

Nicolas Minvielle

Audencia, Professeur

8, route de la Jonelière, 44200 Nantes

02.40.37.46.10

nminvielle@audencia.com

Marie-Catherine Mars

EDHEC Business School, Professeur

393, Promenade des Anglais, 06202 Nice

04.93.18.45.72

marie-catherine.mars@edhec.edu

Le designer et la marque : vers une approche Brand Design ?

Abstract

Within the existing literature on brands, little attention has been paid to the contribution of design to the development of a pertinent brand experience. This paper examines the potentially cohesive role of design in creating a distinctive brand experience, and is an attempt to reveal the managerial conditions that could enhance the collaboration between designers and brand managers. The exploratory approach relies on in-depth interviews of 45 *design managers*, conducted in a French context. The results underline, for the firms being studied, 1) a greater understanding of the crucial role of design for both innovation and the creation of the brand concept, 2) a lessened awareness of its benefits for the tactical & operational management of the brand experience, and 3) various practices of Brand Design Management among different industries.

Résumé

Parmi les travaux portant sur la marque, les éventuelles contributions du design pour le développement d'une offre d'expérience pertinente n'ont reçu que peu d'attention. Notre recherche s'intéresse au possible rôle cohésif de cette discipline pour la création d'une proposition d'expérience de marque différenciée pour le consommateur et vise à mettre à jour les conditions managériales favorisant la collaboration entre designers et gestionnaires de marque. Notre approche exploratoire repose sur 45 interviews en profondeur de *design managers*, en contexte français. Les résultats soulignent, pour les structures étudiées : 1) une prise de conscience accrue des apports du design pour l'innovation et la création du concept de marque, 2) une moindre attention portée à ses bénéfices en termes de gestion tactique et opérationnelle de l'expérience de marque et 3) des pratiques différenciées de *Brand Design Management* selon les secteurs d'activité.

Key Words: Design, Brand Experience, Design Management, Branding, Qualitative Methods

Mots Clés : Design, Expérience de Marque, Design Management, Management de la Marque, Méthode Qualitative

Introduction et Objectifs de recherche

L'expérience de consommation est récemment devenue un domaine majeur de réflexion sur le comportement du consommateur (Caru et Cova, 2006). D'un point de vue managérial, le marketing expérientiel a conduit les gestionnaires de marque à « construire des contextes expérientiels de marque », destinés à favoriser l'immersion du consommateur dans une expérience de marque (Caru et Cova, p 1, 2006). En situation de consommation expérientielle, les caractéristiques fonctionnelles, mais aussi hédoniques, esthétiques et émotionnelles des produits et services proposés par la marque vont être des déterminants majeurs pour définir une offre d'expérience mémorable, pertinente et valorisée par le consommateur. Dans cette perspective, le design apparaît comme l'un des vecteurs fondamentaux de l'expérience de marque à développer par les praticiens.

En sciences de gestion, les nombreux travaux académiques s'intéressant au design ont permis de confirmer que cette fonction joue un rôle déterminant dans le processus d'innovation (Verganti, 2003) et qu'elle est, à ce titre, une source majeure d'avantage compétitif pour la firme (Steinbock, 2005). Dans le champ de recherche en marketing, de récents travaux ont démontré le rôle-clé du design comme source de différenciation de la marque expérientielle (Borja de Mozota, 2007; Montaña, Guzman et Moll, 2007; Fagnoni *in* Bassani et *al.*, 2010). En premier lieu, le design permet en effet de développer des produits et services esthétiquement et émotionnellement plaisants, plus attirants pour le consommateur hédonique actuel. Lorsque l'entreprise adopte une approche de *Brand Design Management*, le design apparaît aussi comme un facteur crucial pour structurer au mieux les différents éléments constituant l'expérience de marque : par son rôle cohésif, le design orienté marque facilite et optimise, dans l'esprit du consommateur, la compréhension et la cohérence perçue de l'expérience de marque proposée (Montaña et *al.*, 2007).

La synthèse de la littérature permet de noter que de nombreux auteurs ont plaidé pour une intégration accrue des fonctions marketing et design (Beverland, 2005; Borja de Mozota, 2003). Toutefois, elle permet aussi de remarquer que les recherches portant sur les contributions du design à la construction et à la gestion de l'expérience de marque demeurent, à ce jour, relativement éparses (Montaña et *al.*, 2007).

Dans les faits, et en dépit des nombreuses actions de promotion du design en entreprise engagées par les organismes étatiques et professionnels, les études sectorielles récentes soulignent que les entreprises françaises demeurent encore peu trop sensibles aux contributions du design : 60% d'entre elles déclarent ne jamais y avoir recours et 49% ne l'utiliser que de façon ponctuelle et limitée. Le recours au design intervient surtout pour des activités de développement de produit (50% des cas) et plutôt en fin de processus d'innovation pour 21% des entreprises. Contrairement aux firmes britanniques qui sont 77% à faire intervenir le design dès la création de la marque, en France, l'intégration systématique du designer en amont de la stratégie de marque reste beaucoup plus faible, n'existant que dans 12% des cas. Selon les designers et les managers interrogés, les facteurs explicatifs de ce retard français seraient principalement liés à la méconnaissance de la fonction, au manque de culture design dans l'entreprise et à la perception erronée des coûts réels du design (Ministère de l'Industrie, 2002; APCI-Cité du Design-IFM, 2010).

Dans le même temps, nombreuses sont les firmes, sur un plan international, à avoir recours à des designers français notoires, pour créer ou repositionner leurs marques et développer une expérience de marque réussie pour le consommateur, comme en témoignent les collaborations suivantes, tant dans le domaine de la grande consommation (ex : Philippe Stark et Microsoft en 2004 ou avec Puma en 2006; Ora Ito et Heineken en 2001 et 2006) que dans celui des services (ex : P. Stark et le Royal Monceau en 2010 et avec Hobie Cat en 2009; Matali Crasset et le Hi Hôtel en 2003) ou dans l'industrie (ex : P. Stark et Target depuis 2000, Ora Ito et Gorenje en 2006).

Dans ce contexte, et dans l'optique d'enrichir les travaux portant sur l'intégration du design dans la stratégie marketing des firmes, il nous a semblé pertinent de nous pencher plus avant, dans un contexte français, sur 1) les apports du *design management* pour le développement d'une expérience de marque pertinente et 2) les conditions managériales favorisant la réussite de la collaboration entre gestionnaires de marque et designers. Le domaine d'application ayant été peu étudié à ce jour, nous avons choisi d'opter pour une approche qualitative exploratoire. Plus précisément, nous avons retenu la méthode de collecte par interviews semi-directives en profondeur, pour mettre à jour les dimensions investiguées dans cette recherche, sur un échantillon de convenance de 45 *design managers* rattachés à des firmes opérant en France.

Dans une première partie, nous effectuerons une revue de la littérature concernant d'une part l'intérêt d'une approche orientée design pour la gestion de la marque expérientielle et d'autre part les conditions organisationnelles permettant l'intégration optimale de la démarche design dans la stratégie de marque. Dans un second temps, après avoir exposé l'approche méthodologique retenue, nous en présenterons les résultats en les confrontant à la littérature existante. Enfin, nous discuterons des apports et limites de ce travail ainsi que des perspectives de recherche et implications managériales qu'il suggère.

1. Revue de la Littérature

Pour cette revue de la littérature, nous nous intéresserons tout d'abord aux évolutions récentes en termes de gestion des marques, dans une perspective expérientielle. Nous présenterons ensuite les apports d'une approche orientée *Brand Design* pour la proposition d'une expérience de marque pertinente. Enfin, nous exposerons les conditions organisationnelles permettant une intégration optimale de la démarche design pour la stratégie et la gestion de la marque.

1.1. Du *Branding Management* à la proposition d'une Expérience de Marque

La marque étant désormais reconnue comme l'une des ressources intangibles cruciales de l'entreprise, la gestion des marques - ou *Branding Management* - est, depuis une décennie, au cœur des préoccupations des praticiens en marketing visant à développer une offre de valeur fortement distinctive pour les consommateurs (Keller et Lehman, 2006). Les recherches académiques portant sur le thème de la marque ont été prolifiques.

D'un point de vue théorique, elles ont tout d'abord permis de mettre à jour les spécificités du concept de marque (*versus* produit), ses fonctions fondamentales pour le consommateur (fonctions transactionnelle, relationnelle – rôle de réducteur du risque perçu, aspirationnelle – rôle de réducteur d'ennui et porteuse d'innovation) ainsi que ses éléments constitutifs (caractéristiques tangibles, intangibles et valeurs associatives) (Aaker, 1996; Keller, 2008). Certains chercheurs se sont attachés à mieux appréhender la relation marque-consommateur, révélant ainsi de nombreux facteurs explicatifs tels que la personnalité de marque, la communauté de marque, la confiance envers la marque, l'attachement à la marque ou encore l'amour pour la marque (Aaker, 1997; Carroll et Ahuvia, 2006; Delgado-Ballester et *al.*, 2003; McAlexander et *al.*, 2002; Thomson et *al.*, 2005).

D'un point de vue managérial, d'autres travaux se sont penchés sur la gestion des marques : ils ont permis de confirmer les rôles déterminants des outils relatifs à l'identité de marque, au discours narratif et à l'établissement d'un lien social pour construire une marque forte et pérenne dans l'esprit du consommateur (Lewi et Lacoeylle, 2007). Enfin, la littérature a permis de souligner le rôle particulier du *brand manager*, au sein de l'organisation, comme coordinateur central de l'ensemble des activités marketing pour la marque dont il est responsable, et en charge du développement et de la mise en œuvre du plan marketing qui lui est dédiée (Hehman, 1984).

Dans le contexte actuel de consommation expérientielle, les travaux académiques les plus récents se sont intéressés à l'expérience de marque, telle qu'elle peut être vécue et ressentie par le consommateur (Ponsonby-McCabe et Boyle, 2006). L'expérience de marque peut être définie comme l'ensemble des réponses subjectives, internes (sensations, émotions, cognitions) et comportementales du consommateur face aux stimuli et points de contacts développés par la marque (Brakus, Schmitt et Zarantonello, 2009). Selon la perspective holiste adoptée par ces auteurs, si la perception des attributs fonctionnels du produit demeure déterminante pour favoriser le choix et la consommation d'une marque par le consommateur, il apparaît que ce dernier sera aussi influencé par la perception d'autres attributs véhiculés par la marque - portant une dimension émotionnelle, esthétique ou hédonique, et visant à faciliter la narration ou la fonction socialisante - comme certaines couleurs identifiantes (Bellizzi et Hite, 1992; Gorn et *al.*, 1997; Meyers-Levy et Peracchio, 1995), certaines formes (Veryzer et Hutchinson, 1998), la typographie et les éléments de design de fond (Mandel et Johnson, 2002) ainsi que les slogans, personnages et mascottes de la marque (Keller, 1987).

Pour Brakus et *al.* (2009), ces stimuli relèvent du design de la marque et de son identité (nom, logo, signature), de ses packagings, de sa communication (publicité, brochures, sites web) et du design des environnements de vente ou événementiels. Ils constituent, selon les auteurs, la source principale des réponses du consommateur conduisant à une expérience de marque réussie. Par conséquent, afin de développer et nourrir la relation marque-consommateur, et mieux fidéliser ce dernier, une des missions fondamentale du gestionnaire de marque, au-delà de la mise en œuvre du plan marketing classique, sera désormais de développer les stimuli adéquats et d'organiser les conditions d'une expérience de marque positive et inoubliable pour le consommateur, à tous les niveaux des points de contacts avec la marque (Caru et Cova, 2006).

Néanmoins, une analyse plus approfondie des éléments constitutifs de l'expérience de marque permet de noter que leur création et leur implémentation ne peuvent uniquement relever de la fonction marketing et qu'elles nécessitent aussi de nombreuses compétences dépendant de la fonction design : la création et la gestion d'une expérience de marque pertinente supposent donc une collaboration accrue et réussie entre responsables de marque et designers.

1.2. Les apports du Design Management pour la proposition d'une expérience de Marque réussie

La prise en compte des apports éventuels du design est relativement récente dans la recherche en sciences de gestion et en marketing. Les travaux développés sur ce thème ont permis de confirmer les rôles déterminants de la fonction design et du processus de *design management* pour l'innovation et la réussite du lancement de nouveaux produits : le design et son processus de mise en œuvre dans l'entreprise peuvent donc être considérés comme une source majeure d'avantages compétitifs pour la firme et ses marques (Berkowitz, 1987; Dickson et *al.*, 1995; Gemser et Leenders, 2001; Olson et *al.*, 1998; Ulrich et Eppinger, 2004). Les chercheurs ont aussi démontré l'intérêt du recours au design pour une revitalisation adéquate de marques existantes (Berenson et Mohr-Jackson, 1994; Danzig, 2002; Leonhardt et Faust, 2001).

Toutefois, l'analyse de la littérature permet de remarquer que l'étude des apports d'une approche orientée design, pour la mise en œuvre d'une stratégie de marque pertinente, demeure beaucoup plus éparse (Montaña et *al.*, 2007; Borja de Mozota, 2007). Nous nous attacherons par conséquent, dans la partie suivante, à mettre à jour les éventuelles contributions du design pour la gestion de la marque.

Le design peut être défini comme la discipline visant à la création industrielle d'objets esthétiques et fonctionnels (supplément Littré, 1999). D'un point de vue étymologique, le design trouve son origine dans les mots latins *designare* et *signum*, dont vont découler les mots français dessin (forme) et dessein (idée). La fonction de design recoupe, dans son acception managériale, le design industriel (fonction et forme matérielle) et le design commercial (forme immatérielle). Trois grands secteurs d'intervention du design en entreprise peuvent être distingués (Association Design Communication, 1994) : le design graphique (identité visuelle, packaging, édition), le design environnemental (espaces commerciaux, lieux de travail, espaces d'exposition, signalétique) et le design produit (produits de grande consommation, biens d'équipement, produits industriels, conditionnement associé).

Borja de Mozota, en 2007, souligne que l'intégration de la fonction design peut venir enrichir la gestion marketing de la marque à différents niveaux : stratégique, tactique et opérationnel.

- Le Brand Design stratégique : création de la marque et construction du capital-marque

Au niveau stratégique, la création de marque suppose le développement d'un concept créant une rupture suffisamment forte sur un marché donné.

L'approche design de la génération de concepts, à travers la recherche d'informations et les méthodes d'observation propres au design, peut favoriser l'émergence de concepts innovants, notamment par la mise en place d'équipes mixtes (designers et marketeurs). Une fois la vision de la marque établie, la rupture qu'elle propose va venir s'incarner dans la création réalisée par les designers. Ces derniers travaillent dans une optique à long terme, qui va leur permettre de devenir, tout autant que les gestionnaires de marque, les gardiens de l'idée fondatrice de la marque. La forme développée par les designers va signer l'acte créateur de la marque, son point de vue sur la catégorie de produit. Cette forme va aussi rendre tangible la promesse proposée par la marque et ainsi traduire son positionnement marketing.

Le design stratégique de la marque, tel que défini par Borja de Mozota (2007), permet de concrétiser la représentation mentale de l'univers de marque offert, à travers la proposition de codes esthétiques propres à la marque : en établissant les codes et invariants de la marque, les designers participent ainsi à la construction du capital-marque et au développement de l'identité de la marque. À ce stade, les champs du design mobilisés sont tout particulièrement ceux du design produit (forme, esthétique) et du design graphique (logo, symbole, charte graphique), dans l'optique de susciter au mieux la curiosité du consommateur, de stimuler ses réactions affectives et de construire la notoriété de la marque. En travaillant sur l'ensemble des points de contacts de la marque, les designers vont, dans le même temps, contribuer à l'émergence d'une relation individualisée entre le consommateur et la marque, par le passage progressif d'un design de l'émotion à un design de la relation client et de l'usage.

- Le Brand Design tactique : design de l'identité de marque

À ce niveau de gestion de la marque, le designer va traduire les valeurs de la marque en univers esthétique, qui rend visible et sensible la promesse découlant de la vision de la marque. Cet univers esthétique est la base de l'identité de la marque, sa source de différenciation unique et durable.

La fonction du design est alors d'interpréter, de façon visuelle, l'outil marketing du prisme d'identité, à travers un travail sur la forme à trois niveaux : selon une «logique cognitiviste et propre à l'objet» (la forme elle-même, sa beauté, sa cohérence, son physique), selon une «logique émotionnelle relevant de l'utilisateur» (forme par rapport à soi, personnalité et image de la cible) et enfin selon une «logique d'usage liée à la relation aux autres» (forme permettant d'établir une relation, un lien social) (Borja de Mozota, 2007, p 320). Son rôle est aussi de développer l'ensemble des supports permettant de traduire l'identité de la marque (espaces, produit, supports de communication) et de révéler l'ensemble de ses bénéfices (esthétiques, fonctionnels, expérientiels) aux publics visés. Le designer doit également veiller à faire évoluer dans le temps et de façon cohérente les signes émis par la marque, pour garantir la permanence de l'identité communiquée tout en maintenant la surprise nécessaire pour éveiller l'attention du consommateur, et ce pour l'ensemble des points de contacts.

- Le Brand Design opérationnel : la gestion de l'image de marque

La gestion de la marque dans le temps implique la cohérence des actions marketing à long terme, afin de faire émerger un capital-marque puissant, notamment à travers la répétition d'expériences de marque réussies. Le rôle du design s'attache alors principalement à l'évolution cohérente des différents supports de la marque dans le temps et l'espace et à la protection des codes fondamentaux de cette dernière.

Tableau 1. Le Design et la Marque (selon Borja de Mozota, 2007, p. 318)

Gestion de la Marque	Niveau de décision	Marque	Design	Objectif du design	Outils du design
Création	Stratégique	Expression Positionnement	Intention	Philosophie de la marque Mission Vision	Audit concurrentiel Veille design
		Expression	Narration	Idée Histoire Expérience Caractère	Scenarios
Identité	Tactique	Concept Marque Valeurs	Concept	Univers esthétique et principes permanents	Planches concepts Charte graphique Brief Design
		Architecture Offre / Marque		Architecture visualisée	
Image	Opérationnel	Formalisation	Création	Spécifications formelles : point dans un espace à 3 dimensions (émotion, cognition, relation)	Charte d'application sur tous les supports
Capital Marque	Stratégique	Repositionnement	Intention	Audit mission et actualisation des codes esthétiques	Ajustement référentiel permanent marque

L'intégration réussie de la fonction design pour une gestion pertinente des marques, et de leurs supports marketing, suppose néanmoins l'implémentation d'une orientation design au sein de l'organisation (Montaña et *al.*, 2007), pour innover tant au niveau stratégique qu'opérationnel.

1.3. Les conditions d'une mise en œuvre réussie

Selon Montaña et *al.* (2007), qui plaident pour une approche *Brand Design Management* ou gestion de la marque par le design, certaines conditions organisationnelles sont déterminantes pour la création et la gestion d'expériences de marques réussies :

- La culture interne et l'orientation design de la firme : il apparaît crucial que les *top-managers* soient impliqués dans la gestion du design et que le processus design soit géré de façon efficiente. Si la fonction design n'est pas ou que peu reliée à la stratégie de la firme, toute action développée sera vouée à l'échec.
- Le processus de génération de concepts innovants : dans une approche orientée design, le point de départ du processus consiste à analyser comment la fonction design peut être associée à l'étape de génération de concepts de produits/services innovants et à leur définition, ainsi qu'au marketing et aux autres fonctions organisationnelles. Le rôle des designers est ici décisif, d'après les auteurs, pour la traduction pertinente des idées en concepts, la définition de ces concepts et leur communication claire au reste de l'organisation.
- La stratégie design : elle consiste à analyser le rôle des designers dans l'organisation, le développement de nouveaux produits et les stratégies de marques. La fonction design peut être impliquée dans la stratégie managériale à trois niveaux différents (Perks et *al.*, 2005). Elle peut jouer un rôle mineur dans le processus d'innovation produit, comme fonction relevant de la division marketing, son champ étant alors limité aux aspects traditionnels du design : développement des aspects visuels, esthétiques et techniques de l'offre. La fonction design peut aussi faire partie d'une équipe pluri-fonctionnelle et jouer un rôle plus central dans le processus d'innovation : le design est alors impliqué tout au long du processus de développement des nouveaux produits et les designers jouent un rôle crucial en contribuant à établir et à faciliter les relations entre acteurs impliqués dans le processus. Enfin, le design peut prendre le leadership du processus, il est alors considéré comme source majeure d'innovation et les designers guident l'ensemble du processus de développement de l'offre.
- La gestion des ressources design : cette dimension renvoie à la façon dont les équipes design sont gérées (équipes internes vs. externes ou mixtes), le processus d'innovation est favorisé en interne et le savoir est créé, utilisé et protégé dans l'entreprise.

- La mise en œuvre : cette dimension fait référence à l'exécution et à la finalisation du processus design. Elle permet de mesurer le degré d'innovation du design dans l'entreprise, de comprendre comment les processus design sont coordonnés et d'évaluer le design et ses résultats pour la firme.

Lorsque ces conditions sont réunies, l'intégration accrue de la fonction design dans l'organisation permet de disposer d'un outil particulièrement pertinent pour la construction d'une marque différenciée (Montaña et *al.*, 2007).

L'analyse des faits nous a permis de remarquer que certaines de ces conditions ne sont que faiblement réunies en France. Aussi, et dans l'optique de compléter les travaux portant sur l'approche du management de la marque par le design, il nous a semblé intéressant pour cette recherche, de répliquer l'étude de Montaña et *al.* (2007) sur les entreprises françaises, présentant un retard relatif d'intégration de la fonction design.

Pour cette réplique, à l'instar de Montaña et *al.* (2007), nous avons retenu, pour créer l'échantillon d'étude, des sociétés reconnues pour la qualité de leur design. Toutefois, à la différence des auteurs dont l'échantillon interrogé était constitué à 73% de dirigeants des entreprises étudiées, il nous a semblé important, pour cette étude, de nous tourner vers les praticiens du design. En effet, les travaux antérieurs ont souligné qu'un degré élevé d'intégration du design dans la stratégie managériale s'explique principalement par un engagement initial fort des dirigeants (Borja de Mozota, 2003). D'un point de vue méthodologique, ne sélectionner que ces derniers pourrait potentiellement constituer un biais lié à l'effet de sélection de l'échantillon, et conduire à ne recueillir que des discours extrêmes et possiblement biaisés. Aussi, dans le double objectif d'éviter tout biais méthodologique et de recueillir des discours plus objectifs, nous avons donc fait le choix de plutôt interroger, pour cette réplique, les responsables design des structures étudiées.

Toujours dans l'objectif d'améliorer la compréhension des liens unissant marketing et design, notre volonté de répliquer la recherche de Montaña et *al.* (2007) sur des *design managers*, en contexte français, devrait aussi permettre d'approfondir certaines dimensions de l'étude suscitée. Ainsi, nous étudierons la problématique d'internalisation/externalisation de la fonction design, peu approfondie par les auteurs. Notre travail se penchera aussi plus avant sur les dimensions relatives à la gestion de l'identité de marque et des outils design permettant de piloter au mieux l'expérience de marque proposée.

Notre recherche pourra ainsi venir enrichir l'analyse des modalités de collaboration entre designers et gestionnaires de marque, pour des contextes managériaux à orientation design plus faible. Elle permettra aussi de mieux appréhender le possible rôle intégrateur du design pour la gestion de la marque expérientielle. Les choix méthodologiques retenus et les principaux résultats de l'étude empirique développée sont présentés dans les parties suivantes.

2. Méthodologie de la Recherche

Cette recherche a été conduite dans l'optique de mettre à jour les éventuels apports d'une approche design pour la création d'une expérience de marque distinctive. Plus précisément, elle a pour objectif d'étudier : 1) le rôle cohésif que le design peut jouer dans la construction d'une proposition de marque expérientielle et 2) les facteurs organisationnels permettant une intégration optimale de la démarche design dans la stratégie et la gestion de la marque. Nous présentons, ici, les différentes étapes qui ont constitué notre démarche méthodologique.

2.1. Choix méthodologiques

En cohérence avec la nature exploratoire de notre recherche, nous avons opté pour une approche qualitative. En effet, le domaine d'investigation retenu n'a été que rarement exploré dans la littérature (Montaña et *al.*, 2007). Plus précisément, la méthode de l'interview en profondeur nous a semblé être la plus adaptée pour appréhender et mettre à jour les dimensions étudiées (Perks et *al.*, 2005; Sunley et *al.*, 2008).

2.2. Présentation de l'échantillon et du guide d'entretien

Suivant l'approche préconisée par Montaña et *al.* (2007), l'échantillon a été constitué, au départ, d'après la liste des adhérents de l'Association des Designers Intégrés (ADI). Les firmes retenues ont été choisies, en collaboration avec l'ADI, pour leur excellence en design et leur performance sur le marché. Ce premier échantillon a ensuite été enrichi, par la méthode «boule de neige» : en demandant aux interviewés de nous recommander des pairs¹ qui seraient susceptibles de bien vouloir répondre à notre étude. Nous avons aussi choisi d'intégrer des agences de design à l'échantillon constitué, pour compléter les discours des designers intégrés et mieux appréhender certaines dimensions investiguées dans notre étude, relatives notamment à l'externalisation de la fonction design.

¹ Il convient de préciser ici que cette approche nous a amenés à interroger 3 *design managers* européens opérant dans des structures implantées en France (Oxo, Porsche Design et Bayer Material Science).

Au final, nous avons interrogé 45 *design managers*, dans 37² entreprises de taille variée, opérant en France dans différents secteurs (biens de grande consommation, énergie, transport, services, biens industriels) et 6 agences de design (cf. annexes 1 et 2).

Pour cette recherche, nous avons eu recours à des entretiens individuels semi-directifs. Ce type d'entretien nous a permis d'aborder les thèmes de recherche choisis, tout en maintenant intactes la liberté du répondant et la flexibilité de l'interview (Giordano, 2003).

Le guide d'entretien était composé de quatre grandes parties. Après avoir brièvement introduit le sujet de l'étude, nous avons interrogé, dans un premier temps, les répondants sur leur perception de la fonction design au sein de l'organisation à laquelle ils appartiennent (lien hiérarchique, légitimité du design et des designers), puis avons cherché à mieux appréhender l'orientation design et la stratégie design adoptée par l'organisation (pratiques de design, type de design). Dans un second temps, la discussion a été centrée sur les processus de *design management* éventuellement développés en interne, ainsi que sur la gestion des ressources design dans l'organisation (ressources humaines, acquisition de compétences en externe). Nous nous sommes aussi intéressés au processus de génération de concepts innovants, en tentant de mettre à jour les responsabilités spécifiques des fonctions marketing et design ainsi que leurs collaborations éventuelles, notamment en terme de gestion de la marque. Enfin, la dernière partie de l'entretien a permis d'aborder les dimensions d'exécution du processus de *design management* et, plus particulièrement, les modalités d'évaluation de son apport pour la marque et l'organisation.

2.3. Démarche de traitement et d'analyse des données

La durée des entretiens a varié entre 60 et 120 minutes, avec une moyenne de 90 minutes par entretien. Les interviews se sont déroulées de décembre 2010 à août 2011. Elles ont été conduites au sein de l'entreprise des répondants, dans le bureau de ces derniers. Les 45 entretiens semi-directifs ont tous été enregistrés sur magnétophone et retranscrits manuellement. Les discours ont ensuite été débarrassés des parasites de la parole (bégaiement, interjection, euh, ben...), considérés comme des scories sans intérêt par rapport à l'objet de recherche (Georges, 2002). Ils ont néanmoins été respectés dans la dynamique de leur énonciation : vocabulaire, tournures de phrases et enchaînement des propos des répondants ont été scrupuleusement reproduits (Georges, 2002). Le discours ainsi obtenu a été analysé en suivant une analyse qualitative (Thiétart et *al.*, 2006).

² Pour certaines entreprises (Groupe Casino, Oxylane), 2 *design managers* ont été interviewés pour notre étude, ce qui explique le décalage entre le nombre de designers interrogés et le nombre de firmes.

Nous avons retenu l'analyse thématique comme technique d'analyse de contenu des discours recueillis, cette dernière étant la technique la plus fréquemment utilisée en marketing. Selon cette technique, le thème, ou unité de signification, est l'unité de découpage, de codage puis d'analyse (Evrard et *al.*, 2003). Nous avons développé une grille d'analyse qui correspondait aux thèmes mentionnés dans le guide d'entretien, puis avons conduit une analyse thématique de chaque entretien, conformément à la grille développée. Nous avons par la suite effectué des analyses verticales (par entretien) et horizontales (comparaison des différents récits). Aucun logiciel n'a été utilisé, dans la mesure où notre objectif de recherche était d'explorer et d'appréhender les discours des répondants, leur perception des missions et du rôle de la fonction design, de la mise en œuvre du processus de *design management* dans l'organisation et de ses contributions à la gestion des marques.

3. Résultats et Analyse

Nous présentons, dans cette partie, les résultats de l'étude qualitative permettant de mieux situer la place du design dans l'organisation (orientation, stratégies, gestion des ressources) et d'appréhender plus précisément ses apports à la fois pour l'innovation et la gestion des marques.

3.1. Le Design dans l'Organisation

Nos résultats nous conduisent à plusieurs observations.

3.1.1. Culture interne et Orientation Design

Tout d'abord, ils permettent de remarquer que la quasi-totalité des firmes interrogées a désormais intégré le design dans le développement et/ou la mise en œuvre de leur stratégie d'entreprise. Les discours recueillis permettent toutefois de distinguer les firmes étudiées, selon la place et les responsabilités stratégiques ou opérationnelles accordées à la fonction design dans l'organisation :

- Un premier groupe – restreint - d'entreprises se différencie par l'engagement fort du dirigeant pour le design et le rattachement de la fonction à la direction générale, autorisant ainsi une indépendance du design par rapport aux autres divisions : *«le design dépend de la direction générale»* (Cidetoy, Groupe Casino)...*«au même titre que la direction marketing et technique»* (Erard), *«Chez nous, il existe un Hub design, qui est placé entre la DG et les marques»* (Oxylane).
- Dans un second groupe – celui-ci majoritaire – d'organisations, la fonction design est plutôt rattachée à une autre division de l'entreprise. Nos résultats confirment ici les travaux de Kallish (2007) : très fréquemment, la cellule design va dépendre de la division marketing.

Elle peut intervenir à un niveau stratégique, dans le cas d'une forte orientation design. Le designer doit alors « *savoir travailler en tant que chef de projet, être souple et pro-actif* » (Cidetoys) pour faciliter le développement des divers projets de l'organisation, étant souvent « *le seul expert de sa pratique au sein de l'entreprise, avec des créatifs qui ont parfois été embauchés il y a moins de 10 ans pour développer la cellule de design intégrée* » (Dorel, Manitou). Son rôle est aussi de favoriser les interactions entre les différentes fonctions dans l'entreprise, du fait de sa position centrale dans le processus de développement de nouveaux produits : « *le travail se fait en simultanément et il y a des points de convergence* » (Dorel) entre divisions managériales, nécessitant une coordination. Nous retrouvons ici le rôle du designer comme « *agent cohésif d'innovation* », déjà observé dans les études antérieures (Bertola et Teixeira, 2002 ; Tessarolo, 2007).

La cellule design peut aussi collaborer à un niveau de réflexion plus conceptuel, de *design thinking* (Goffin et Micheli, 2010), comme laboratoire d'idées ou vitrine visant à montrer la réflexion design : « *l'équipe design est souvent vue comme faisant du 'concept', ce qui signifie souvent 'vitrine technologique'* » (EDF), « *la direction est un laboratoire qui met en place des idées pour les vendre aux enseignes* » (Groupe Casino). Dans la plupart des cas toutefois, la fonction design va plutôt être dédiée au développement innovant de nouveaux produits : on retrouve ici la perspective traditionnelle du design envisagé comme spécialiste fonctionnel (Perks et al., 2005).

Dans le domaine industriel, il apparaît que la fonction sera plutôt rattachée à la R&D ou au département Innovation. Ceci s'explique notamment par l'attention plus grande accordée en interne à la recherche technologique, au détriment du design souvent encore perçu comme un simple outil de différenciation ou de séduction émotionnelle. Dans cette configuration, la perception interne du design est souvent réduite : pour le design manager de Manitou, « *il est nécessaire de faire du push en interne régulièrement afin de valoriser le travail du design. De par mon background en agence, cette démarche de vente est plus facile à mener* ». Cette situation met parfois les designers en situation de devoir légitimer leur expertise technologique pour « *pouvoir interagir avec les membres de l'équipe R&D* » (Bayer Material Science).

Ainsi, et même si la plupart des entreprises ont intégré de façon explicite ou implicite le rôle du design, il n'en demeure pas moins que la légitimité de la fonction n'est pas toujours évidente en interne. Dans les cas où l'engagement du dirigeant est fort, la légitimité du design provient alors principalement de la vision stratégique du top-management (Montaña et al., 2007) : « *elle vient de la politique de l'entreprise. Ceci tient beaucoup à l'influence du dirigeant et sa vision stratégique du design* » (Salomon). Lorsque le design est rattaché à une autre division de l'entreprise, les discours recueillis permettent de remarquer que les principales sources de

légitimité proviennent, surtout en structures industrielles, de l'expertise technologique ou technique du designer : le designer a une *«légitimité interne car il a une formation en génie mécanique, une connaissance technique et du langage commun»* (Manitou), et de sa capacité à améliorer les processus d'innovation et de développement produit : il a *«gagné sa légitimité car il a travaillé à la qualité, à la réduction du cycle de développement, puis au design : cela a permis le passage du style Renault à un design industriel»* (Renault). Par ailleurs, les interviewés soulignent que démontrer l'importance et l'intérêt de la fonction dans l'entreprise, pour passer au-delà de la perception « vitrine technologique » ou « design émotionnel » est une tâche ardue, tout comme faire admettre aux autres intervenants (marketing, R&D) que la réflexion design doit être considérée et rémunérée, surtout en cas de commandes itératives en interne : il demeure *«difficile de faire comprendre que l'on est dans une réflexion qui se facture»* (Erard). Nos résultats confirment les tensions ressenties par les designers internes observés par Kallish en 2007.

3.1.2. Stratégies Design mises en œuvre

En termes de stratégie design, l'analyse des discours recueillis confirme la typologie développée par Perks et *al.* en 2005 :

- Tout d'abord, il apparaît que le design peut être impliqué dans la stratégie globale, au niveau du développement produit. À la différence de Perks et *al.* (2005), pour les designers interrogés, cette situation ne peut être réellement considérée comme positionnant la fonction dans un «rôle mineur». Selon nos répondants, si cette stratégie se traduit effectivement par une dépendance fonctionnelle (au marketing ou à la R&D), elle ne limite pas pour autant l'impact du travail mené par les designers. De fait, pour eux, lorsque le design dépend du marketing, l'un de ses rôles est notamment d'intervenir sur la gestion de la marque, à travers la création de son identité : *«Chez Legrand, l'identité des marques et la définition de leur ADN se base sur les promesses des marques. Ces promesses sont définies et partagées entre le marketing et le design. La cellule design est ensuite en charge de les traduire en codes esthétiques formels»* (Legrand) ou encore la *«conservation et l'extension du territoire de la marque»* (Arthur Bonnet).

- Le design peut aussi être intégré dans une équipe pluridisciplinaire où il va jouer un rôle central pour l'innovation, comme par exemple au sein de la direction innovation du Groupe Casino. L'intérêt de la démarche est alors de mettre en relation directe les parties prenantes du processus de création et de définir des pistes de travail, tout en étant en mesure de les développer et valider rapidement : *« Chaque 'innovation manager' est en charge d'une technologie ou d'un marché, avec une vision qui doit être la plus large possible en termes d'applications éventuelles et de portfolio de produits. Avec les outils de la cellule, il est en charge de 'sculpter' son terrain de travail en fonction des stratégies définies et en gardant à l'esprit le portfolio actuel »* (Bayer Material Science).

- Enfin, le design peut être une ressource indépendante, leader du processus d'innovation (Perks et *al.*, 2005; Montaña et *al.*, 2007). Pour les répondants, cette situation peut poser de nombreux problèmes d'indépendance et de financement des travaux menés, qui deviennent rapidement critiques lorsque ces recherches sont financées par des divisions autres que la direction générale, comme chez EDF R&D où les « *directions marketing, corporate et énergie renouvelables financent en moyenne 80% de la cellule [design], le reste provenant de la R&D* ». Selon eux, la cellule design doit toujours être en mesure de pouvoir justifier les approches développées ainsi que leur intérêt financier et commercial (Kallish, 2007).

3.1.3. La Gestion des Ressources Design

En ce qui concerne les modalités de gestion des ressources design, l'analyse des discours permet de noter que la fonction design est désormais internalisée dans la plupart des firmes, à l'exception de *Fabrica*, dont le directeur du pôle design est « *en externe depuis 5 ans* » ou du *Groupe Accor*, dont le directeur du design, Michel Gicquel, est « *indépendant* ». Dans le même temps, les designers interrogés confirment que les firmes sont aussi très nombreuses à faire appel à des designers en externe. Ce recours à l'externe s'explique par des motifs classiquement observés dans les travaux sur les stratégies d'externalisation :

- Dans une optique de réduction de coûts (Quinn, 1999; Cachon et Harker, 2002; Choi, 2007; Mac Pherson et Vanchan, 2009), l'externalisation correspond alors à un recours temporaire à des sous-traitants externes : lorsque l'équipe design désire se « *décharger de certaines tâches quand la charge de travail interne est trop intense* » pour « *tenir les timings de réalisation et de mise sur le marché du nouveau produit* » (Groupe Seb), lorsque la cellule interne n'est « *pas suffisamment staffée, avec donc 30% du design qui vient de l'externe* » (Salomon) ou quand elle a recours de façon ponctuelle à des designers externes pour de « *l'assistance à la maîtrise d'ouvrages* » (EDF).

- Dans une perspective d'acquisition d'expertise et de savoir externe (Chiesa et *al.*, 2004; Bengtsson et *al.*, 2009) : certains répondants expliquent leur collaboration avec des agences et designers externes pour bénéficier de compétences venant d'une plus grande « *spécialisation de l'externe sur certaines tâches* », considérées toutefois comme « *non cruciales pour la marque* » (Manitou, Erard, Hager). Il peut aussi s'agir de compétences qui seraient trop coûteuses à développer en interne, car trop éloignées du cœur de métier de la firme, comme par exemple « *la valorisation de vêtements usagés de pompiers* » (CordesCourant), « *le design de communication* » (Fiskars, Impex), le « *packaging* » (Groupe Seb), « *le conseil en design* » (Moswo), « *la production & développement* » (Orange) ou encore « *le stylisme* » (Dorel).

L'analyse thématique menée permet de noter que, dans les faits, et assez paradoxalement, une part non négligeable des stimuli relatifs au design de la marque est donc externalisée par les entreprises.

- Enfin, cette externalisation de la fonction design s'explique aussi, pour de nombreuses structures, par le souhait d'intégrer davantage de créativité, en faisant collaborer des équipes internes et externes, notamment en phase de génération de concepts. Faire appel à des designers externes, et/ou instaurer des « *séances de créativité animées par cabinet externe* » (Impex), favorise la stimulation de la créativité interne par « *l'instauration d'un dialogue créatif* », passant par des échanges avec des « *designers 'compagnons' externes sur les propositions créatives, les roughs du designer interne* » (Airbus Corporate Jet Center). Le travail avec de plus « *petites structures* » externes (EDF) permet ainsi d'optimiser les « *phases exploratoires* », en amenant une « *fraicheur créative* » (Bel'M) et « *un regard innovant plus neutre* » (Impex) qu'en interne. Cette approche permet aussi, dans certains cas, de « *contourner les contraintes technico-industrielles* » qui peuvent être trop fortement ressenties par la cellule interne de design, bridant de fait sa créativité (Faurecia). Nos résultats confirment les bénéfices liés à la collaboration entre designers internes et externes pour la créativité et l'innovation de la firme (Dell'Era et Verganti, 2009a et 2009b; Munsch, 2004).

Les discours recueillis soulignent, dans le même temps, une forte tendance des entreprises à souhaiter conserver et valoriser la création du concept de marque, qui doit être, selon elles, réalisée en interne, par la « *création d'équipes plus compétentes, maîtrisant l'ensemble des tâches design* » (Cidetoys, Maped) et « *l'expertise des usages produits & services* » (Dorel). L'intérêt de l'internalisation de la fonction design pour un branding pertinent, suggéré par les travaux de Montaña et al. (2007), est ainsi confirmé par nos résultats. D'une part, ceci permet de garantir à long terme « *l'homogénéité de la gamme de produit, son style, l'identité et l'image de marque* » : le design est alors considéré comme un des « *signaux de la marque* » (Manitou). Par cette approche, la firme garantit un de ses actifs intangibles : « *la marque et son identité* » ; un trop grand recours à l'externe peut effectivement aboutir à des produits similaires entre concurrents d'un même secteur, ce qui est « *dommageable pour le positionnement et la différenciation* » (Renault). D'autre part, et surtout pour les petites structures, la constitution d'équipes performantes en interne se justifie par un coût moins élevé, selon les répondants, qu'un recours à l'externe. Un changement progressif apparaît par davantage de création et « *moins d'exécution pure* » pour la cellule de design interne et allant, pour certaines entreprises, jusqu'à une disparition progressive du recours à l'externe (Maped, Renault) pour mieux maîtriser la gestion design de la marque.

Si recours à l'externe il y a, la collaboration est favorisée par l'expertise de l'agence (Orange, Erard, Seb, Manitou), sa proximité géographique (Salomon, Hager Security), sa complémentarité avec l'entreprise (Erard) ou sa taille («isopométrique» pour Erard), pour «construire un partenariat de confiance» (Dorel), dimensions précédemment observées dans les travaux sur l'externalisation de la fonction design (Mac Pherson et Vanchan, 2009 ; Sunley et al., 2008). La sélection des designers externes se fait, quant à elle, selon des critères variables : affinité personnelle (chez A. Bonnet, le DG «choisit lui-même ses partenaires design, sans passer par les achats », tout comme chez Bel'M), choix sur des «critères flous» (Groupe Seb), par « bouche à oreilles ou étude documentaire » (Impex) ou encore car l'entreprise a «l'habitude de collaborer avec certaines agences» (Faurecia). Dans certains cas, la cellule design détermine les critères de sélection, en collaboration avec le département achat, puis les agences sélectionnées sont ensuite mises en compétition, avec une «sélection finale par jury multi-personnes» (Erard, Orange) ou par la création d'«une liste d'agences», établie selon certains critères, dans laquelle le «département marketing doit opérer sa sélection» (Groupe Seb). Dans d'autres cas, la sélection n'est évaluée que si le «budget dédié est important» (Dorel, EDF) et selon la «faisabilité technique & financière» (Dorel). Enfin, et plus rarement, c'est le «département achat qui peut être responsable de la sélection des agences» (Groupe Casino). Nous observons que le fait de dédier un budget spécifique à l'achat externe, basé sur des critères précis est, dans les faits, assez peu répandu (Montaña et al., 2007).

Toujours dans la perspective d'un éventuel recours à l'externe, il apparaît que les designers interrogés se déclarent plutôt contre le recours à une star du design et une stratégie de design de signature. Certains répondants soulignent néanmoins que la collaboration avec un designer externe notoire peut permettre de bénéficier de la «vision et de l'expertise du designer star» (Fabrica, Impex) et de «valoriser l'image de marque» (Dorel), avec un «co-branding cohérent» (Groupe Seb) ou en développant des «produits de rupture» (Hager Security). Mais, au final, selon les *design managers* interviewés, le design de signature ne présente que «peu d'apports pour l'identité de marque» (Bel'M, Manitou) et «l'intérêt d'avoir une unique pièce signée est limité pour la cohérence de la gamme» (Manitou). Ils déclarent que le travail du designer-star est « trop cher » (Fiskars, Cordescourant), se fait souvent au «détriment de la fonctionnalité» (Dorel) et présente de «forts risques de manque de cohérence à long terme, liés à la volonté [du designer star] de marquer son passage, sans se préoccuper de l'après» (Moswo). Au-delà du risque de créer «des jalousies en interne» (Hager Security), pour les répondants, le recours à la star est souvent «peu pertinent» et «peu adapté» à la stratégie (EDF, Maped, Fiskars, Ikea), comme à la «cible visée» (Maped).

Dans certaines industries comme l'automobile, le designer-star manque, la plupart du temps, de «*compétences techniques*» et est «*trop long à former*» (Renault). Enfin, il apparaît, pour nos interviewés, que ce recours à un designer star n'a «*pas d'impact prouvé sur les ventes*» (Fiskars), ce qui s'explique notamment par le «*peu de lien réel entre le designer et la marque*» pour laquelle il a pu intervenir, avec un produit qui, finalement, «*n'est acheté que par les fans du designer, ce qui s'est passé pour la poêle de Marc Newson*» (Groupe Seb). Toutes ces raisons poussent les répondants à se déclarer en faveur d'une stratégie de design de marque à long terme, avec une «*véritable valeur de marque, sans star*» (Salomon, Erard). Les discours recueillis s'inscrivent donc en contradiction des travaux antérieurs plaçant pour un recours accru aux designers stars, pour une meilleure performance de la firme (Dell'Era et Verganti, 2009b; Sunley et al., 2008).

3.2. Rôles du Design : du développement de produits innovants à la création d'une offre de marque

Il est apparemment intéressant de mieux comprendre l'évolution progressive du rôle du design, de facteur crucial d'innovation produit vers la création d'une expérience de marque, pour ensuite s'intéresser à l'évaluation de ses apports pour l'entreprise et ses marques.

3.2.1. Design et Innovation

En termes d'implication du design dans la stratégie d'innovation, nous retrouvons la typologie développée par Moll et al. (2007), avec des firmes orientées soit design soit marché.

- *Les firmes orientées design* : Pour ces dernières et dans une optique de *design management*, le processus d'innovation est initié par le design, parfois en collaboration avec la R&D, mais sans intervention au départ du marketing : «*le brief est issu de notre réflexion, de la perception que nous avons du marché. C'est par exemple le cas de l'évolution liée au Do It Yourself qui nous a amenés à retravailler nos produits avec la volonté d'être moins technologique, plus proche des personnes*» (Hager Security). Dans cette approche, le développement classique du produit peut être très formalisé ou au contraire plutôt fluctuant au départ. Dans tous les cas, la démarche est perçue comme itérative et impliquant de nombreux acteurs de l'entreprise. Le projet de développement va se structurer au tour des traditionnelles étapes que sont :

- L'étude exploratoire (EDF), le benchmark et l'analyse des usages (Fiskars),
- Les réunions de brainstorming autour des possibilités d'innovation/amélioration avec, dans certains cas, la mise en place d'outils (cahiers d'expression de style, développement de la vision et du concept),
- La phase de prototypage et de développement passant par des allers/retours successifs avec les autres fonctions (production, achat, R&D), caractérisée par une approche essai/erreur

(Orange, Manitou) et mise en test auprès des *lead users*, en collaboration avec le marketing (Faurecia),

- La prise en compte différenciée des contraintes de faisabilité financière et industrielle selon les structures,

- Et enfin, la validation par le top-management.

Dans cette forme d'organisation, le projet innovant est alors «*géré entièrement par la cellule design*» (Fabrica) qui va occuper un rôle central dans le processus d'innovation. Très souvent, le *brief* est développé par les designers ou par la direction générale elle-même, sur la base d'une analyse marché ou parfois sur l'utilisation d'approches créatives (Airbus Corporate Jet Center base son approche sur la «*réalisation de portraits chinois pour déterminer les goûts des clients*» internes). Une fois l'innovation réalisée, la question de la validation des offres développées par la cellule design sera cruciale. Elle peut parfois être source de rancœurs fortes au sein de l'organisation - notamment lorsque la décision est prise de façon unilatérale ou par une fonction autre que le design - tout en étant potentiellement peu objective si elle ne relève que des designers. Pour remédier à ces éventuels problèmes et notamment à l'attachement que peuvent avoir certains créatifs envers leurs projets, Renault a mis en place un système de sélection extrêmement formalisé : «*la décision d'approbation se fait dans un ordre immuable de présentations orales (d'abord le responsable produit en charge du projet, puis le responsable design en charge du projet), puis un tour de table avec le directeur de production, le directeur marketing, le directeur programme... ; et finalement les interventions du directeur commercial, puis du directeur design et enfin du numéro deux du groupe, tout ceci face à une maquette à l'échelle réelle du produit*».

- *Les firmes orientées marché* : Ici, les processus d'innovation et de développement du nouveau produit sont initiés par la cellule marketing. Cette division est au cœur du développement de la stratégie générale, l'innovation étant basée sur une approche marketing orientée consommateur. Le marketing va soumettre un *brief*, issu de l'analyse du marché, à la fonction design qui a pour responsabilité de développer le produit, en respectant les contraintes posées par le marketing. Suite au développement, les designers présentent le projet au département marketing, qui est souvent décisionnaire, en parallèle du département développement. Les discours recueillis nous ont permis de remarquer que les contraintes-clés - et à la base de la décision des marketeurs- sont alors : «*le coût, la technologie et la possibilité de licences (possibilité de revente à d'autres clients)*» (Cidetoys). Par conséquent, il apparaît que, pour les structures orientées marché, la fonction design est fortement cadrée, ce qui ne laisse que «*peu de liberté*» aux designers (Maped). La qualité du *brief* formulé est alors cruciale pour les designers.

Certains répondants ont souligné, dans leurs récits, les problèmes éventuels pouvant être engendrés lors de la formulation de ce dernier: «*manque de clarté, inputs trop vagues*» (Maped), «*brief mal formulé, manque de certitudes sur la cible visée*» (Moswo, Graphic Identité). De même, ils ont été nombreux à insister sur le manque de vision innovante du marketing, avec un *brief* basé sur la «*reprise de produits référents sur le marché*» (Fiskars), qui réduit souvent la marge d'expression et de liberté créative des designers par trop de contraintes. Ils souhaiteraient davantage d'interventions des divisions produits ou R&D sur la rédaction initiale du *brief* ou encore une «*reformulation du brief par le design*» comme cela peut exister chez Legrand ou Oxyrane, pour éviter que le développement produit ne soit basé que sur une logique commerciale.

3.2.2. Design et Branding : une gestion orientée *Brand Design* ?

Pour l'échantillon interrogé, l'apport du design à la gestion de la marque apparaît clairement : tout d'abord à travers l'importance déclarée de la maîtrise interne de la création du concept de marque et de la gestion du capital-marque, mais aussi pour son rôle déterminant dans le développement de concepts innovants, tangibilisés à long terme par les codes et invariants de la marque et exprimés par un design-produit de rupture. Si cette gestion stratégique de la marque pourrait être optimisée, pour de nombreux *design managers*, par une «*plus grande collaboration entre les fonctions marketing et design*», les discours recueillis soulignent néanmoins que, dans les faits, de nombreux outils ont été développés par les différentes cellules design des entreprises étudiées.

À l'exception de quelques entreprises qui se limitent aux outils traditionnels que sont le Mood Board (Bel'M) ou la simple transmission orale des codes de la marque (Fabrica), la plupart des firmes analysées ont mis en place des outils structurés et évalués, tel le Color Code chez Mc Donald's (cf. annexe 3). Ces outils visent, d'une part, à légitimer l'action design à travers des Guides (Dorel) ou des Codus (EDF) design ou encore par la mise en place de l'Observatoire «*Missions Tendances*»³ et l'organisation de séminaires internes sur le design (Renault). D'autre part, ils permettent de favoriser l'appropriation et la lecture interne de la marque et de développer une plate-forme identitaire pour cette dernière. Dans cette optique, au-delà de la veille design pratiquée par l'ensemble des entreprises, les firmes étudiées favorisent la création de livres internes (Groupe Seb), de *guidelines* et planches de tendances

³ Ces missions tendances «*consistent à envoyer des designers à l'étranger par groupe de cinq afin qu'ils puissent s'approprier la culture du pays visité et tirer profit des approches culturelles et créatives locales. L'équipe envoyée est toujours encadrée, non par des managers, mais par des personnes extérieures afin de garantir une ouverture la plus importante possible. En revenant, les designers sont en charge de monter un film qui résume les principaux insights tirés de leur voyage et qui est envoyé aux responsables du marketing, du produit et autres*» (Renault).

(Manitou) formalisant les attributs design de la marque (valeurs, promesses et marquage de logo) et synthétisant des apports des études consommateurs (usage, perception) (Hager Security, Oxo, Oxylane). Dans une perspective orientée *Brand Design*, ces outils permettent la mise en avant du positionnement et de la différenciation *via* le design de la marque et de ses produits (Groupe Seb, Salomon) tout en garantissant à long terme l'homogénéité de la marque.

À ce stade de l'analyse, nous pouvons ainsi remarquer que de nombreuses cellules design portent une attention plus importante à la gestion stratégique de la marque - qui doit être maîtrisée en interne - pour abandonner à l'équipe marketing ou aux agences externes de design les dimensions tactiques ou opérationnelles relatives à la mise en œuvre de l'architecture de marque. Après analyse, et dans une logique de *Brand Design Management*, il apparaît que si les firmes étudiées s'intéressent très souvent à l'étude des dimensions sensorielles et expérientielles du produit et de son packaging, elles ne se penchent que beaucoup plus rarement sur l'analyse de l'expérience globale de contact avec la marque, telle qu'elle peut être ressentie par le consommateur. Cela est néanmoins le cas du *design manager* d'EDF qui nous a indiqué que la fonction design contribuait à la réflexion sur les « *scenarii de services, autour des informations à manipuler et de la place de l'humain, pour optimiser les supports physiques du service et sa délivrance au consommateur* ». Nous avons cependant pu noter, dans les discours recueillis, l'importance de la contribution du design à la gestion du capital-marque sur le long terme, notamment à travers la réactualisation des codes esthétiques des marques (Cidetoys, Fiskars, Renault, Manitou) et un ajustement référentiel permanent des marques (Salomon, Philips, Renault, Maped). Nos résultats ne confirment donc que partiellement les analyses de Montaña et al. (2007).

3.2.3. Evaluation du Design et de ses résultats

Selon Verganti (2009), l'innovation orientée design améliore, *in fine*, la valeur offerte par l'entreprise sur son marché (consommateur, actionnaire). Selon l'auteur, les investissements dédiés au design renforcent l'avantage compétitif de la firme et ses ressources-clés, notamment *via* une gestion améliorée de la marque et une fidélité accrue du consommateur. Une approche orientée design permet ainsi une hausse des profits pour la firme. Elle nécessite toutefois une analyse précise des contributions (marketing, commerciales et financières) du design à l'activité de l'entreprise.

Dans les faits, les discours recueillis témoignent de l'évaluation croissante de la fonction design et de ses apports pour la marque et l'entreprise. Si quelques structures n'ont pas encore mis en place d'indicateurs spécifiques d'évaluation, à l'instar de Cidetoys qui s'appuie sur des « *critères flous* » ou EDF qui évalue de façon « *informelle* » le design, nous avons pu noter, à l'instar de Verganti (2009), que les entreprises utilisent principalement des critères évaluatifs:

1. d'ordre marketing : tests préalables à la mise sur le marché auprès de *lead users* (Salomon, A. Bonnet) ou de clients internes (Airbus), études consommateurs, études d'image de marque visant à évaluer le « TED » ou Ticket d'entrée du Design (Renault), ou à « *limiter l'influence des commerciaux* » (Maped), retombées presse (Airbus, Fabrica, Renault), retombées auprès des instances du monde du design (Observateur du Design pour Fiskars, Janus de l'Industrie pour Impex),
2. d'ordre commercial : mise sur le marché (Fiskars, Hager), volume des ventes et impacts sur le chiffre d'affaires et la rentabilité (Airbus, Bel'M et Faurecia), perception et évaluation des commerciaux (Hager Security),
3. ou relevant des Indicateurs Clefs de Process dits KPI⁴ (Fabrica, Manitou) et de dimensions plus financières comme, par exemple, le retour sur investissements (Salomon).

Toutefois, et assez étonnement, les résultats permettent de remarquer que les entreprises n'utilisent pas systématiquement l'ensemble des indicateurs pour évaluer, de façon extensive, les apports du design à l'organisation. Au contraire, et selon le secteur d'activité, elles ont plutôt tendance à se focaliser soit sur des critères d'ordre marketing soit sur des indicateurs financiers. Ainsi, le TED de Renault repose principalement sur l'évaluation des apports du design pour la marque (pérennisation de l'image, notoriété).

Au final, les récits des designers interrogés soulignent la complexité de l'évaluation de la fonction design et de ses bénéfices pour l'activité et soulèvent plus largement la question de sa valorisation immatérielle pour l'entreprise.

4. Conclusion, Limites et Voies de Recherche futures

Notre recherche vient, en premier lieu, enrichir les travaux empiriques portant sur les contributions du design dans l'organisation. Elle vient également approfondir les études récentes portant sur une approche *Brand Design* de la marque.

⁴ Key Process Indicators.

Le premier apport de ce travail réside dans le fait qu'il révèle une intégration accrue de la fonction design dans l'organisation, reflétant la progressive prise de conscience des apports potentiels du design pour innover et développer un avantage compétitif pérenne à long terme. Notre recherche vient confirmer, en contexte français, les résultats de travaux antérieurs réalisés dans d'autres environnements culturels (Espagne pour Montaña et *al.*, 2007; Royaume-Uni pour Sunley et *al.*, 2008). Nos résultats réaffirment les rôles fonctionnels et d'agent pollinisateur du design (Perks et *al.*, 2005), quelque soit l'orientation adoptée (design ou marché) par l'entreprise. En revanche, il apparaît que, pour les structures étudiées, le développement d'une véritable stratégie *design-oriented* est plus rare : la fonction design dépend encore couramment des divisions R&D et marketing, doit souvent être légitimée en interne et n'est, dans les faits, que trop rarement leader du processus d'innovation. Les données recueillies démontrent que, du point de vue de la stratégie d'innovation, les approches orientées design (*vs.* orientation marché) tentent à favoriser la créativité des designers par une plus grande liberté et marge d'expression. Elles soulignent toutefois la nécessité d'une collaboration accrue entre fonctions, lorsque le processus d'innovation est géré par le marketing, pour optimiser l'innovation par une formulation plus claire des attentes et des contraintes liées au nouveau produit.

Notre second apport repose sur l'investigation des contributions du design pour la gestion de la marque, dans une optique expérientielle. Cette approche nous a permis d'identifier les conditions et les possibles domaines d'intervention du design, dans une optique de *Brand Design Management*. Cette approche a tout d'abord permis de confirmer le rôle majeur de la cellule interne de design pour développer une expérience de marque pertinente. L'analyse des discours a mis en évidence le rejet massif des stratégies de design de signature, notamment liées à des risques managériaux trop importants (formation, conflits éventuels, coût élevé) et surtout à leurs éventuelles conséquences négatives sur l'image de marque à long terme. Elle souligne aussi les apports déterminants des designers internes pour la création et le développement du concept et de l'identité de marque, à travers la mise en place de procédures et d'outils spécifiquement dédiés. Toutefois, l'approche *brand design* n'est pas adoptée dans son intégralité par les firmes : dans les faits, les tâches relevant de la gestion tactique et opérationnelle de la marque sont très souvent externalisées aux agences spécialisées. Par conséquent, et pour l'échantillon étudié, la gestion expérientielle de la marque, dans une perspective design, n'est finalement pas encore envisagée ni même évaluée de façon globale.

D'un point de vue managérial, si les résultats obtenus témoignent de la plus grande prise en compte des contributions du design pour l'innovation, il apparaît toutefois nécessaire que les entreprises se penchent désormais sur une réelle mise en œuvre de l'approche orientée design pour développer, de façon cohérente, une offre d'expérience de marque différenciée. Dans cette perspective, elles doivent encourager davantage la légitimité du designer et de son travail, en lui accordant une indépendance accrue au sein de l'organisation. En termes de gestion des ressources, la mise en place d'équipes de projet hybrides (designers internes/externes), avec une collaboration accrue entre fonctions managériales (marketing, design, R&D...) serait de nature à favoriser le développement d'une vision expérientielle de l'offre de marque et sa mise en œuvre cohérente, dans une approche dynamique, sur l'ensemble des points de contacts avec le consommateur.

Notre travail souffre néanmoins de certaines limites.

D'un point de vue théorique, l'approche développée a été centrée sur l'analyse des contributions du design pour d'une proposition d'expérience de marque, par la firme. Une première limite renvoie au concept de co-création de l'expérience de marque par le consommateur, qui n'a pas été pris en compte pour cette recherche. Cette dimension nous semblait en effet difficile à intégrer dans le cadre de notre étude exploratoire. Notre travail ne permet donc pas d'envisager le rôle actif du consommateur dans le co-design de la proposition de valeur. Il ne permet pas non plus d'étudier comment cette proposition de valeur, guidée par le design, peut être effectivement perçue par les individus.

D'un point de vue méthodologique, certaines limites doivent aussi être soulignées pour cette recherche. L'échantillon interrogé reflète principalement les pratiques des firmes françaises et la perception des *design managers* interrogés. Le choix de n'interroger que des *design managers* ne permet pas non plus de restituer de façon exhaustive la vision de l'ensemble des acteurs de l'entreprise sur le processus étudié. De plus, l'ensemble des firmes étudiées est reconnu pour son expertise design, ce qui ne nous autorise pas à prétendre à la généralisation des résultats. L'approche qualitative adoptée ne nous a pas permis non plus d'analyser avec précision les contributions réelles d'une stratégie orientée design sur les résultats de l'entreprise.

Il serait désormais souhaitable d'étendre cette recherche à d'autres groupes d'entreprises, présentant une orientation design plus faible et d'autres contextes culturels et géographiques, pour améliorer la généralisation des résultats. Afin de mieux rendre compte des contributions du *brand design management*, il serait pertinent de croiser la perspective des *design managers* avec celle des gestionnaires de marque et de réintégrer, dans le modèle développé, le rôle actif du consommateur dans le co-développement de l'expérience de marque. Enfin, il conviendrait aussi désormais de développer un instrument de mesure de l'orientation design et du *brand design management* pour expliquer les éventuelles incidences de ces deux variables sur 1) la performance de la firme et 2) l'expérience de marque perçue du consommateur.

Références Bibliographiques

- Aaker D. (1996), *Building Strong Brands*, The Free Press, New York, 1996, 400 p.
- Aaker J.L. (1997), Dimension of Brand Personality, *Journal of Marketing Research*, 34, 347-356.
- APCI – IFM –Cité du Design (2010), Economie du Design, sur commande de la DGCIS, étude disponible à <http://www.industrie.gouv.fr/creation/etudes/RapportFinal27juilletbdef.pdf>, consultée le [31/07/2011]
- Association Design Communication (1994), *Design, la Stratégie de la Réussite*, Les Presses du Management, 144p.
- Bauhain–Roux D. (1992), *Gestion du Design et Management d'Entreprise*, Chotards Editeurs, Paris, 124p.
- Bassani M., S. Sbalcherio, K. Ben Youssef et S. Magne (2010), *Brand Design : Construire la Personnalité d'une Marque Gagnante*, 2^{ème} édition, De Boeck, Bruxelles, 299 p.
- Bellizzi J.A. et R.E. Hite (1992), Environmental Color, Consumer Feelings, and Purchase Likelihood, *Psychology and Marketing*, 9, 5, 347-363.
- Bengtsson L., R. von Hartman et M. Dabhilkar (2009), Low-cost versus Innovation: Contrasting Outsourcing and Integration Strategies in Manufacturing, *Creativity and Innovation Management*, 18, 1, 35-47.
- Berenson C. et I. Mohr-Jackson (1994), Product Rejuvenation: a Less Risky Alternative to Product Innovation, *Business Horizons*, 37, 6, 1-57.
- Berkowitz M. (1987), Product Shape as a Design Innovation Strategy, *Journal of Product Innovation Management*, 4, 4, 274-283.
- Bertola P. et J.C. Teixeira (2003), Design as a Knowledge Agent: how Design as a Knowledge Process is embedded into Organizations to Foster Innovation, *Design Studies*, 24, 181-194.
- Beverland M.B. (2005), Managing the Design Innovation–Brand Marketing Interface: Resolving the Tension between Artistic Creation and Commercial Imperatives, *Journal of Product Innovation Management*, 22, 193-207.
- Borja de Mozota B. (2007), Marque et Design de la Marque : vers un modèle « Brand Aesthetics », in J-P Matthieu, *Design et Marketing : Fondements et Méthodes*, l'Harmattan, Paris, 307-322.
- Borja de Mozota B. (2003), *Design Management: Using Design to Build Brand Value and Corporate Innovation*, Allworth Press, New York, 256 p.

- Brakus J.J., B.H. Schmitt et L. Zarantonello (2009), Brand Experience: What is it? How is it measured? Does it affect loyalty?, *Journal of Marketing*, 46, 2, 222-233.
- Cachon G.P. et P.T. Harker (2002), Competition and Outsourcing with Scale Economics, *Management Science*, 48, 1314-1333.
- Carroll B.A. et A. Ahuvia (2006), Some Antecedents and Outcomes of Brand Love, *Marketing Letters*, 17, 2, 79-89.
- Caru A. et B. Cova (2006), Expériences de Marque: Comment Favoriser l'Immersion du Consommateur ?, *Décisions Marketing*, 41, 43-52.
- Chiesa V., R. Manzini et E. Pizzurno (2004), The Externalisation of R&D Activities and the Growing Market of Product Development Services, *R&D Management*, 34, 1, 65-75.
- Choi E.K. (2007), To Outsource or not to Outsource in an Integrated World, *International Review of Economics and Finance*, 16, 521-527.
- Danzig M. (2002), By Design: the Bluelight Brand Story, *Design Management Journal*, 13, 1, 26-32.
- Dell'Era C. et R. Verganti (2009a), Design-driven Laboratories: Organization and Strategy of Laboratories in the Development of Radical Design-driven Innovations, *R&D Management*, 39, 1, 1-20.
- Dell'Era C. et R. Verganti (2009b), The Impact of International Designers on Firm Innovation Capability and Consumer Interest, *International Journal of Operations and Innovation Management*, 29, 9, 870-893.
- Delgado-Ballester E., J.L. Munuera-Aleman et M.J. Yagüe-Guillén (2003), Development and Validation of a Brand Trust Scale, *International Journal of Market Research*, 45, 1, 35-53.
- Dickson P., W. Schneier, L. Peter et R. Hytrty (1995), Managing Design in Small High Growth Companies, *Journal of Product Innovation Management*, 12, 5, 406-414.
- Evrard Y., B. Pras et E. Roux (2003), *Market : Etudes et Recherches en Marketing*, 3^{ième} édition, Dunod, Paris, 704p.
- Flamand B. (2006), *Le Design : Essais sur des théories et des pratiques*, IFM/Regard, Paris, 362 p.
- Fagnoni R. (2010), Comment Construire la Perception de la Marque par le Design de Produit ? in *Brand Design : Construire la Personnalité d'une Marque Gagnante*, Bassani et al., 2^{ième} édition, De Boeck, 70-78.
- Georges L. (2002), *La Performance des Managers de Comptes Clés dans un Contexte Industriel : Conceptualisation et Modélisation*, Thèse de Doctorat es Sciences de Gestion, Université d'Angers, Juin.
- Gemser G. et M. Leenders (2001), How Integrating Industrial Design in the Product Development Process Impacts on Company Performance, *Journal of Product Innovation Management*, 18, 1, 28-38.
- Giordano Y. (2003), *Conduire un Projet de Recherche : une Perspective Qualitative*, Editions Management et Société, Paris, 318p.
- Goffin K. et P. Micheli (2010), Maximizing the Value of Industrial Design in New Product Development, *Research-Technology Management*, 53, 5, 1-9.
- Gorn G.J., A. Chattopadhyay, T. Yi et D.W. Dahl (1997), Effects of Color as an Executional Cue in Advertising: They are in the Shade, *Management Science*, 43, 10, 1387-1400.
- Hehman R.D., 1984, *Product Management: Marketing in a Changing Environment*, Dow Jones -Irwin, Illinois : Homewood, 181 p.
- Kallish A. (2007), Feeding the Lion: One Internal Design Group's Odyssey, *Design Issues*, 23, 3, 16-28.
- Keller K.L. (2008), *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*, 3^{ième} édition, Prentice Hall, New Jersey: Upper Saddle River, 720 p.

- Keller K. L. et D.R. Lehmann (2006), Brands and Branding: Research Findings and Future Priorities, *Marketing Science*, 25, 6, 740-759.
- Keller K.L. (1987), Memory Factors in Advertising: the Effects of Advertising Retrieval Cues on Brand Evaluations, *Journal of Consumer Research*, 14, 316-333.
- Kristensen T. et K. Grønhaug (2007), Can Design Improve the Performance of Marketing Management ?, *Journal of Marketing Management*, 23, 9-10, 815-827.
- Jollant – Kneebone F. (2002), Design et Marketing, un Mariage de Raison?, *Revue Française du Marketing*, 187, 93-99.
- Leonhardt D. et B. Faust (2001), Brand Power: Using Design and Strategy to Create the Future, *Design Management Journal*, 12, 1, 10-13.
- Lewi G. et J. Lacoëuilhe (2007), *Branding Management*, 2^{ième} édition, Pearson Education, Paris, 495 p.
- Low G.S et R.A. Fullerton (1994), Brands, Brand Management and the Brand Manager System: A Critical – Historical Evaluation, *Journal of Marketing Research*, 32, 2, 173-190.
- Marco L. (2009), *Marketing et Design : un Bilan Prospectif*, Management et Sciences Sociales, 6, l'Harmattan, Paris, 334 p.
- MacPherson A. et V. Vanchan (2009), The Outsourcing of Industrial Design Services by Large US Manufacturing Companies, *International Regional Science Review*, 1-28.
- Mandel N. et E.J. Johnson (2002), When Web Pages Influence Choice: Effects of Visual Primes on Experts and Novices, *Journal of Consumer Research*, 29, 235-245.
- McAlexander J.H., J.W. Schouten et H.F. Koenig (2002), Building Brand Community, *Journal of Marketing*, 66, 38-54.
- Meyers-Levy J. et L.A. Peracchio, (1995), How the use of Color in Advertising Affects Attitudes: the Influence of Processing Motivation and Cognitive Demands, *Journal of Consumer Research*, 22, 121-138.
- Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie (2002), Les Pratiques du Design en PMI, rapport d'études réalisé par Design Fr@nce et Tremplin Protocoles, étude disponible à <http://www.industrie.gouv.fr/biblioth/docu/dossiers/sect/pdf/rapdesign.pdf>, consultée le [31/07/2011]
- Moll I., J. Montaña, F. Guzmán et F.S. Parellada (2007), Market Orientation and Design Orientation: a Management Model, *Journal of Marketing Management*, 23, 9-10, 861-876.
- Montaña J., F. Guzmán et I. Moll (2007), Branding and Design Management: a Brand Design Management Model, *Journal of Marketing Management*, 23, 9-10, 829-840.
- Munsch K. (2004), Outsourcing Design and Innovation, *Research –Technology Management*; 47, 1, 27-30.
- Olson E.M., R. Cooper et S.J. Slater (1998), Design Strategy and Competitive Advantage, *Business Horizons*, 41, 2, 55-61.
- Perks H., R. Cooper et C. Jones (2005), Characterizing the role of Design in New Product Development: an Empirically Derived Taxonomy, *Journal of Product Innovation Management*, 22, 111-127.
- Ponsoby-McCabe S. et E. Boyle (2006), Understanding Brands as Experiential Spaces: Axiological Implications for Marketing Strategists, *Journal of Strategic Marketing*, 14, 175-189.
- Quinn J.B. (2000), Outsourcing Innovation: the New Engine of Growth, *Sloan Management Review*, 41, 4, 13-28.
- Quinn J.B. (1999), Strategic Outsourcing: Leveraging Knowledge Capabilities, *Sloan Management Review*, 40, 4, 9-21.
- Steinbock D. (2005), Design and Mobile Innovation, *Design Management Review*, 16, 4, 55-62.

- Sunley P., S. Pinch, S. Reimer et J. MacMillen (2008), Innovation in a Creative Production System: the Case of Design, *Journal of Economic Geography*, 8, 675-609.
- Tessarolo P. (2007), Is Integration Enough for Fast Product Development? An Empirical Investigation of the Contextual Effects of Product Vision, *Journal of Product Innovation Management*, 24, 69-82.
- Thiéart R.-A. et al. (2006), *Méthodes de Recherche en Management*, 3^{ième} édition, Dunod, Paris, 586 p.
- Thomson M., D.J. McInnis et C.W. Park (2005), The Influence of Unity and Prototypicality on Aesthetic Responses to New Product Design, *Journal of Consumer Research*, 24, 374-394.
- Ulrich K.T. et S.D. Eppinger (2004), *Product Design and Development*, 3^{ième} édition, McGraw Hill, Boston, 384 p.
- Verganti R. (2009), *Design-driven Innovation: Changing the Rules of Competition by Radically Innovating what Things Mean*, Harvard Business Press, 288 p.
- Verganti R. (2003), Design as Brokering of Languages: Innovation Strategies in Italian firms, *Design Management Review*, 14, 3, 34-42.
- Veryzer R.W. (2005), The Roles of Marketing and Industrial Design in Discontinuous New Product Development, *Journal of Product Innovation Management*, 22, 22-41.
- Veryzer R.W. et J.W. Hutchinson (1998), The Influence of Unity and Prototypicality on Aesthetic Responses to New Product Designs, *Journal of Consumer Research*, 24, 374-394.
- Walsh V., R. Roy et M. Bruce (1988), Competitive by Design, *Journal of Marketing Management*, 4, 2, 201-216.
- Zaichkowsky J.L. (2010), Strategies for Distinctive Brands, *Brand Management*, 17, 8, 548-560.

Annexes

Annexe 1 : Présentation de l'Echantillon Entreprises

Entreprise	Répondant	Secteur d'Activité
<i>Airbus Corporate Jet Center</i>	Sylvain Mariat	Aviation pour VIP
<i>Alstom</i>	Xavier Allard	Transport
<i>Amer Sports</i>	Philippe Besnard	Matériel de sport
<i>Arthur Bonnet</i>	Marc Moreau	Cuisines
<i>Balsamic</i>	Giacomo Peldi Guilizzoni	Production d'interface
<i>Bayer Materials Science</i>	Ralph Schneider	Spécialiste des matériaux
<i>Bel'm</i>	Anthony Durand	Spécialiste porte d'entrée
<i>Cidetoys</i>	François Marcelin	Production de jouets
<i>Cordescourant</i>	Thomas Buisson	Producteur de cordes
<i>Dorel</i>	Yann Naslain	Puériculture et bicyclette
<i>EDF</i>	Gilles Rougon	Energéticien
<i>Erard</i>	Patrick Bonnemere	Equipeement audiovisuel
<i>Fabrica</i>	Sam Baron	Cellule de création affiliée à Benetton
<i>Faurecia</i>	Nicolas Pegorier	Ingénierie et production d'équipement automobile
<i>Fiskars</i>	Emmanuel Rado	Outilsage
<i>Groupe Accor</i>	Michel Gicquel	Groupe Hôtelier
<i>Groupe Casino</i>	Aurélie Ladeux Thibault de Pomperly	Distributeur
<i>Groupe Seb</i>	Stéphane Thirouin	Petit électroménager
<i>Hager Security</i>	Jean-Yves Bournique	Systèmes de sécurité, alarmes, interphones et automatismes
<i>IKEA</i>	Jean-Yves Massé	Mobilier et décoration
<i>Impex</i>	Marine Sibellas	Accessoires automobiles
<i>Irisbus Iveco</i>	Thierry Sauvaget	Transport
<i>Legrand</i>	Pierre-Yves Panis	Produits et systèmes électriques et réseaux d'informations
<i>Manitou</i>	Thierry Lehmann	Fabricant et distributeur de matériel de manutention
<i>Maped</i>	Daniel Racamier	Instruments et accessoires scolaires
<i>Mastrad</i>	Elodie Brisset	Ustensiles de cuisine
<i>Mc Donald's</i>	Eric Bourgeois	Restauration
<i>Orange</i>	Clément Bataille	Téléphonie
<i>Oxylane</i>	Arnauld Blanck	Spécialiste du sport
<i>Oxylane – Artengo</i>	Simon Hadjidimoff	Spécialiste du sport
<i>Oxo</i>	Alex Lee	Outils de cuisine
<i>Philips</i>	Jean-Marie Bourel	Electronique, équipement médical et éclairage
<i>Porsche Design Studio</i>	Roland Heiler	Studio de design de la marque Porsche
<i>Quick</i>	Quick	Restauration
<i>Renault LQC</i>	Patrick le Quément	Transport
<i>Saunier-Duval</i>	Vincent Picasso	Chaudières
<i>TCL</i>	Gérard Vergneau	Electronique

Annexe 2 : Présentation de l'Echantillon Agences

Agence	Répondant	Secteur d'Activité
<i>Dici design</i>	Thiphaine Igigabel	Agence de conseil
<i>Graphic Identité</i>	Tomas Ahrens	Agence de design
<i>Kiska Design</i>	Gerald Kiska	Agence de design
<i>MBD Design</i>	Vincent Créance	Agence de design
<i>Logic Design</i>	Jérôme Lanoy	Agence de design
<i>Moswo</i>	Arno Lebrunet	Agence de design
<i>User Studio</i>	Matthew Marino	Agence de design

Annexe 3 : McDonald's : un nouveau color code pour accompagner la montée en gamme

En entamant une profonde révolution dans le changement de ses codes couleurs et le design de ses restaurants (les photos ci-dessous présentent le restaurant de Northampton avant et après les évolutions), **McDonald's** s'est employé à communiquer tant en externe qu'en interne sur les raisons de la nécessaire régénération de l'identité de la marque, ainsi que sur les domaines applicatifs concernés.



© Mc Donald's

La démarche relève autant de la pédagogie que la préservation de son identité. D'un point de vue relationnel, il a fallu proposer un argumentaire adapté pour expliquer à l'ensemble des interlocuteurs, et en particulier aux divers opérateurs, les raisons d'un changement aussi radical. Ceci d'autant plus que cela se traduisait par une stratégie ambitieuse de réinvestissements pour les responsables de restaurant devant faire évoluer leurs établissements.



© Mc Donald's

Le guide d'application des color codes commence ainsi par présenter d'où vient la marque en termes de signes et de présence sensorielle, avant de développer sur les évolutions en cours et à venir. L'idée maîtresse de cette nouvelle approche est basée sur le constat qu'un clin d'œil sensoriel est généralement plus efficace qu'une gesticulation désordonnée. Dit autrement, les signes étaient précédemment beaucoup trop présents et venaient saturer le discours de la marque.