cette compréhension empathique des relations au produit «porteuses de sens» peut être utilisée pour le design de produits capables d'apporter des satisfactions à plusieurs niveaux.

Cet article a pour objectif d'établir un cadre dans lequel peuvent s'inscrire les relations au produit «porteuses de sens». Nous y décrivons trois grandes catégories, illustrées d'exemples et nous comparons notre démarche aux approches existantes en matière d'expérience produit porteuse de sens.

■ Relation au produit porteuses de sens

Les types de produit que les gens choisissent pour eux-mêmes, leur intérieur et leur environnement leur permettent d'exprimer certaines valeurs et attitudes (*en fait leur personnalité, tout simplement*) (*Csikszentmihalyi et Rochberg-Halton, 1998*). Les objets choisis sont porteurs de sens pour la personne en question. L'intensité de la signification que revêt un objet peut varier dans le temps et selon les produits. Une cafetière peut avoir un rôle important dans le rituel quotidien du réveil ou lorsque vous recevez des amis. Un canapé modulaire peut devenir le centre de la vie familiale, changeant de configuration en permanence et étant réparé chaque fois que cela est nécessaire. Les jouets des enfants peuvent être oubliés puis redécouverts à l'âge adulte.

Dans cette étude, nous avons choisi de collecter un certain nombre d'histoires parlant de produits porteurs de sens, afin d'étudier, du point de vue du design, des relations aux produits porteuses de sens. Nous avons établi les catégories de relations en nous fondant sur 113 histoires et essais recueillis en Finlande en 2001, rédigés par de jeunes adultes mais aussi des enfants, des personnes d'âge mûr et des personnes âgées. Nous avons élaboré les catégories en question grâce à un processus d'analyse itérative. Les relations aux produits se décomposent donc en trois catégories principales (*voir figure 1*) : l'outil porteur de sens, l'association porteuse de sens et l'objet vivant (*terme emprunté à Jordan, 1997*). Les histoires et les essais originaux ont été annotés et traduits en anglais.

Katja Battarbee
et Tuuli Mattelmäki

Université d'Art et Design,
Helsinki, Finlande

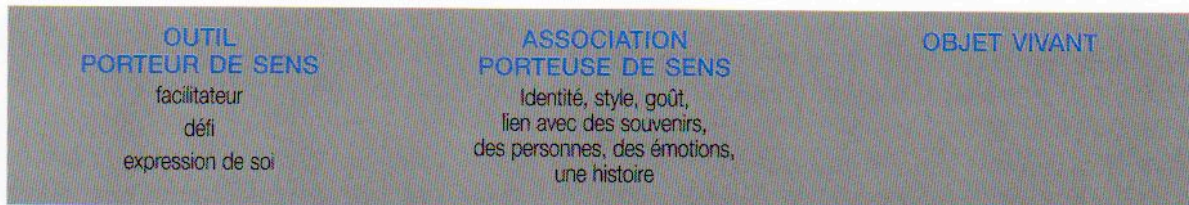


Figure 1 : Catégories de produits porteurs de sens

■ L'outil porteur de sens

L'outil est utilisé dans un cadre où c'est l'activité elle-même qui est porteuse de sens, et non pas le matériel. Toutefois le matériel est nécessaire et fait partie intégrante de l'expérience. Dans cette relation, le produit peut, à tout moment, être remplacé par un outil similaire ou de meilleure qualité. Les relations décrites ci-dessous présentent un certain nombre de caractéristiques : fonctionnalité et utilité, apprentissage, créativité et plaisir.

Facilitateurs : Ces produits contribuent à satisfaire certains besoins à tous les niveaux : par exemple la sécurité, la mobilité, l'indépendance, l'activité sociale et l'accomplissement de soi.

«On ne peut pas vraiment dire qu'une brosse à cheveux bleu clair et de forme carrée soit jolie, mais du fait de sa taille et de ses fonctions, cet objet est devenu très important pour moi.» (Brosse à cheveux pliable).

«Le hockey en salle fait partie de ma vie depuis huit ans, par conséquent, ma canne de hockey a été et reste très importante pour moi car, sans elle, pas de hockey en salle, sauf si vous êtes gardien de but.» (Canne de hockey)

«L'entrée en troisième a été formidable pour moi. Dès les premiers jours on m'a donné beaucoup de numéros de téléphone, je me suis fait de nouveaux amis et j'ai rencontré quelques filles. J'ai trouvé ma première petite amie et je suis tombé amoureux. C'était merveilleux... Puis la facture de téléphone est arrivée. J'ai vu la somme et j'ai paniqué. Où trouver tout cet argent ... Ensuite j'ai reçu un SMS de ma petite amie m'annonçant que tout était fini entre nous. «Je suis contente que tu aies un téléphone, c'est beaucoup plus facile comme ça» a-t-elle dit. (Téléphone mobile)

Défis : Certains objets représentent un défi car il est nécessaire d'investir du temps, de l'argent, des efforts et de l'attention pour apprendre à les maîtriser et à s'en occuper.

«Un snowboard c'est comme une nouvelle voiture pour un adulte. Vous pouvez le réparer, l'entretenir, vous en occuper... En plus, votre sécurité sur les pentes dépend aussi de l'état de votre planche.» (Snowboard)

«J'ai branché le haut-parleur, je me suis assis, j'ai augmenté le volume et j'ai frappé les cordes de toutes mes forces. Les sons ne ressemblaient absolument pas à ceux que j'avais imaginés. J'ai baissé le volume et j'ai imaginé de nouveaux sons merveilleux, puis j'ai essayé de jouer, sans succès. J'ai mis la guitare dans un coin et je suis allé me coucher pour réfléchir. J'ai failli en pleurer. Je n'y ai pas touché pendant des semaines. La fois suivante j'ai répété la même expérience.» (Guitare électrique).

Expression de soi : Nous utilisons nos compétences pour utiliser des objets, afin d'être créatifs et productifs et de nous exprimer.

«J'ai appris à trouver un réconfort, à évacuer tristesse et colère, à célébrer la joie, à exprimer mes émotions.» (Piano)

«Bien que ce ne soit pas une belle machine à coudre, elle est devenue importante pour moi. En fait, c'est essentiellement parce qu'elle me permet d'avoir des vêtements originaux. Mais je couds surtout pour me détendre, après l'école... Tu peux oublier ce qui te déprime et te concentrer sur quelque chose qui te plaît vraiment. Et, en plus, on peut montrer qu'on est créatif, dans un domaine au moins.» (Machine à coudre)

■ Association porteuse de sens

Dans cette relation, les produits sont porteurs de sens parce qu'ils véhiculent une signification, conférée par la culture ou une personne, ou parce qu'ils s'y réfèrent. Les significations culturelles sont comprises d'une manière similaire par la majorité des personnes formant une communauté (*même si l'on peut enregistrer des différences au niveau de préférences pour telle ou telle signification*). Les significations personnelles sont élaborées à partir d'expériences et les produits sont associés à ces dernières. Tous ces produits représentent quelque chose d'extérieur au produit lui-même ou s'y réfèrent.

Identité : Qu'elles soient personnelles, culturelles ou professionnelles, les identités sont transmises par des outils professionnels, des vêtements et d'autres produits symboliques. Les marques peuvent être importantes mais le choix de les éviter peut l'être également. Les objets réalisés par la personne qui les porte sont le reflet d'une compétence, d'un style, d'intérêts et d'une certaine réalisation de soi.

«C'est ma mère qui m'a offert ce manchon parce qu'elle pensait que j'étais la seule de ses cinq enfants qui aurait le courage de le porter. Cela m'a incitée à m'intéresser à la fourrure et, étant donné que je suis originaire de la région de Vyborgess, j'ai adopté ce type de vêtement parce que je pense que cela fait partie du style caractéristique de ma région.» (Manchon en fourrure)

Style, goût : Le choix de produits, de marques, de meubles, de vêtements, d'environnement et d'objets que l'on apprécie ou que l'on collectionne, par exemple des œuvres d'art ou des objets design, exprime une certaine approche de l'esthétique et une certaine compréhension des choses.

«Nous avons toujours dans notre salle de séjour une chaise verte en fibre de verre, la «Pastilli». Elle a été achetée dans les années 60 et elle a probablement été dessinée par Tapio Wirkkala ou Timo Sarpaneva, je ne sais pas exactement. Lorsque je l'ai vue dans la vitrine de la boutique de meubles de bureau, j'ai eu tout de suite un coup de foudre pour cette forme et cette couleur.» (Chaise Pastilli)

Rapport avec un souvenir, une personne, une émotion, une histoire : Ces objets nous rappellent des événements et des expériences passés, des personnes ou la famille en général et suscitent des émotions liées à des souvenirs précis, des objets, des odeurs, des matières, des aspects particuliers. Ces souvenirs peuvent être exprimés sous la forme d'histoires.

«Chez les scouts nous écoutions souvent de la musique jouée avec des cuivres. Le drapeau Finlandais était hissé au son d'une fanfare très émouvante. Parfois, les plus doués faisaient de la musique autour des feux de camp. Les appels du soir et du matin, magnifiquement joués, sont restés dans mon cœur toutes ces années.» (Trompette)

«Un chapeau de bébé, avec des rayures bleues et blanches, qui a été porté par trois petits garçons. Je ne m'en séparerai jamais... C'est la première chose que j'ai achetée pour mon bébé. Il est bien rangé dans mon armoire, et de temps en temps, je vais le chercher et nous admirons ses petites dimensions, nous souvenant de l'époque où, enceinte de cinq mois, je suis revenue chez moi avec la première chose que j'avais achetée pour mon bébé.» (Chapeau de bébé)

«Cette bague n'a pas une grande valeur pécuniaire, mais sa valeur sentimentale est inestimable. L'argent ne peut pas acheter les sourires, les larmes, les murmures et les promesses que nous avons échangées lorsque nous avons préparé ensemble notre mariage...» (Alliance)

Objets vivants : Dans le cadre de cette relation, un lien émotionnel se crée entre un individu et un produit spécifique. Le produit est un compagnon qui suit la personne en question depuis si longtemps qu'il est perçu comme étant doté d'une personnalité, d'une âme, d'un caractère. Il est aimé et choyé. Il a une histoire personnelle, qui raconte la manière dont il a été fabriqué et acquis et comment il a survécu. Il peut porter des traces occasionnées par l'usage, l'usure et les réparations successives.

«J'imaginai que j'étais à l'intérieur de ma voiture. On conduisait sur le parquet, en évitant les pieds des chaises et les autres objets, fonçant un peu partout. Les creux dans le tapis servaient de garages. Tyly était un peu comme une amie, toujours prête à de nouvelles aventures.» (Voiture miniature)

«Mon jouet le plus important est mon petit lapin et il se passe quelque chose de particulier avec lui : parfois je pense qu'il est vrai. Bunny est important parce que je peux lui parler. Histoire : lorsque je l'ai reçu à cinq ans j'ai eu l'impression qu'il avait été fabriqué spécialement pour moi. Je dormais, je mangeais, je faisais tout avec lui.» (Lapin en peluche)

«En fait je vivais pratiquement autour du poêle, le remplissant sans arrêt et retirant les cendres brûlantes. Plus tard le poêle à bois a été remplacé par un chauffage à mazout, sans intérêt, pas très haut, de forme cylindrique. Je n'ai jamais eu la même relation chaleureuse, faite de suie et de sueur que j'avais eue avec le vieux Heureka IV dont je me suis occupé pendant presque vingt ans.» (Poêle à bois)

■ Comparaison avec des recherches parallèles

Notre étude avait un objectif semblable à celui de la recherche décrite par Csikszentmihalyi et Rochberg-Halton (1981). Ils ont interviewé 315 personnes à Chicago à propos d'objets se trouvant dans leur maison et ils ont tiré la conclusion que les gens investissent de l'énergie psychique dans les objets car ceux-ci sont l'expression de leur personnalité. Les vingt catégories de produits qu'ils ont établies sont précises et utiles pour classer les commentaires mais, du point de vue du design, elles sont trop nombreuses pour pouvoir servir d'une manière pratique.

Holman (1986) a établi cinq catégories de relation aux objets dont l'intensité est croissante. Les objets se trouvant dans notre environnement peuvent déclencher des interactions, faciliter certaines actions, exprimer une identité et surtout susciter une émotion, comme une personne aimée. Sans conteste, la plupart des objets sont là et attendent d'être utiles mais nous ne sommes pas d'accord avec l'idée selon laquelle l'intensité augmente d'une manière préétablie, car il y a trop de différences interpersonnelles.

Richins (1994) adopte une démarche plus large et distingue les significations privées des significations publiques. Les significations sont liées aux facteurs suivants : Valeur Utilitaire, Plaisir, Représentation de liens interpersonnels, Identité et Expression de soi. L'on ne retrouve pas, parmi ces catégories, assez proches des nôtres, celle des «compagnons», en revanche le «plaisir» constitue une catégorie à part. Cet auteur a également mené une analyse approfondie des différentes approches adoptées en matière de valeur et de signification accordées au produit.

■ Conclusion

Les relations s'élaborent dans le temps et les descriptions les plus riches, dans notre enquête, concernent des objets ayant une longue histoire. Il est possible d'avoir avec un objet porteur de sens, plusieurs types de relations, simultanément, qui se chevauchent. Par exemple : la guitare est agréable à regarder, elle a un bon son, elle véhicule une image «Rock and Roll», elle permet de jouer dans un groupe, elle représente un défi lorsqu'il faut apprendre à en jouer, elle permet d'exprimer ses sentiments par la musique, elle devient un ami et un compagnon, elle permet de se souvenir de certaines personnes, de lieux, d'événements et de succès. Aucune guitare neuve, même d'excellente qualité, ne pourra jamais vraiment remplacer la toute première.

Selon la situation dans laquelle nous nous trouvons, les objets porteurs de sens peuvent être différents. Les petits enfants aiment leurs ours en peluche mais, pour un adolescent un téléphone mobile est à la fois un symbole d'indépendance et un moyen de contacter ses amis. Dix ans plus tard, un berceau de bébé peut devenir la chose la plus importante au monde, et, pour les personnes âgées, des objets rappelant la famille et représentant une certaine continuité peuvent être les plus lourds de sens.

Le design ne peut pas être créé ex-nihilo. Alors que d'autres techniques contribuent à d'autres aspects de la description holistique de l'utilisateur, l'histoire des produits peut être utilisée pour comprendre, d'une manière empathique, les gens et leurs valeurs, telles qu'ils les expriment par les produits. Grâce aux histoires racontant des relations au produit porteuses de sens, il est possible de comprendre d'une manière plus personnelle et plus approfondie le contexte et les valeurs existants afin de concevoir de nouvelles technologies.

■ Remerciements

Nous remercions Anu Kankainen pour son travail sur le projet, Riitta Nieminen-Sundell pour sa participation à la collecte et l'analyse des histoires, Ilpo Koskinen, Turkka Keinonen, Esko Kurvinen et les réviseurs pour leurs excellents conseils, ainsi que tous ceux qui nous ont fourni les histoires.

■ Bibliographie

The meaning of things Domestic symbols and the self

M. Csikszentmihalyi et E. Rochberg-Halton
(Cambridge University Press, New York - 1981)

Emotions Matter : User Empathy in the Product Development Process

U. Dandavate, E.B.N. Sanders, et S. Stuart

Dans les actes de la 40ème conférence annuelle de la Société d'étude des facteurs humains et de l'ergonomie
(Human Factors and Ergonomics Society - 1996) - pp.415-418

Buildings blocks of experience : an early framework for interaction designers

J. Forlizzi et S. Ford

Dans les actes de la conférence «DIS2000, Designing Interactive Systems» – (ACM - 2000) - pp.419-423

Advertising and emotionality

R.H. Holman, dans «The role of affect in consumer behavior»

(publié par R.A. Peterson, W.D. Hoyer et W.R. Wilson (Lexington books - 1986) - pp. 119-140

Designing pleasurable products

P.W. Jordan (Taylor & Francis - London - 2000)

Products as personalities. In Contemporary Ergonomics

P.W. Jordan, publié par S.A. Robertson (Taylor & Francis - London - 1997) - pp. 73-78

Valuing things : The public and private meanings of possessions

M.L. Richins (Journal of Consumer Research, 21 - 1994) - pp. 504-521.

Design for experiencing : new tools

E.B.N. Sanders et U. Dandavate, dans les Actes de la «1ère conférence internationale sur le Design et l'émotion»
(Publiés par C.J. Overbeeke et P. Hekkerts - Université de Technologie de Delft - 1999) pp. 87-91

The empathic practitioner : measurement and interpretation of user experience

L.D. Segal et J. Fulton Suri, dans les actes de la «41ème conférence annuelle de la Société d'étude des facteurs humains et de l'ergonomie (Human Factors and Ergonomics Society - Santa Monica, Californie - 1997) - pp. 451-454

PANORAMA

design management et stratégie

Bibliographie consultable au service documentation du Centre du Design Rhône-Alpes

■ Revues

DMI journal

Du volume 2 - numéro 3 (été 1991) au volume 14 - numéro 3 (été 2003) - (DMI / Boston - ISSN : 1460-6965)

■ Ouvrages - Etudes

Design makes the difference : Design Management Brussels 2003, European Design Forum proceedings workshops = Le design fait la différence : Management du design Bruxelles 2003, Rapports des ateliers du forum de design européen
Collectif (Vizo / Bruxelles, 2003, 89p (ISBN/ISSN : 9-07488607-8))

Le design et les immatérialités de l'entreprise

Monique VERVAEKE (L'Harmattan / Paris, 2003, 196 p)

Résumé : La part du design dans la stratégie de conception de produit et en particulier dans le secteur de la lunette.

Un modèle de management du Design

Brigitte BORJA DE MOZOTA (Lavoisier / Paris, 06/2002, non paginé)

Résumé : De nombreuses recherches montrent que le design crée un avantage compétitif pour les entreprises par son impact sur la politique de produit et sur le management de l'innovation. L'auteur présente un modèle intégrateur pour expliquer les mécanismes de la création d'avantages compétitifs par le design en s'appuyant sur le concept de chaîne de valeur élaboré par Michael Porter.

Les coulisses des nouveaux produits

Innovater en s'inspirant de la grande consommation - Méthodologie complète

Nathalie JOULIN (Éditions d'Organisation / Paris, 2002, 275 p. (ISBN/ISSN : 2-7081-2725-X))

Résumé : L'innovation ne s'invente pas ! Ce qui sous-tend cette assertion un peu provocante est bien la conviction que l'innovation ne s'improvise pas. On ne peut faire émerger les idées sans une vision stratégique précise et une démarche volontariste inscrite dans la durée. Car il ne suffit pas d'avoir des idées, il faut avoir les meilleures et surtout les réaliser dans les plus brefs délais. Innover vite dans un monde ultra compétitif est une priorité voire même une question de survie pour les entreprises... Comment faire pour mieux innover, quels sont les bonnes méthodes, les bons réflexes, les bons contacts ?

Design Management

BORJA DE MOZOTA Brigitte (Éditions d'Organisation / Paris, 2001, 337 p.)

Résumé : Aujourd'hui on ne peut plus innover sans s'intéresser au design. Le design revêt désormais une importance croissante. Il contribue fortement au développement et à la performance de l'entreprise en influençant son image, ses marques et sa capacité à innover. Ce livre de référence présente toutes les bases théoriques et méthodiques pour intégrer le design dans l'entreprise. Illustré de nombreux exemples, il donne les clés pour gérer un projet design de manière très opérationnelle et nous fait découvrir les secrets des plus grands designers d'aujourd'hui. Cet ouvrage de synthèse s'adresse aux professionnels du design, du marketing et de la publicité, aux chefs d'entreprise qui veulent utiliser le design comme levier de compétitivité et d'innovation ainsi qu'aux étudiants et enseignants en marketing et gestion. Un ouvrage de référence complet avec les approches théoriques et pratiques véritable synthèse des connaissances sur le design opérationnel avec des informations d'ordre pratique pour le responsable design illustré de nombreux exemples de design managers de structures prestigieuses : Andersen, Agence 3^{ème} Oeil, Design Council, Centre Design Rhône-Alpes, Thomson Multimédia, Caterpillar, IBM, Alcatel, RATP, Decathlon, France Telecom.

Sommaire : Les fondements du Design Management *Le domaine du design *L'histoire du design au travers de portraits d'entrepreneurs *Design et performances de l'organisation *Design Management : La valeur créée par le design *Design et marketing : la fonction différenciatrice du design *Design et innovation : la fonction coordinatrice du design *Design et stratégie : la fonction transformatrice du design Pratique du Design Management *Le design management opérationnel : la gestion du projet design *Le design management fonctionnel : la gestion de la fonction design *Le design management stratégique : la gestion de la cohérence du système design *Conclusion *Annexe. Apports théoriques du design en gestion *Bibliographie *Index *Adresses utiles

State of the art in MM tools

Elisava (Elisava : 09/2000, 69 p.)

Résumé : État de l'art en Design Management sous forme de fiches descriptives et contact web : définitions, études de cas, formations, organismes de promotion.

State of the art in Design Management

Elisava (Elisava : 09/2000, 40 p.)

Résumé : Etat de l'art en Design Management : définitions, études de cas, formations, organismes de promotion.

Dictionnaire de stratégie d'entreprise

TARONDEAU Jean-Claude, HUTTIN Christine (Vuibert : Paris, 02/2001, 263 p. (ISBN/ISSN : 2-7117-7824-X))

Résumé : Depuis le début des années 1990, la stratégie d'entreprise est en révolution. Elle doit répondre aux évolutions technologiques - celles des technologies de l'information en particulier, à l'internationalisation et à la globalisation des marchés et à de nouvelles aspirations professionnelles, fondées sur plus d'initiative, d'autonomie et de responsabilité. Les ouvrages de stratégie se multiplient en provenance du milieu académique, des professionnels, des consultants ou des «gourous». Face à cette multiplicité, ce dictionnaire de référence permet de faire le tour des notions fondamentales en stratégie d'entreprise, des plus traditionnelles aux plus récentes. Chaque entrée fait ainsi l'objet d'une définition précise et d'un développement conséquent.

Cet ouvrage directement opérationnel s'adresse aussi bien aux étudiants qu'aux praticiens.

Méthodes de conception de produits nouveaux

DUCHAMP Robert (Hermès : Paris, 1999, 191 p.)

Résumé : Méthodes de conception de produits nouveaux est le fruit des travaux de l'ensemble des chercheurs et collaborateurs techniques du laboratoire Conception de Produits Nouveaux et Innovation (CPNI) de l'ENSAM. Cet ouvrage présente la démarche d'innovation originale développée par ce laboratoire qui réalise plus de cent projets par an avec des entreprises de toutes tailles. Résolument anthropocentrée, cette méthode prend en compte rapports symboliques et physiques qui relient les hommes aux objets. Elle propose parallèlement de concevoir et de gérer l'innovation en accord avec les exigences du système complexe et évolutif constitué par l'entreprise, ses produits et ses marchés. En s'appuyant sur quinze exemples concrets, l'auteur analyse les impacts sociaux de l'ingénierie et établit une projection du domaine sur les années à venir.

Design' et før Design'et : The design before the Design

BERNSEN Jens (1996, 48 p.)

Penser le futur

NOBLET DE Jocelyn, CHARENTENAY DE François (P.S.A. Peugeot Citroën : 1996, 310 p.)

Résumé : Ce recueil conclut un cycle de conférences consacré à la Culture Technique et organisé par la Direction de la Recherche et des Affaires Scientifiques (DRAS). Les chercheurs de tous horizons qui ont prononcé ces conférences participent aux ambitions assignées à la DRAS : enrichir les connaissances et la culture scientifique du groupe PSA Peugeot Citroën, «apprivoiser» les technologies nouvelles, et susciter l'innovation.

Le Design Industriel : Sémiologie de la séduction et code de la matière

LEBAHAR Jean Charles (Parentheses : Paris, 1994, 125p. (ISBN/ISSN : 2-86364-074-7))

Résumé : La présente approche «sémiologique» fournit les outils et les résultats d'une analyse experte de cette complexité qui clarifient les processus de signification des produits du design industriel.

Design : la stratégie du profit et du plaisir

CHAPTAL DE CHANTELOUP Christophe (Dunod :Paris, 10/1993, 144p. (ISBN/ISSN : 2-10-0019540))

Résumé : Qu'est-ce que le design ? Qu'est-ce qu'un beau produit ? Qu'est-ce qu'un nouveau produit ? Comment cerner, décrire et répondre aux attentes fondamentaux du consommateur ? Comment mettre en œuvre une politique design dans l'entreprise?

Gestion du design et management d'entreprise

BAUHAIN-ROUX Dominique (Chotard : Paris, 10/1992, 124p. (ISBN/ISSN : 2-7127-0396-0))

Résumé : À quoi sert le design ? Fait-il vendre et combien ? Qu'apporte-t-il et que rapporte-t-il à l'entreprise ?

Design : The problem comes first = Design : Le premier pas

BERNSEN Jens (Copenhagen, 1989, 132 p.(ISBN/ISSN : 8-78738546-5))

Résumé : Cet ouvrage présente différentes études de cas. Partant d'un problème, l'auteur présente les étapes menant à une solution par le design.

Design industriel : Outil d'innovation

ANVAR (Paris, 1983, 53 p. (ISBN/ISSN : 2-900142-02-4))

Résumé : Ce document a été rédigé en grande partie par une équipe de designers de l'UFDI à la demande de l'Anvar. Les enquêtes auprès des industriels ont été rédigées par G. Lauzun, journaliste.

Etat du management de projet dans les entreprises françaises : Rapport de synthèse, Analyse des questionnaires

MARTIN Roger (1999, 42 p.)

Résumé : Management stratégique de projet et approche systémique appliquée au projet

La stratégie design de l'entreprise

MEYER Claudine (Eurostaf : Paris Cedex 08, 2001, 252 p. (ISBN/ISSN : 2-914597-03-7))

Résumé : La gestion du design offre aux entreprises un outil

supplémentaire pour optimiser l'innovation, améliorer la production, répondre aux attentes du marché, assurer la promotion de l'offre, mais aussi contribuer à la motivation des salariés. Cette étude expose des cas précis de mise en œuvre de la gestion du design et montre que cet outil stratégique, encore en devenir, a déjà fait ses preuves.

Manuel de prospective stratégique : Une discipline intellectuelle

GODET Michel (Dunod : Paris, 2001, 270 p. (ISBN/ISSN : 2-10-005855-X)) Tome 1

Résumé : Nouvelle édition de l'ouvrage de référence en terme de prospective, ce manuel prescrit l'élaboration de stratégies adaptées au monde contemporain. Son leitmotiv est de s'approprier les éléments du passé pour anticiper l'avenir et pouvoir ainsi agir librement. Le tome 1 met en évidence l'utilité de la prospective, le tome 2 permet de l'appliquer.

Cette nouvelle édition est enrichie d'analyses et de développements percutants, notamment sur l'impact des nouvelles technologies ; elle propose également des anti-clichés sur la mondialisation, la croissance, la démographie et le développement durable.

Manuel de prospective stratégique : L'art et la méthode

GODET Michel (Dunod : Paris, 2001, 412 p. (ISBN/ISSN : 2-10-005856-8)) Tome 2

Résumé : Si la prospective est une indisciplinable intellectuelle, elle a aussi besoin de rigueur et de méthodes pour éclairer l'action. Ce deuxième tome est entièrement consacré à la présentation des méthodes concrètes pour : identifier les questions clés du futur (analyse structurelle) ; analyser les jeux d'acteurs (méthode Mactor) ; explorer le champ des possibles (analyse morphologique) ; repérer les scénarios les plus probables et les risques de rupture (méthode Prob-Expert) ; identifier et évaluer les options stratégiques (méthode Multipol). Cette deuxième édition est enrichie de nouvelles illustrations et de multiples pratiques opérationnelles, qui facilitent l'appropriation, la mise en œuvre et la réussite d'exercices de prospective appliquée.

Fruit de plus de vingt-cinq ans de réflexions et d'interventions auprès des entreprises et des collectivités publiques, ce manuel de prospective stratégique s'adresse aux dirigeants, ainsi qu'à tous ceux qui sont impliqués dans la conduite de changement.

Sommaire : Le rêve féconde la réalité. L'héritage accumulé : quelques leçons. Du déterminisme à la détermination. Le temps long : rythmes et permanences. Expliquer les erreurs d'analyse et de prévision. Chasser les idées reçues : un devoir salutaire mais risqué. À l'aube du XXI^e siècle : tendances probables, incertitudes majeures, ruptures possibles. L'Homme au cœur de la différence.

Une fourmi de 18 mètres... ça n'existe pas : La créativité au service des organisations

GAVRILOFF Ivan, JARROSSON Bruno (Dunod : 2001, 185 p.)

Résumé : L'innovation n'est pas un sujet de préoccupation pour les entreprises, c'est le sujet. Celles qui n'innovent pas disparaîtront sous l'effet de la concurrence. Comment faire naître les idées nouvelles ? Comment les accueillir, les laisser croître et se développer ? Comment résister à ceux qui expliquent si bien pourquoi une idée ne marchera pas et pourquoi les fourmis de dix-huit mètres n'existent pas ? Pour susciter les idées nouvelles qui deviendront des innovations, l'improvisation ne suffit pas. Il faut, comme pour le reste, de la préparation, de la méthode, de l'organisation et un état d'esprit favorable. Pour étayer leur propos, les auteurs recourent à l'histoire des sciences et dévoilent les mécanismes de la découverte et de la création. Ce n'est d'ailleurs pas le moindre charme de ce livre que d'allier à la rigueur du propos l'élégance du style. Une large place est accordée aux méthodes de créativité qui sont illustrées par des exemples savoureux. Enfin, l'ouvrage aborde les obstacles que dressent les organisations face aux idées nouvelles et les conditions d'émergence d'une véritable ouverture d'esprit. Aussi plaisant qu'utile, cet ouvrage propose une aide à la réflexion et une mine d'idées pour les décideurs dans les organisations privées et publiques, et pour tous ceux qui souhaitent transformer la réalité face à la pesanteur du monde.

Le design d'environnement : Un outil stratégique pour le dirigeant PME ?

DECHAMP Gaelle (Lille, 2001, 23 p.)

Résumé : L'environnement physique de l'entreprise ne focalise pas l'attention des chercheurs en gestion, et plus particulièrement en management stratégique, alors que lorsqu'il est analysé au travers du prisme du design management, il semble représenter un potentiel important d'aide à la gestion, notamment en PME. Cette communication a pour objet de définir les fonctions de l'environnement physique grâce à une analyse factorielle, puis de proposer une typologie de dirigeants de PME, selon leurs pratiques de gestion du design d'environnement. Nous comprendrons alors ce que les dirigeants de PME attendent du design d'environnement, et nous verrons que certains l'utilisent à des fins de gestion stratégique.

Intervention lors de la X^{ème} Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique 13-15 juin 2001.

Stratégies de propriété industrielle : Guide des entreprises innovantes en action

BREESE Pierre, MAITENAZ Bernard (Dunod : Paris, 2002, 348 p. (ISBN/ISSN : 2-10-005481-3))

Résumé : Loin d'être un domaine du droit abscons, la propriété industrielle est un outil stratégique majeur au service de la performance commerciale des entreprises innovantes. Avec la rapidité des cycles d'innovation et la concurrence mondiale, la protection efficace d'un portefeuille de produits prend une importance grandissante pour préserver et renforcer la compétitivité. Issu d'une pratique de 20 ans dans le domaine, cet ouvrage vous permettra de : transformer le coût induit des dépôts de brevets, noms de marque et modèles en facteur de création de valeur ; bâtir une véritable politique de propriété industrielle adaptée aux ressources et ambitions de votre entreprise ; choisir entre différentes options de protection aux stades critiques d'une innovation et de son exploitation industrielle ; manager la propriété industrielle au quotidien en impliquant l'ensemble des acteurs concernés.

Remarquablement complet et pédagogique, nourri d'exemples et de cas d'entreprise, ce livre deviendra la référence des dirigeants d'entreprises industrielles, de leurs responsables juridiques ainsi que des membres de laboratoires et organismes de recherche publics ou privés.

Dessiner le futur : de la mobilité urbaine

DE NOBLET Jocelyn, CHARENTENAY DE François (P.S.A. Peugeot Citroën : 1997, 127 p.)

La culture de l'information dans l'entreprise : L'intelligence économique dans le process design

HAMON Jean-Pierre (1994, 20 p.)

La maîtrise de l'innovation technologique

MABILE Michel (Demos : 2002, 157 p. (ISBN/ISSN : 2-910157-75-X))

Résumé : L'accélération des progrès scientifiques et la multiplication des échanges favorisent l'innovation technologique et en font l'un des principaux leviers de croissance pour les économies développées. La mise en oeuvre de projets comportant une large part d'innovations technologiques conduit à la prise de risques liés à la fois au caractère innovant des produits ou des procédés, et au doute quant à la capacité qu'aura l'entreprise d'industrialiser de nouvelles techniques. Ceci conduit les décideurs à hésiter avant de s'engager dans cette voie laissant ainsi des start-up, souvent mieux armées pour faire face à ces difficultés et gérer ce risque, gagner progressivement des parts de marché et même, dans certains cas, occuper la place convoitée de leader. Les entreprises n'auront alors d'autre alternative que de tenter de racheter, souvent au prix fort, ces start-up ou de se trouver éliminées de la compétition. La maîtrise de l'innovation technologique constitue, de ce fait, un élément déterminant de toute stratégie de développement. Cet ouvrage présente les règles qu'il convient d'observer pour réduire et contrôler la part de risques qui subsistera dans tout développement mettant en oeuvre une innovation technologique.

Illustré d'exemples concrets, tirés de l'expérience de l'auteur, il se veut d'un usage et d'un abord pratiques. Il couvre tous les domaines : choix de stratégies, organisation, culture d'entreprise, relations avec la recherche académique, gestion... et rassemble tous les éléments auxquels tout dirigeant pourra se référer.

Universités d'entreprise : Vers une mondialisation de l'intelligence

RENAUD-COULON Annick (Village Mondial : Paris, 2002, 208 p. (ISBN/ISSN : 2-84211-189-3))

Résumé : Rio, Crotonville, Shanghai, Schaumburg, Vevey, Paris, est-ce là, où siègent certaines des plus remarquables universités d'entreprise, que se joue l'avenir de l'éducation ? D'aucuns, de plus en plus nombreux, le croient. Pour prendre la mesure de ce phénomène, Annick Renaud-Coulon nous fait revivre son voyage au sein des universités d'entreprise dans le monde. Puis, de carnet de voyage, son livre devient interrogation et construction d'une véritable école de pensée. Les universités d'entreprise de nouvelle génération se distinguent des centres de formation parce qu'elles sont fondées sur trois dimensions : l'entreprise, les équipes et l'environnement. Elles sont les nouveaux instruments politiques des entreprises pour affronter la complexité et les ruptures, pour forger leur identité et leur âme, enfin pour rendre opérationnelles les décisions stratégiques. Mais ces universités s'approprient plusieurs responsabilités régaliennes des Etats nations. L'auteur n'élude pas les questions que soulève ce phénomène mondial dans lequel elle voit une véritable révolution silencieuse et qui est un défi pour les dirigeants d'entreprise, les politiques, les universitaires, les syndicalistes, les étudiants et la société civile. Les universités d'entreprise apparaissent comme un maillon qui manquait dans la chaîne éducative. Elles peuvent devenir une chance pour les pays où l'Etat n'est plus à même d'assumer sa mission d'éducation, pour les personnes qui en bénéficient, pour le développement de la planète. Une chance à saisir pour ouvrir la voie à une mondialisation de l'intelligence ?

Le management des idées : De la créativité à l'innovation, 2^{ème} édition

BRABANDERE DE Luc (Dunod : Paris, 2002, 243 p. (ISBN/ISSN : 2-10-006417-7))

Résumé : «Faire la différence !», telle a toujours été la clé du succès pour une entreprise, et aujourd'hui, à l'heure de la surinformation et de la surcommunication, plus que jamais ! Seule l'émergence d'idées nouvelles traduites en produits, services ou process, peut encore garantir un avantage concurrentiel durable... à condition de bien en comprendre les mécanismes et les enjeux. Le Management des idées propose au responsable d'entreprise de passer de la créativité à l'innovation : Changer sa perception : susciter une culture de l'imagination parmi ses collaborateurs, retenir les meilleures suggestions et se donner les moyens de les mettre en oeuvre ; Changer la réalité : considérer les idées comme une ressource stratégique, apprendre à les gérer et à les exploiter à travers des mécanismes de filtre, de tri et de combinaison.

Véritable manuel de créativité destiné à tout manager participant à un processus de changement, cette deuxième édition s'enrichit de nouvelles analyses et de nouveaux exercices ; elle a été entièrement restructurée en fonction de trois axes de réflexion clés : Pourquoi penser ? À quoi penser ? Comment penser ? Qui représentent les trois temps d'une approche professionnelle de l'innovation.

Construire une stratégie de service :

Les nouveaux leviers stratégiques pour créer et transformer la formule de service

CHAMBARETAUD Didier (Dunod : Paris, 2003, 246 p. (ISBN/ISSN : 2-10006530-0))

Résumé : Les sociétés de services souffrent, pourtant la société des services est bien là. Le service n'est plus un secteur économique à part, il est devenu un enjeu majeur. C'est pourquoi, il est temps de mettre en place de véritables stratégies de service. Avec plus de 100 cas réels et 61 leviers d'action concrets, cet ouvrage présente la formule de service comme le pivot d'une approche stratégique axée sur la recherche de valeur. Adoptant le point de vue du prestataire, du consultant et du client, il décrit les principaux leviers d'évolution ou de changement à mettre en oeuvre : le client, point central de la relation ; l'offre de service (promesse, preuve, prix) ; - le support de la formule de service (TIC, logistique, industrialisation).

Management des organisations : Théories, concepts, cas

PLANE Jean-Michel (Dunod : Paris, 2003, 257 p. (ISBN/ISSN : 2-10-005793-6))

Résumé : Les idées structurent les organisations. Comment naissent-elles ? Dans quelle mesure peuvent-elles modeler une époque ? Peuvent-elles éclairer le futur des organisations ? Le management des organisations trouve ses fondements dans la pensée de nombreux

auteurs d'origines disciplinaire et professionnelle diverses. Il se nourrit d'un ensemble de concepts, méthodes et outils très disparates, provenant de différentes disciplines telles que l'économie, la sociologie, la psychologie, les sciences de l'ingénieur ou de l'administration et, plus récemment, les sciences de gestion. L'auteur rend compte de cette diversité à partir d'expériences fondatrices qui font aujourd'hui autorité et référence : les usines Ford et la Fort T, les expériences de la Western Electric de Chicago, les travaux de Kurt Lewin, le cas Volvo, le toyotisme, la récente organisation qualifiante à la française ou encore la recherche-intervention en management.

Ce manuel fait le point sur l'état des connaissances dont le décideur dispose lorsqu'il est confronté à l'accroissement et la complexité des performances à atteindre. Face à des situations de gestion souvent paradoxales ou ambiguës, le pari de cet ouvrage est de revenir aux fondements théoriques du management, étayés par des expérimentations, puis conclure avec les approches contemporaines et dégager des pistes d'action et de réflexion. Des études de cas, comme celui d'une entreprise de production de cartes électroniques, permettent d'illustrer les concepts les plus récents.

La voiture qui a changé l'entreprise

GUTH Jean-Pierre, NAULLEAU Gérard (Éditions d'Organisation : Paris, 2003, 213 p. (ISBN/ISSN : 2-7081-2892-2))

Résumé : Un nouveau mode d'organisation fondé sur le partenariat à tous les niveaux. Une analyse solide qui s'appuie sur une enquête terrain. Une lecture passionnante, véritable voyage au pays de la Smart. En quatre ans, sans fonds propres, Nicolas Hayek et ses partenaires ont développé un nouveau concept de véhicule, construit une usine, organisé une société nouvelle de plus de 2000 personnes, lancé une nouvelle marque automobile au moment où tous les constructeurs se regroupaient. La Smart, résultat d'un tour de force managérial, s'est imposée et a inspiré l'industrie automobile tout entière. Un savoir-faire stratégique a été développé, l'ingénierie de partenariats, pour réunir les meilleurs associés et focaliser leurs énergies. Une nouvelle relation client-fournisseur s'est établie entre le constructeur et les équipementiers. L'approche modulaire du produit préfigure une forme d'organisation industrielle destinée à se développer avec un nouveau métier : «fournisseur de module». Le regroupement des partenaires dans une même enceinte nécessite un dispositif original de pilotage social d'un site. À la lecture de l'aventure «Smart», avec ses difficultés et ses succès, le lecteur transformera sa propre vision de l'entreprise.

Bibliographie consultable
au service documentation
du Centre du Design Rhône-Alpes

9, rue Robert - 69006 Lyon - France - tél. 04 72 75 94 94