

# Design management

**« En d'autres termes, le design management est le versant business du design »**

**Le design Management cherche à développer et maintenir un environnement économique dans lequel une organisation peut réaliser ses objectifs stratégiques et ses missions grâce au design, ainsi qu'à l'instauration et à la gestion d'un système efficient et efficace. Il s'agit de la mise en œuvre de la fonction design au sein de l'organisation en tant que programme formel de l'entreprise, en expliquant la pertinence du design quant aux objectifs à long terme de l'entreprise et en coordonnant les ressources design à tous les niveaux de décision :**

- **Niveau stratégique**

- Faire entrer la stratégie design (design leadership) dans la culture d'entreprise
- Adopter les méthodes du design Thinking pour innover et dans les méthodes de diagnostic stratégique
- Harmoniser la stratégie d'entreprise avec la stratégie design, la stratégie d'innovation et la stratégie de marque
- Représenter le design au Comité de direction générale de l'entreprise
- Développer une organisation créative
- Intégrer la connaissance et l'attitude design comme une ressource essentielle de l'entreprise
- Développer le design en tant que compétence clé de l'organisation

- **Niveau tactique**

- Gérer le département design ou une agence design
- Renforcer la notoriété de la marque, le portefeuille de l'entreprise, l'expérience client en innovant par le design
- Intégrer les processus et les objectifs design dans d'autres fonctions organisationnelles telles que le marketing, la R&D, la communication d'entreprise, les systèmes d'information, la production, les achats, les RH, le service juridique...

- Créer un Tableau de bord du design Manager : indicateurs d'impact et outils de reporting du design
- Protéger le patrimoine design de l'entreprise (propriété intellectuelle)

- **Niveau opérationnel**

- Gérer les projets design dans toutes les disciplines du design (produit, graphisme, emballage, bureaux et espaces de vente, expérience utilisateur, web, mobile)
- Définir et gérer le processus de création design
- Gérer l'équipe de création et la relation avec les experts et consultants design externes à l'entreprise

***Dr Brigitte Borja de Mozota  
Université Paris Ouest***

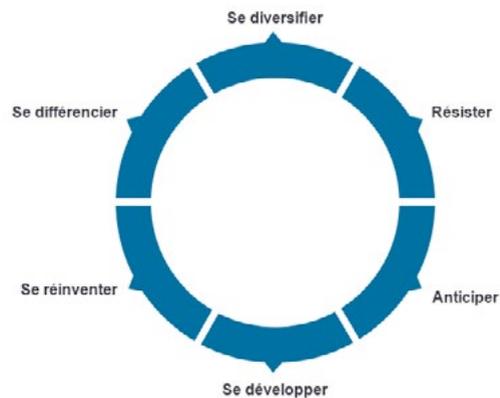
## Les entreprises qui utilisent le design sont plus compétitives que leurs concurrentes

**40 % des entreprises françaises ont recours au design** contre plus de 50 % en Grande-Bretagne et en Suède<sup>(1)</sup>.

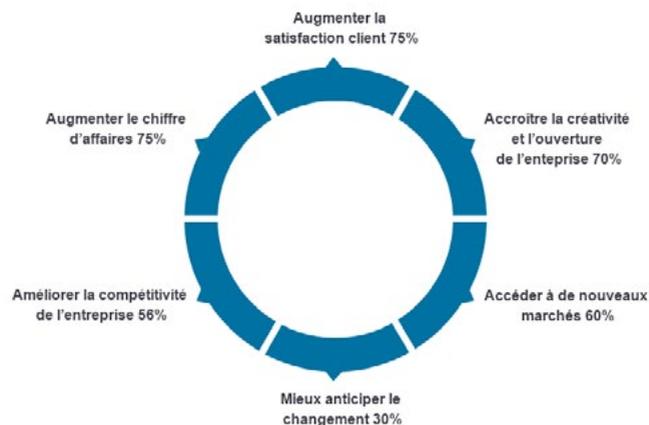
Evident pour certaines industries, comme l'automobile ou les produits de haute technologie, le recours au design reste parfois négligé dans d'autres secteurs, tels que les marchés professionnels. **Quel que soit le secteur d'activité, le design est pourtant un outil de développement stratégique à part entière.**

Les études sont unanimes : le design crée de la richesse et de l'emploi. Les entreprises qui y ont recours sont deux fois plus innovantes que la moyenne, exportent davantage, résistent mieux aux crises et réagissent plus rapidement en période de reprise.

En agissant sur la qualité de l'offre, le design permet aux entreprises de : <sup>(2)</sup>



Pour 95 % des entreprises qui l'utilisent, le design est une compétence clé qui permet de : <sup>(2)</sup>



## Les entreprises doivent aujourd'hui repenser l'innovation et mettre l'usage et l'utilisateur au cœur du process.

Les entreprises sont de plus en plus nombreuses à quitter les limites de leur marché, où la compétition peut devenir redoutable et stérile à long terme, pour explorer de nouveaux territoires ou s'adresser à des besoins émergents avec des innovations de rupture. **Il est aujourd'hui admis que l'innovation ne repose pas exclusivement sur la technologie et la R&D**, mais peut être suscitée par le marché et les utilisateurs, et qu'elle ne concerne pas uniquement les produits mais aussi les services, l'organisation, les modèles économiques, la communication, la distribution, etc. Le numérique a également un impact considérable sur l'évolution des marchés, en amont et en aval.

**Une stratégie de design-innovation transforme la façon dont les entreprises développent leurs produits, leurs services, leurs processus et, au final, leur identité, leur positionnement et leur marque.** En se mettant à l'écoute des attentes des utilisateurs (internes et externes), l'approche de l'innovation par le design cherche à conjuguer ce qui est désirable du point de vue du consommateur avec ce qui est techniquement faisable et économiquement viable. Plus le design intervient en amont dans le projet ou s'inscrit dans la stratégie de l'entreprise, plus son intervention est pertinente. **Une intégration du design réussie bénéficie en outre à l'ensemble de l'organisation et des métiers de l'entreprise.**

### Encourager les chefs d'entreprises à utiliser le design

Au delà des bonnes pratiques de design, ce livret est un travail de synthèse mené collectivement à partir de l'ouvrage « Design Impact - Quand le design... crée de la valeur pour l'entreprise » (Philippe Picaud, Tiphaine Igigabel, Brigitte Borja de Mozota, Christophe Rebours) et de l'exposition « French Design Management Tour » (APCI), et édité par la Cité du design de Saint-Étienne.

Cet ouvrage présente les réussites de quelques entreprises françaises qui ont progressivement intégré le design dans leur management et en font souvent une compétence clef de leur stratégie globale. Ces études de cas ne sont pas théoriques puisque les informations proviennent directement des entreprises concernées. Chaque étude de cas explique le contexte de l'entreprise, sa démarche d'intégration du design (actions, ressources internes/externes) et les différents types d'impact (marché, positionnement, organisation, etc.).

Ces entreprises appartiennent à des secteurs variés (industrie, services, etc.) et sont de tailles diverses mais elles sont toutes innovantes, performantes et reconnues à l'international.

BIC SPORT - BLABLACAR - DECATHLON - DELTA DORE - FAURECIA - HERMES LEBORGNE - PARROT - THUASNE - WITHINGS

1. Sources : British design Council, Danish design Council, European Innovation Scoreboard, design Management Europe  
2. Source : « L'économie du design » - APCI, Cité du design de Saint-Etienne, Institut Français de la Mode - Rapport commandé par la DGICIS, 2010

# 4 leviers actionnés par le design

**Toute organisation qui cherche à se développer poursuit une stratégie.**

Celle-ci peut consister en :

- > une recherche d'attentes insatisfaites et d'opportunités de croissance ;
- > une mise au point d'une innovation ;
- > un renouvellement de sa stratégie de marque ;
- > une création ou une valorisation d'une identité de marque ;
- > une internationalisation de son marché ;
- > une diversification de son offre, que ce soit à l'intérieur d'une même gamme ou sur d'autres segments de clientèle ;
- > une modification de sa relation client et des services associés à l'offre ;
- > une optimisation de ses processus de décisions internes ;
- > une réduction de ses coûts de fonctionnement ou production ;
- > etc.

Une fois sa stratégie déterminée, la Direction de l'organisation dont le design dépend peut travailler sur un ou plusieurs leviers. Quatre leviers principaux ont été déterminés - process, marque, relation client, offre - basés sur **une vision (stratégie transversale) de l'organisation et de ses objectifs fondamentaux.**



# Des impacts qualitatifs, quantitatifs & financiers

**Cet ouvrage présente l'impact positif du design pour les clients et les usagers (bénéfices clients) et pour l'entreprise.**

Les impacts sur les 4 leviers (offre, marque, relation client et processus) sont présentés comme des bénéfices pour les clients et pour l'entreprise, clients et entreprises étant intimement liés. Ces impacts peuvent être mesurés de manière comptable et financière mais aussi de manière qualitative. Ils présentent leurs effets à court, moyen et long terme. Ces impacts vont accroître les actifs matériels et immatériels de l'organisation. Certains des impacts, tels que la facilité d'utilisation ou l'attractivité des produits et des services, sont clairement corrélés au design, tandis que d'autres, tels que l'amélioration des processus d'innovation ou des conditions de travail, sont plus partagés avec d'autres acteurs de l'entreprise.

Le résultat final d'une stratégie d'entreprise dépend souvent de la mobilisation conjointe de plusieurs fonctions (R&D, marketing, qualité, ressources humaines et design). L'absence de l'une, ou son mauvais usage, est préjudiciable à toutes et aux performances de l'entreprise. La plupart des prestations en design sont réalisées en collaboration avec des experts d'autres domaines, de sorte que l'impact direct du design sur un résultat final est difficile à isoler entièrement des autres fonctions mais ceci est vrai pour d'autres investissements comme la R&D, la qualité ou la gestion des ressources humaines.

## Levier OFFRE

Clients B to C ou B to B

Produit / Service

Hard / Soft / Pack



### Bénéfices pour les clients

- Attractivité
- Simplicité d'usage et ergonomie
- Universalité des produits et services
- Apprentissage

### Impacts sur l'entreprise



#### Qualitatifs

- > Accès à de nouveaux marchés
- > Création de nouveaux marchés
- > Limitation de l'érosion du prix de vente
- > Pénétration de marchés export
- > Lancement des nouveaux produits
- > Optimisation du cycle de vie du produit et participation aux efforts de développement durable
- > Innovation d'usage



#### Quantitatifs et financiers

- > Hausse des ventes
- > Maintien et/ou hausse des marges
- > Baisse des coûts de production
- > Baisse des retours produits
- > Effet « premium »
- > Hausse de la propriété intellectuelle
- > Augmentation des ventes des nouveaux produits

# Levier RELATION CLIENT

**Parcours client & expérience**  
Interface avec marque / offre  
Supports digitaux  
Espaces physiques



## Bénéfices pour les clients

- Prise en compte des attentes et spécificités utilisateurs
- Co-design (client et entreprise)
- Fidélisation client
- Meilleure réponse à la demande client et satisfaction client
- Renforcement de la communication externe
- Cohérence de la communication client sur tous les supports

## Impacts sur l'entreprise



### Qualitatifs

- > Ré-achat de produits et services
- > Optimisation du cycle de vie du produit
- > Baisse du nombre de plaintes
- > Gestion de l'innovation tournée vers le client
- > Développement du numérique dans l'entreprise



### Quantitatifs et financiers

- > Hausse des ventes
- > Maintien et/ou hausse des marges
- > Hausse du capital immatériel lié à la marque (attractivité/"good-will")
- > Optimisation du circuit client dans le système d'information

# Levier MARQUE

**Image & positionnement**  
Création / Gestion  
Communication visuelle



## Bénéfices pour les clients

- Différenciation de la concurrence & notion d'exclusivité
- Reconnaissance de la marque
- Attachement à la marque
- Fidélisation à la marque
- Notoriété (exemple du designer « star »)

## Impacts sur l'entreprise



### Qualitatifs

- > Accès à de nouveaux marchés
- > Création de nouveaux marchés
- > Limitation de l'érosion du prix de vente
- > Pénétration de marchés export
- > Lancement des nouveaux produits
- > Achat de produits et services associés de la marque
- > Amélioration de la qualité perçue



### Quantitatifs et financiers

- > Hausse des ventes
- > Maintien et/ou hausse des marges
- > Hausse du capital immatériel lié à la marque (attractivité/"good-will")
- > Hausse de l'action en bourse
- > Hausse de la propriété intellectuelle (dépôt de marques)

# Levier PROCESS

## Transformation & évolution

Organisation / Productivité / Efficience  
Outils et Relations Humaines / Formation  
Développement de la culture



## Bénéfices pour les collaborateurs

Organisation d'un management transversal /  
co-design  
Valorisation pour le personnel  
Amélioration des conditions de travail

## Impacts sur l'entreprise



### Qualitatifs

- > Diminution des délais de gestion de projet
- > Diminution des changements durant le projet
- > Diminution des délais de mise sur le marché
- > Innovation en groupe projet
- > Renforcement de la communication interne
- > Amélioration des processus.
- > Innovation dans le processus & capacité à réutiliser le processus
- > Amélioration de la logistique
- > Amélioration de la gestion de la flexibilité de l'espace de travail
- > Optimisation des relations organisation / sous-traitants / nouveaux fournisseurs



### Quantitatifs et financiers

- > Baisse des coûts de production
- > Rapidité du retour sur investissement
- > Gain de productivité
- > Hausse du nombre d'innovations
- > Baisse des besoins en capital

# Quelques indicateurs de mesure de ces impacts

## Mesurer la performance de la fonction design dans l'organisation permet la justification de l'utilisation du design et de sa croissance potentielle.

L'impact d'un projet design peut être soumis aux indicateurs classiques de gestion : ratios de gestion et indicateurs clés de performance (Key Performance Indicators - KPI). Rappelons que ces ratios doivent être étudiés dans le temps et dans l'espace et en comparaison avec d'autres entreprises du même secteur économique.

- > Étude de satisfaction clients
- > Étude de notoriété / réputation
- > Étude de satisfaction du personnel
- > Croissance de la marge / du chiffre d'affaires
- > Augmentation du nombre de nouveaux clients
- > Augmentation du nombre de nouveaux canaux de distribution
- > Augmentation du nombre de commentaires positifs sur les réseaux sociaux
- > Augmentation du nombre de publications presse
- > Augmentation du nombre de récompenses / Prix en design
- > Baisse de l'empreinte carbone
- > Augmentation du taux de recyclage / utilisation de matières recyclées
- > Augmentation du nombre de dépôts de brevets, dessins et modèles
- > Augmentation du nombre de nouvelles innovations
- > Augmentation du nombre de produits achetés une 2<sup>e</sup> fois / du nombre de produits associés de la marque achetés pour la 1<sup>ère</sup> fois
- > Diminution du temps de mise sur le marché d'un produit ou service
- > Augmentation du nombre de clients à l'export
- > Augmentation du nombre de nouveaux produits
- > Autres...

# Quelques méthodes de calcul de ces impacts

Au même titre que n'importe quelle ressource d'une organisation, la part et le retour sur investissement du design peut faire l'objet d'un calcul.

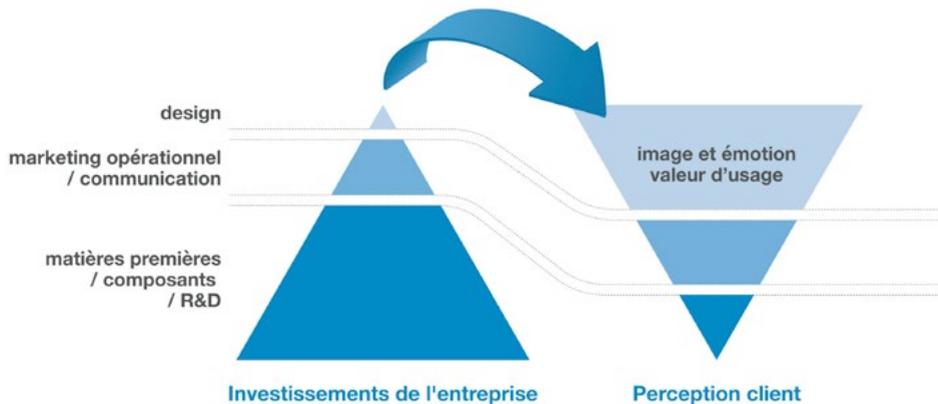
## La part des investissements design dans la production d'un produit (P) ou service (S)

(Montant investissement design / coût de développement du produit ou service) x 100

## Le retour sur investissement (ROI) du design

Un calcul simple de retour sur investissement est :

$$\text{ROI (\%)} = \frac{\text{gain}}{\text{investissement}} \times 100$$



Cette figure illustre le rapport inversé entre l'investissement en ressources pour l'entreprise (coût humain, logistique, matières, R&D, design, etc.) et l'influence que ces investissements ont sur la valeur perçue par les clients. La part des ressources en design est, le plus souvent, inférieure à 1 % du coût de revient du produit ou service accessible pour le client. Inversement, la valeur perçue par le client, générée par le design, serait de beaucoup supérieure. Elle a été développée par Philippe Picaud, au sein des grandes entreprises dans lesquelles il a travaillé, avec un objectif pédagogique à l'intention de son management.

# Les facteurs qui influencent l'impact du design dans les organisations

## Selon l'organisation

### Facteurs liés à l'entreprise

- > Type d'industrie
- > Taille
- > Management du design
- > design & autres compétences
- > Maturité du design
- > Intensité de la recherche

### Facteurs liés au projet

- > Investissement initial & allocation des ressources
- > Part de marché des produits ou services
- > Prix des produits ou services
- > Nouveau produit / service ou actualisation de l'existant
- > Niveau d'utilisation du design (opérationnel / tactique / stratégique)
- > Liberté d'action du designer
- > Co-participation de l'utilisateur final

### Autres facteurs

- > Collaboration avec l'agence de design
- > Compétence de l'agence de design
- > Aspect novateur du design

# Bic Sport

Bic Sport a fait du design un élément stratégique pour réussir son entrée sur le marché du kayak en 2002. Le design devient alors un élément majeur pour affirmer son positionnement différenciant par rapport à ses concurrents.



## CONTEXTE

Secteur : Fabricant de produits de glisse sur l'eau

Marché : B to C

Résumé : Un des leaders du marché international des sports de glisse

Effectifs : 130

CA : 27 M€ en 2015. 72 % de la production est exportée dans 92 pays sur les 6 continents.

Date de création : 1979

## MISSION

Bic Sport s'est diversifié au cours des 20 dernières années dans les secteurs du surf, du kayak et du dériveur pour enfants. C'est pour réussir son entrée sur le marché du kayak en 2002 que l'entreprise a fait du design un élément stratégique. Le design devient alors un élément majeur pour affirmer son positionnement différenciant par rapport à ses concurrents.

## Actions engagées :

Des améliorations « produit » aux nouveaux concepts, l'offre est constamment optimisée.

Le design a ainsi pris une place spécifique dans le processus de conception et Bic Sport renouvelle régulièrement sa collaboration avec des designers.

Budget design = 50 k€.

**Métiers utilisés :** Essentiellement design produit et design graphique (sur certaines gammes).

**Ressources :** Bic Sport n'a pas de service de création interne mais fait appel à des designers indépendants et à des agences.

Les designers externes travaillent en étroite collaboration avec le bureau d'étude et la production pour intégrer toutes les contraintes liées au processus de fabrication.

## IMPACTS

- > 5 Etoiles de l'Observateur du design ; Prix du design en Bretagne ; Prix Bateau Bleu (FIN)
- > Augmentation du chiffre d'affaires et des bénéfices
- > Progression des exportations
- > Renforcement de la compétitivité
- > Amélioration de la satisfaction client
- > Meilleure différenciation des nouveaux produits et services
- > Evolution du positionnement des marques
- > Intégration du design en amont, dès la R&D
- > Globalement, plus grande créativité de l'entreprise
- > Amélioration de la communication et de la coopération sur tous les projets

« Une démarche design est un travail d'équipe »

# BlaBlaCar

BlaBlaCar est une PME indépendante créée par Frédéric Mazzella. Elle propose un service de covoiturage longue distance qui met en relation les conducteurs et les passagers souhaitant partager les frais d'un même trajet (moyenne de 330 km). BlaBlaCar a lancé en 2011 le premier service de réservation en ligne au monde dans le secteur du covoiturage, faisant de cette nouvelle pratique un véritable moyen de transport sur lequel tout le monde peut compter.



## CONTEXTE

Secteur : Services.

Marché : C to C.

Résumé : Leader du covoiturage en Europe - 12 millions de membres dans 13 pays.

30 millions de rencontres humaines en voiture. Les collaborateurs sont aussi covoitureurs.

40 % d'entre-eux ont le statut d'ambassadeur.

Date de création : 2006.

## MISSION

### Actions engagées :

Exemple d'une entreprise construite sur l'économie de partage, le modèle est basé sur la confiance. Elle est construite à partir des 6 critères suivants (D.R.E.A.M.S.) :

> D - Declared : Inscription et présentation. Descriptif du profil à l'image de chacun.  
> R - Rated : Noter honnêtement et de manière réfléchie chaque expérience. Contribution à la confiance entre voyageurs.

> E - Engaged : Mise en place du paiement en ligne. Engagement plus fiable entre covoitureurs.

Constatation d'une forte baisse des annulations : de 35 % à 3 %.

> A - Active : Veille de l'activité des membres sur le site : réponses aux mails, profil actif ou non, réactivité, etc.

> M - Moderated : Profils des membres contrôlés et contenus modérés (photos classiques, biographies et commentaires validés, avis négatifs pris en compte et évalués)

> S - Social : Utilisation de la confiance créée par les réseaux sociaux par la mise en lien du profil Facebook avec le profil BlaBlaCar / Notion d'engagement, de confiance.

**Métiers utilisés :** design graphique, UX design, Ergonomie, Etudes, Product Manager, Développeur web.

**Ressources :** Équipes internes.

## IMPACTS

 > 100 millions d'euros d'économie pour les conducteurs chaque année,  
> Selon l'étude Trustman, les membres de BlaBlaCar accordent plus de confiance à un autre covoitureur (avec de bons avis) qu'à leurs voisins ou collègues et à peine moins qu'à leurs amis.

 > Succès à travers la communauté : 12 millions de membres en novembre 2014,  
> Croissance de 200 % par an,  
> Application iPhone et Android téléchargée 5 millions de fois.

 > Levée de fonds juillet 2014 : 100 millions de dollars (Index Ventures, Accel Partners, ISAI),  
> La confiance est devenue le maître-mot,  
> La confiance créée au sein de la communauté est le moteur de la croissance depuis 2006.

« The member is the boss »

# Décathlon

Chez Décathlon, réseau d'enseignes et de marques innovantes pour le plaisir de tous les sportifs, le design a permis de renforcer l'attractivité et l'exclusivité innovante des produits.



## CONTEXTE

Secteur : Commerce - Biens de consommation sport.  
Marché : B to C.  
Résumé : Distribution et fabrication de produits et services de sport.  
Entreprise de distribution innovante, Décathlon conçoit aussi ses propres gammes de produit depuis 1986.  
7,4 Milliards d'euros de chiffre d'affaires et 60 000 salariés en 2013.  
20 pays de distribution, 60 % hors de France.  
Date de création : 1976.

## MISSION

La mission du design est de garantir la qualité perçue et la qualité vécue par les utilisateurs, de garantir la cohérence des gammes de produit.

**Actions engagées :** Au-delà de la montée en compétence de nos équipes de création, les actions engagées concernent la réforme des principes de collaboration. La création est nourrie d'un partenariat fort avec les équipes de R&D, spécialisées sur la connaissance du corps humain et des matériaux, les équipes en magasin et les observations sur les terrains de pratique. Le design est utilisé comme un vecteur de décisions, en étant capable d'incarner la trajectoire des marques grâce à ses outils propres : la création, le dessin, la modélisation et le prototypage.

**Métiers utilisés :** Veille, tendances, couleurs, design d'habillement, design produit, design graphique, branding.

## Ressources :

> Équipes internes : 160 designers et 280 ingénieurs travaillent directement avec la R&D et le marketing.  
> Équipes externes : Décathlon fait aussi appel au support d'agences de création et de bureaux d'études sur certains projets.

## IMPACTS

-  > Des innovations qui ont révolutionné les pratiques sportives : tente « 2 seconds », filet de tennis de table Rollnet, trottinette Easyflod, masque de découverte sous-marine Easybreath entre autres produits.
-  > Grace à l'excellence de sa relation client et son très bon positionnement qualité / prix, Décathlon est régulièrement cité comme une des marques préférées en France. Septième toutes catégories confondues et première de sa catégorie sur le site Challenge (24 septembre 2014).
-  > Expansion internationale : 58 % du CA à l'étranger en 2013, > CA : 7,5 Milliards d'euros en 2013 (vs 4,7 Milliards d'euros en 2008), > 1ère entreprise française du marché du sport.

« Des innovations qui ont révolutionné les pratiques sportives »

# Delta Dore

Delta Dore, groupe familial au rayonnement international grâce à 40 années d'innovation sur le marché des économies d'énergie, a adopté le design pour repenser ses produits. Delta Dore intègre à présent le design à l'ensemble de sa stratégie.



## CONTEXTE

Secteur : Domotique  
Marché : B to B et B to C  
Résumé : Propose des solutions domotiques (chauffage, systèmes de sécurité, automatismes) adaptées aux maisons individuelles, logements collectifs et bâtiments industriels et tertiaires.  
Effectifs : 800  
CA : 126 M€. Présent dans 40 pays à travers 8 filiales.  
Date de création : 1970

## MISSION

Après avoir adopté le design pour repenser ses produits, Delta Dore intègre aujourd'hui le design à l'ensemble de sa stratégie.

**Actions engagées :** Au quotidien, le design intervient à la genèse des projets et tout au long du processus de création des produits. Il agit sur le design produit, les interfaces digitales, l'identité graphique et visuelle de l'entreprise. Un design guide a été mis en place afin d'assurer une cohérence sur l'ensemble des produits. Des démarches de co-design sont également mises en œuvre : focus group, test de prototype en situation, interview utilisateur en mode safari, gamification...

## Métiers utilisés :

design produit, design graphique, design numérique

**Ressources :** Equipe de design interne : 1 design manager rattaché à la direction recherche et innovation et 1 graphiste qui intervient de manière ponctuelle sur les projets. Le service design intervient également auprès d'une équipe de 3 graphistes pour la direction artistique. Recours à des agences extérieures en fonction des projets.

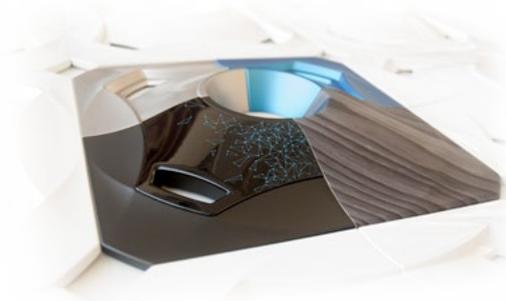
## IMPACTS

- > 40 années d'innovation sur le marché des économies d'énergie
- > Plusieurs centaines de modèles et une cinquantaine de brevets.
- > Plusieurs Etoiles de l'Observateur du design
- > Amélioration de la satisfaction client
- > Intégration de l'expérience utilisateur (co-design)
- > Evolution du positionnement de la marque
- > Amélioration de la communication et de la coopération sur tous les projets
- > Progression du positionnement et de la compétitivité de l'entreprise
- > Développement de la prospective
- > Meilleure différenciation des nouveaux produits et services
- > Globalement, plus grande créativité de l'entreprise

« L'essentiel est la présence du design dès les premières phases d'un projet »

# Faurecia

Faurecia est un acteur de production automobile ayant évolué pour devenir un expert en développement et technologie, avec une forte connotation innovation et design.



## CONTEXTE

Secteur : Industrie Automobile.

Marché : B to B.

Résumé : Marché des modules majeurs d'automobiles, à la fois structurels et d'aspect.

18 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2013.

Environ 100 000 salariés dans le monde entier.

Date de création : 1997.

## MISSION

La création d'une équipe interne, d'une soixantaine de personnes, a permis de faire évoluer le design vers une fonction stratégique au sein de l'entreprise.

## Actions engagées :

> Rôle de créateur de business à travers des relations privilégiées avec des décideurs design de chaque constructeur automobile.

> Sensibilité au langage design pour toutes les marques avec leur identité, pour toutes les tendances sociétales et technologiques, toutes les régions géographiques du monde, et pour tous les marchés avec leurs particularités culturelles et industrielles.

> Créer des propositions concrètes de produits et de services qui répondent aux attentes de chaque client et des consommateurs dans ce contexte complexe.

> Créer des produits attractifs pour générer une marge opérationnelle supérieur à la moyenne dans l'industrie.

> Créer des scénarii pour anticiper les grands changements de l'industrie et de la mobilité en général ; être force de proposition pour les modèles futurs.

Métiers utilisés : design industriel.

Ressources : Équipes internes (marketing, direction générale).

## IMPACTS

 > Faurecia est sélectionnée comme fournisseur stratégique par de nombreux clients, notamment grâce à sa force d'innovation et de design, et ses compétences globales.

 > Position de leadership dans un grand nombre de secteurs où Faurecia est présent.

 > Présence des équipes dans toutes les régions du monde pour être proche des tendances et des acteurs de chaque marché.

> Le savoir-faire design est recherché par de nombreux clients aussi en-dehors du business de production de modules quantitatifs.

> CA : 18 milliards € en 2013, doublé en 10 ans.



# Hermès

**Pour répondre à son exigence permanente de qualité et assurer la perpétuation de ses savoir-faire, Hermès a fait le choix du « Made in France ». À elle seule, la division Maroquinerie-Sellerie rassemble près de 3 000 artisans répartis sur l'ensemble du territoire français. Porté par une dynamique constante d'innovation et une culture approfondie de l'excellence, Hermès enrichit année après année ses collections comptant plus de 50 000 références.**

## CONTEXTE

Secteur : Luxe, prêt-à-porter, accessoires, chaussures, soie, maroquinerie, sellerie, parfums, bijouterie, horlogerie, mobilier, arts de la table, art de vivre, tissus d'ameublement et papiers peints.  
Marché : B to C.  
Résumé : 3,7 milliards d'euros de chiffres d'affaires en 2013.  
44% de l'activité centrés sur la maroquinerie et la sellerie.  
11 037 collaborateurs, dont 6 600 en France.  
315 points de vente dans le monde dont 34 en France.  
Date de création : 1837.

## MISSION

Création d'un nouveau sac à main féminin : le Cherche-Midi.

## Actions engagées :

> L'innovation chez Hermès, c'est l'esprit du "pas de côté". Emile Hermès a découvert la fermeture à glissière lors d'un voyage au Canada : utilisée dans l'automobile qui le transportait, il a eu l'idée de l'utiliser sur les sacs pour dame.  
> Les savoir-faire des artisans selliers-maroquiniers, cultivés de longue date, s'enrichissent au fil du temps dans un tête-à-tête avec les matières brutes, dont le cuir, qu'ils doivent domestiquer et façonner, perpétuant ainsi la maîtrise des métiers historiques d'harnacheur et de sellier.

> Structuré, élégant et très féminin, le sac Cherche-Midi met en avant le savoir-faire maroquinier et l'expertise d'orfèvre de la maison. Derrière ses lignes simples se cache une construction très recherchée : le corps du sac est constitué d'une seule pièce de cuir entièrement galbée, moulée puis cousue à la main. Pour ce sac, Hermès a développé un nouveau fermoir, au mécanisme invisible, afin qu'il s'ouvre d'une seule main, pour retrouver l'élégance du geste chère à la maison.

**Métiers utilisés :** Création produit, modélisme, bureau d'études, manufacture.

**Ressources :** Équipes internes (direction artistique, studio de création, développement produit, manufactures, communication, vente).

## IMPACTS

-  > Un foisonnement créatif, des objets pensés pour être utiles.
-  > Susciter la surprise et l'émerveillement.
-  > Se réinventer, changer dans la continuité.

**« La volonté de la maison est de se réinventer sans cesse pour repousser les limites de l'excellence »**



# Leborgne

Intégré au groupe Fiskars en 2007, Leborgne est une référence nationale en matière d'outils de martellerie pour les professionnels de la construction.

## CONTEXTE

Secteur : Fabricant d'outils à main sur le marché B to B. Positionnement sur la prévention des risques sur la santé des professionnels de la construction.  
Marché : B to B  
Résumé : Leborgne est devenu la marque emblématique du groupe Fiskars (qu'elle a intégré en 2007) pour les professionnels du bâtiment.  
Effectifs : 154  
CA : 38 M€. Principalement en France, en Suisse, en Belgique, en Espagne, en Italie et dans divers pays européens.  
Date de création : 1829

## MISSION

La stratégie design intervient à toutes les étapes du processus d'innovation, en collaboration étroite avec les utilisateurs finaux des outils. Le design permet une approche créative et aide à comprendre toutes les problématiques liées aux usages des outils afin de mieux répondre aux utilisateurs.

**Actions engagées :** La stratégie de développement de Leborgne est axée sur la prévention des risques et la protection des salariés utilisant ses outils et sur le couple fonctionnalité/durabilité des produits. Cela se traduit par une analyse ergonomique des situations de travail des compagnons et la conception de gamme d'outils résistants, fonctionnels et réduisant les risques de maladies professionnelles. L'utilisateur est au cœur (démarche de co-design) : collecte d'informations, sessions de créativité, tests d'usage, de résistance et d'acceptabilité, etc.

**Métiers utilisés :** design produit  
design graphique

**Ressources :** L'équipe du bureau d'études produit comprend 1 designer, 1 concepteur produit et est supervisé par 1 responsable. Le bureau d'études produit est rattaché au directeur général de Fiskars France et au vice-président R&D de Fiskars Finlande. Il travaille en collaboration avec les professionnels du bâtiment (artisans, compagnons et responsables sécurité), des ergonomes et des organismes comme l'Institut de recherche et d'innovation sur la santé et la sécurité au travail (IRIS-ST) pour la prévention des maladies professionnelles. En interne, il travaille avec le marketing, les achats et la production.

## IMPACTS

-  > Leborgne est une référence nationale en matière d'outils de martellerie pour les professionnels de la construction.
- > 41 dépôts de brevets, 66 dépôts de modèles
- > Trophée d'or du design à Batimat ; Trophée d'Argent du salon Batimat ; DME Award ; Prix de l'innovation Preventica ; Red Dot design Award ; Label de l'Observateur du design
-  > Cohérence des produits et de la marque
-  > L'utilisateur est au centre de la démarche de conception produit
- > Amélioration de la satisfaction client
-  > Promotion d'un développement durable
- > Renforcement de la compétitivité de l'entreprise
- > Intégration du design en amont, dès la R&D
- > Globalement, plus grande créativité de l'entreprise

« L'utilisateur au cœur du processus de conception et d'innovation »



# Parrot

Parrot est aujourd'hui mondialement connu et se différencie sur le marché grâce à ses innovations technologiques et d'usage.



## CONTEXTE

Secteur : Electronique grand public - Produits connectés - Drones  
Marché : B to C et B to B  
Résumé : Parrot est spécialisé dans les produits grand public et de haute technologie pour les smartphones et tablettes ainsi que des solutions technologiquement très avancées dans les marchés de l'automobile et des drones civils.  
Effectifs : 980  
CA : 250 M€. 93 % des ventes à l'international à travers 7 filiales de distribution dans 100 pays et 11 implantations.  
Date de création : 1994

## MISSION

Parrot se différencie sur le marché grâce à ses innovations technologiques et d'usage et est aujourd'hui mondialement connu. Cette créativité foisonnante est le résultat d'une politique du « tout ingénieur » et de recours au design, qui peu à peu trouve sa place au sein de l'organisation de l'entreprise. Budget design = plus de 3% du chiffre d'affaires (estimation)

**Actions engagées :** Le design intervient à tous les niveaux et dès le début du projet, surtout pour le renouvellement de gamme et la création de produits qui n'existent pas encore. Le design contribue aussi à la communication des produits et à leur valorisation sur le marché.

**Métiers utilisés :** design produit, design graphique, design interface, design packaging, design sonore.

**Ressources :** Equipe interne : 9 designers-ingénieurs qui développent les produits du dessin à la production, 1 responsable design qui garantit l'orientation style.

## IMPACTS

-  > Parrot est aujourd'hui l'un des deux leaders mondiaux des drones.
- > 20 à 30 brevets par an. Environ 20 dessins et modèles par an.
- > Trophées INPI de l'Innovation
- > Etoiles et Prix de design numérique Observateur du design
- > Gold Award Bluetooth Sig Best of CES - Prix du secrétaire d'Etat chargé de la Prospective et du Développement de l'économie numérique - design & Engineering Showcase Award - Best of Innovations Award - Best of CES Car tech
-  > Augmentation du chiffre d'affaires et des bénéfices
- > Progression des exportations
- > Meilleure différenciation des nouveaux produits et services
-  > Evolution du positionnement des marques
- > Ouverture à de nouveaux marchés
- > Amélioration de la communication et de la coopération sur tous les projets
-  > Intégration du design en amont, dès la R&D
- > Globalement, plus grande créativité de l'entreprise
- > Pouvoir d'attraction pour du personnel de talent
- > Meilleure coopération avec les fournisseurs

« Le design trouve peu à peu sa place au sein de la politique du *tout ingénieur* »

# Thuasne

L'innovation est au cœur de la stratégie de l'entreprise qui consacre 7 % de son chiffre d'affaires à la recherche technologique et au design. Elle est aujourd'hui leader en Europe sur le marché des orthèses et réalise plus de 38 % de ses ventes à l'international.



## CONTEXTE

Secteur : Fabricant de dispositifs médicaux  
Marché : B to C  
Résumé : Grâce à une innovation constante, Thuasne est leader en Europe sur le marché des orthèses.  
Effectifs : 1600  
CA : 160 M€. Plus de 38 % des ventes à l'international.  
Date de création : 1847

## MISSION

L'innovation est au cœur de la stratégie de l'entreprise : 7% du chiffre d'affaires sont consacrés à la recherche technologique et design, et Thuasne participe à 4 pôles de compétitivité français. Pour conserver sa position de leader, l'entreprise dépose des marques et brevets pour chacun de ses produits, et protège ses modèles dans le monde entier.

**Actions engagées :** La stratégie design est intégrée dès l'annonce du projet voire même avant. Le design intervient à toutes les étapes du processus d'innovation, dès l'amont de la conception du produit. Thuasne a mis en place un design global qui s'étend sur tout ce que l'entreprise produit de visible (nouveaux bâtiments et aménagements intérieurs, films, vidéos, communications institutionnelles et produits, lancement de nouveaux produits, applications numériques, documents d'aide à la vente, stands et salons professionnels, packagings).

- Produits nouveaux
- Renouvellement de gamme
- Aide à la construction de l'offre
- Identité graphique
- Brand design (refonte de l'identité visuelle et de ses outils de déploiement, charte)
- Agencement d'espaces pérennes ou éphémères

- Démarche de co-design : focus group patients, médecins et pharmaciens ; analyse de la valeur d'usage ; etc.

**Métiers utilisés :** design produit, design graphique, design numérique, design d'espace, design packaging, design de textile (en collaboration avec des tisserands).

**Ressources :** Le département design, créé en 2007, est constitué de 6/7 personnes (graphistes, infographistes, web-designer, designers produits (x2)) dont 1 design manager. Il est rattaché à la présidence et travaille étroitement mais en toute indépendance avec les services marketing et R&O. Thuasne travaille également avec 2 cabinets de design extérieurs.

## IMPACTS

-  > Janus de la santé 2007 ; Red Dot 2009 ; Étoile Observateur du design 2010 (mention Oséo) ; Label Observateur du design 2012 ; Ispo Awards 2014 ; Label Observateur du design 2015 ; 2 Janus de la santé 2015
-  > Evolution de son positionnement sur le marché et diversification des produits en tenant compte de l'expérience utilisateur
-  > Amélioration de la satisfaction client
-  > Challenge de la recherche > Amélioration de la qualité et de la performance des équipes > Renforcement de la compétitivité de l'entreprise > Globalement, plus grande créativité de l'entreprise

« Une démarche de design globale qui intègre chacun dans l'entreprise »

# Withings

Withings est une entreprise leader de la santé connectée. Depuis sa création, Withings a fait du design un axe fort de sa stratégie.



## CONTEXTE

Secteur : Nouvelles technologies  
Marché : B to C  
Résumé : Produits et services dédiés à la santé connectée. Start-up créée en 2008, Withings est en développement constant depuis sa création et compte aujourd'hui 120 salariés dont 90 % en France.  
CA 90 % à l'export.

## MISSION

Withings collabore depuis sa création avec Eliumstudio pour la réalisation du design de ses produits avec pour objectifs principaux :

- > Définir une identité produit claire et forte dans un secteur concurrentiel dense,
- > Proposer des produits simples dans leurs usages et aspect,
- > Valoriser un savoir-faire, une sensibilité française, dans le courant de la "French touch".

**Actions engagées :** Etude design systématique de tous les produits et services très en amont du process de développement.

**Métiers utilisés :** design produits, design d'expérience, design d'interface, Sciences humaines.

## Ressources :

- > Équipes internes : marketing, ingénierie (R&D), design UX/UI.
- > Équipes externes : Eliumstudio (design produit).

## IMPACTS

-  > L'ensemble des produits Withings a été récompensé par de nombreux prix design en France comme à l'international : 2 IF design Awards (dont 1 Gold), 4 Etoiles de l'Observateur du design, 4 CES design Awards,
- > Des produits innovants sans équivalent sur le marché lors du lancement,
- > Entreprise leader de la santé connectée avec des produits et services qui ont ouvert un nouveau marché dans les domaines des objets connectés.
-  > Des produits dans le top 10 des meilleures ventes dans les Apple Store.
- > Distribué dans les plus importants points de vente internationaux : Best Buy, Target, Fnac, Darty, Saturn.
-  > Une marque forte.
-  > Un développement du savoir-faire français dans les nouvelles technologies (intégralité de la conception réalisée en France),
- > CA en augmentation,
- > Levée de fonds de 22,5 M€ en juillet 2013,
- > USA premier marché,
- > Une expansion à l'international forte (90 % du CA).

« Porte-drapeau d'un renouveau industriel français dans les nouvelles technologies »

La Design Ladder a été développée par le Danish Design Center en 2003 comme outil pour mesurer le niveau d'activité de design dans les entreprises.

#### Niveau 1

##### **No design.**

Les décisions en design sont uniquement basées sur les opinions opérationnelles et esthétiques personnelles.

#### Niveau 2

##### **Design comme projet.**

Le design est considéré sur les seuls plans formel et esthétique.

#### Niveau 3

##### **Design comme processus.**

Le design est une méthode intégrée, dès le début, dans le développement des différents processus.

#### Niveau 4

##### **Design comme stratégie.**

Le design fait partie du renouvellement continu du fonctionnement de la société en favorisant l'innovation.