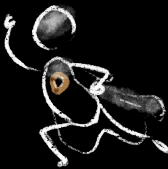


TENZING

PRISM

Cartographie du design dans les grands groupes français



TENZING

PRISM

Cartographie du design dans les grands groupes français

Réussir l'intégration et le
développement d'une équipe de design
en entreprise



Mai 2023

Introduction

Séduites par l'avantage concurrentiel que le design peut leur offrir, on constate aujourd'hui que de nombreuses entreprises se sont dotées d'équipes de designers intégrées, et ce dans de multiples secteurs.

La mise en place d'une organisation du design en entreprise peut être complexe. Elle nécessite une collaboration entre des équipes créatives, techniques, marketing ou encore commerciales qui n'ont pas toujours les mêmes modes de travail, les mêmes rôles, ni les mêmes objectifs.

Pourtant, au fil de l'intégration des designers, toutes ces équipes finissent souvent par s'aligner grâce à une grammaire du travail collaboratif et une culture commune autour de l'expérience client, de la transformation digitale, ou encore des dynamiques d'innovation centrée sur les usages.

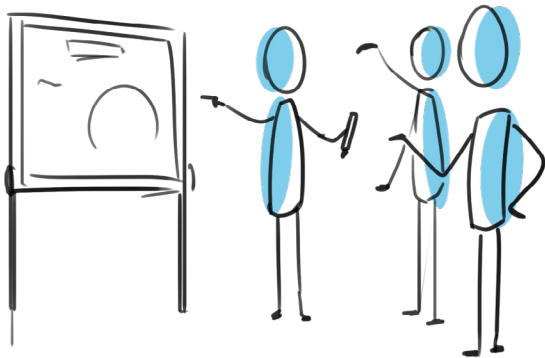
Curieux de découvrir comment et pourquoi le design a réussi à s'imposer dans des secteurs aussi divers que les télécoms, la mobilité, la grande consommation ou encore la finance, nous sommes allés à la rencontre d'une dizaine d'équipes de design pour éclairer quelques marqueurs communs et spécifiques de leur intégration au sein de grands groupes français.

Chez Tenzing Prism, nous pensons que comprendre la culture et la stratégie de l'entreprise permet à une équipe de designers d'adapter ses ambitions de développement et d'optimiser son rôle et son impact auprès de l'ensemble des parties prenantes. Vous êtes dirigeant et réfléchissez à l'intégration du design dans votre organisation ? Vous êtes responsable d'une équipe de designers et réfléchissez à votre positionnement ou votre développement ? Découvrez à travers ce livre blanc notre analyse et nos recommandations.



L'état des
Lieux : une
synthèse de
nos entretiens

Le design s'impose souvent aux organisations de manière opportuniste

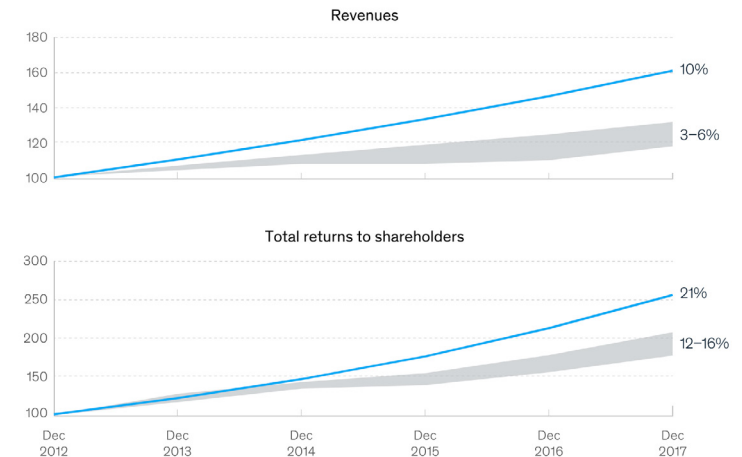


McKinsey publie en 2018 l'étude « business value of design » qui démontre pour la première fois de manière empirique la corrélation entre l'intégration du design dans une entreprise et sa performance financière. Les entreprises américaines auditées qui ont le plus haut score à ce fameux « Design Index » connaissent de 2013 à 2018 une croissance deux fois plus rapide que le reste du secteur.

Companies with top-quartile McKinsey Design Index scores outperformed industry-benchmark growth by as much as two to one.

Annual growth (normalized), %

— Top-quartile McKinsey Design Index performers
 ■ Industry benchmarks¹



¹The envelope was set by the minimums and maximums of three independent data sets: MDI 2nd, 3rd, and 4th quartiles; the S&P 500; and a McKinsey corporate database of 40,000 companies.

McKinsey
& Company

En France, si aujourd'hui la valeur du design comme processus est communément admise et si le dernier palier commence à émerger, l'intégration du design dans les entreprises s'est rarement faite par choix stratégique « top down », mais plutôt par effet d'opportunité depuis les opérationnels sur le terrain.



L'échelle du design (Danish Design Ladder) a été créée par le Danish Design Centre en 2001 pour mesurer l'utilisation du design par les entreprises.

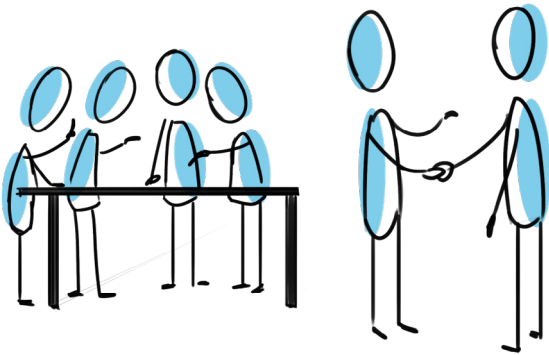
C'est ainsi que Décathlon dans les années 80, sous la pression de Peugeot qui refuse de les laisser distribuer leurs vélos, décide de les concevoir eux-mêmes. 4 décennies plus tard Décathlon est devenu le plus gros employeur de designers de France, près de 300 ! Des recrutements successifs effectués au gré de nouveaux projets spécifiques, sans nécessairement projeter la valeur à long terme ni l'impact sur l'organisation de l'entreprise.



Décathlon crée ses deux premières marques passions en 1997. Tribord pour les activités aquatiques et de mer, Quechua pour les sports de nature et montagne. Des particularités ? Un fonctionnement très autonome, une grande pluridisciplinarité, et des centres de conception au plus près des sportifs : à Hendaye prêt à sauter dans la mer, et à Passy aux pieds des montagnes. Fort du succès des deux premières marques, le modèle a essaimé et en 25 ans, on ne compte pas moins de 80 marques, chacune disposant d'une grande autonomie d'organisation. Leur stratégie est toujours la même : aller au plus près des utilisateurs, sur le terrain, pour observer, trouver les irritants et proposer des solutions.

Aujourd'hui, nombreuses sont les entreprises qui se sont inspirées du modèle d'intégration du design de Décathlon, et se sont dotées d'équipes de designers dédiées à la conception et l'amélioration de l'expérience de leurs produits et services. Mais l'intégration de cette nouvelle discipline n'est pas de tout repos, les méthodes de travail des designers remettent souvent en question une organisation et une culture bien établies, et challengent l'entreprise tout comme les équipes de designers dans leurs modes de fonctionnement pour réussir l'intégration.

Contexte, performance et sponsorship : les facteurs clés de succès



Au fil de nos interviews, nous avons vu se dessiner trois facteurs clés de succès à l'intégration et au développement des équipes de design :

- Un contexte qui rend nécessaire une transformation significative de l'entreprise (Innovation, Digital, RSE, ...)
- Une qualité de production irréprochable et des efforts importants de mise en visibilité vers le reste de l'organisation
- Un sponsorship fort dans une instance dirigeante de l'organisation (Codir/Comex)

Contexte

La montée en puissance du digital dans les années 2000 et de l'économie de l'expérience* a bousculé le modèle économique de secteurs très établis (Uber pour la mobilité, Amazon pour le commerce, Netflix pour les loisirs, ...). Cette dynamique d'innovation a fortement contribué à la diffusion dans les entreprises du design et de ses techniques de compréhension des besoins, de conception d'expériences clients, de prototypage et autres tests utilisateurs.

En France plus récemment depuis 2-3 ans, des entreprises du secteur retail comme Carrefour ou Décathlon font du digital un virage stratégique fondamental. Les DSI e-commerce et magasin expérientiel se transforment et recrutent de nombreux nouveaux profils de designers : User Experience, User Interface et autres Product designers dépassent désormais en nombre les équipes historiques de designers industriels. Une opportunité pour ces communautés de se découvrir, se rencontrer et se fédérer pour partager des bonnes pratiques, mettre en cohérence les outils, et promouvoir leurs savoir-faire, à l'image de la Design Community chez Carrefour qui frôle désormais les 100 designers !

On imagine assez bien l'impact disruptif que pourrait avoir demain l'émergence de l'IA, ou encore celui de la transition écologique sur les business modèles de nos entreprises. Autant d'interstices où le design pourra également se glisser pour y porter des réponses singulières.



L'ÉCONOMIE DE L'EXPÉRIENCE : QUAND L'EXPÉRIENCE CLIENT TRANSCENDE LA STRATÉGIE MARKETING

Théorisée dès 1998 par J. Pine et J. Gilmore dans la revue Harvard Business Review sous le titre « Welcome to the experience economy », l'économie de l'expérience devient la nouvelle manière de concevoir les interactions entre l'ensemble des acteurs économiques, et ce, au sein d'écosystèmes de plus en plus larges. On ne parle plus de produits ou de services, mais d'expériences qui viennent redéfinir le rapport entre monde physique et monde digital.

Le rapport entre une approche rationnelle et aspirationnelle vient surtout bousculer des marchés entiers construits sur des dogmes historiques (comme ce fut le cas dans le combat taxis contre VTC). L'expérience client et les moyens pour y arriver transcendent nos repères et nos croyances historiques, se nourrissent de la mondialisation et viennent définitivement « hacker » une pyramide de Maslow qui nous semblait déjà bien bousculée avec la redistribution des priorités de chacun en fonction de son accès ou non au Wi-fi. Bref, personne ne peut fuir l'état de fait qu'impose l'expérience client. Consommateurs, fournisseurs, marques, institutions, organes de régulation, législateurs... tout le monde est concerné. (source 1m30.com)

Performance

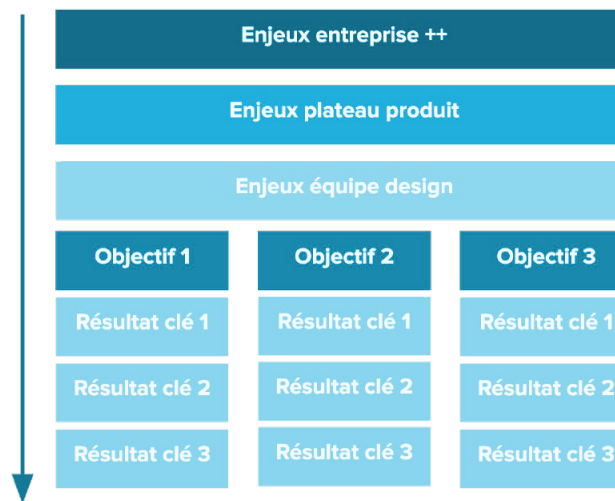
Chez l'assureur Malakoff Humanis, l'équipe design a été créée en 2017. Initialement le rôle des designers était cantonné à la production d'interfaces au sein d'une "usine digitale". Au fil du temps, l'équipe design a réussi à faire évoluer la compréhension de la valeur ajoutée des designers, pour prendre part aux réflexions et décisions stratégiques en portant la voix du client dans la conception. Par exemple sur un projet d'évolution du suivi des demandes, les options envisagées étaient de modifier les statuts et la disposition de la page... Il s'est avéré que les clients préféraient juste recevoir un mail et ne pas avoir à passer par toutes les étapes de notification, connexion, navigation, ...

Cela pose la question de la visibilité. Comment parvenir à être audible ? En questionnant plusieurs équipes on retrouve la nécessité d'être avant tout irréprochable sur la qualité de la production. Le visuel, l'aspect formel marque les esprits et déclenche des réactions émotionnelles fortes. En gagnant la confiance du management par la forme, puis en essayant de se faire entendre sur le fond, on évangélise progressivement sur la valeur pleine et entière du design : dessin et dessein. Chez Malakoff Humanis les efforts menés en ce sens leur ont permis de libérer du temps et du budget pour investiguer des sujets plus stratégiques confiés par le Top management.

Les indicateurs de performance sont un outil clé de promotion et de médiation à mettre entre les mains d'un sponsor. Il appartient à chaque équipe design de trouver les preuves de succès en fonction de l'activité de l'entreprise et du secteur (taux de conversion, NPS, volume de vente, etc.). L'OKR par exemple, une méthode de management par les objectifs inventée par Intel dans les années

70, permet d'aligner les résultats clé de l'équipe design avec celui des grands enjeux de l'entreprise en s'assurant que chaque objectif est clair, concret, orienté action et (idéalement) inspirant. Chaque objectif est adossé à trois ou quatre indicateurs de performance. Lorsqu'ils sont correctement conçus et déployés, ils constituent un véritable outil au service de la mesure de la valeur ajoutée du design.

OKR = Objectif Key Result sur 3 mois



Exemple de schéma OKR permettant d'aligner les résultats clés de l'équipe design avec celui des grands enjeux de l'entreprise

Sponsorship

Le sponsor au Codir/Comex de l'entreprise aura pour rôle de promouvoir l'action et les résultats de l'équipe design et de lui garantir une écoute et un certain poids dans l'organisation. Sans ce médiateur il est difficile pour les designers de nouer les dialogues nécessaires au bon fonctionnement de l'équipe avec les autres entités de l'entreprise, et par conséquent d'assurer le bon déroulement des projets.



Chez Carrefour le studio de design industriel produit a une très grande autonomie. Il choisit ses sujets, développe les partenariats industriels, et conçoit le dispositif commercial qui sera mis à disposition des magasins. La petite équipe de 6 designers multiplie les « hits » qui s'imposent sur le marché français. L'exemple le plus connu est le barbecue Hyba, le plus vendu en France.

Impossible de voir émerger ce degré d'indépendance et de performance sans un sponsorship fort : Avec l'arrivée du nouveau PDG Alexandre Bompard en 2017, la place du non-alimentaire est remise en question chez Carrefour (15% du CA). Un projet pilote est lancé, visant à montrer que le non-alimentaire peut être bénéfique pour le groupe. Ce projet était celui d'un nouveau barbecue. Sans faire appel à de la publicité, il a atteint son seuil de rentabilité dès la première année. Fort de son succès, le studio de design continue à remplir les rayons d'innovations accessibles à tous.

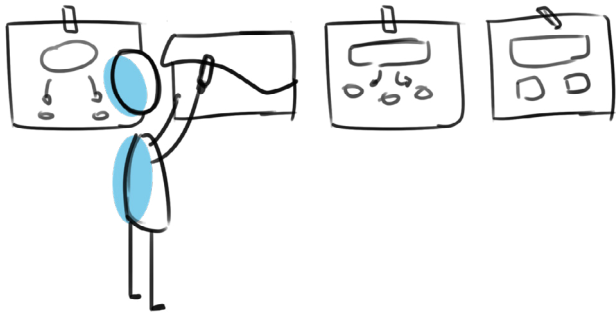


Les jouets géants a colorier



Le sac de classe convertible

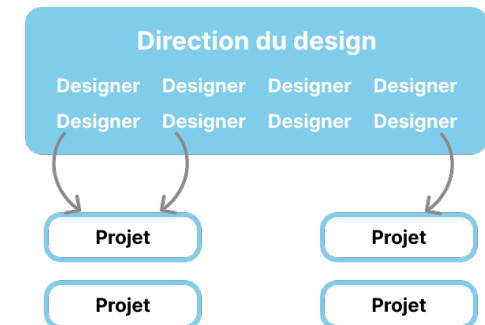
Les modèles d'organisation du design (centralisé, distribué, hybride, délégué)



En fonction de l'historique de l'équipe design dans l'entreprise et de la qualité du dialogue et des succès qu'elle a su créer avec les autres fonctions, on peut voir émerger 4 grandes familles d'organisation : le modèle centralisé, le modèle distribué, le modèle hybride, et le modèle délégué.

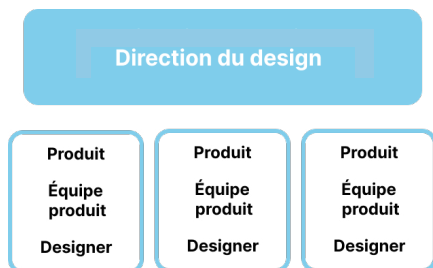
Le modèle centralisé : Le Design intervient à la demande. Cette organisation est simple à mettre en place, surtout lorsqu'il y a peu de designers par rapport au nombre de projets. Ce modèle permet de maintenir une cohérence globale et une certaine agilité, mais sans un leadership fort du responsable du design, l'isolement peut freiner l'impact dans l'organisation et la liberté de choix des projets sur lesquels l'équipe peut travailler.

Carrefour par exemple, donne aux 6 designers du studio de design produit toute la liberté nécessaire pour concevoir ses innovations. Sans vouloir grandir en nombre, l'équipe cherche à augmenter son impact dans les magasins et à infuser l'état d'esprit de l'innovateur : la recherche du meilleur pour les clients, la prise de risque, la créativité. Aujourd'hui, le studio a 20 références en magasin. Demain, il aimerait être partout !



Le modèle distribué : Très répandu dans les organisations structurées par produits, il y a un designer présent au sein de chaque équipe produit, souvent pluridisciplinaire. Ce mode de fonctionnement nécessite un nombre suffisant de designers par rapport au nombre de produits. L'enjeu principal est d'assurer une cohérence générale dans les pratiques et de faire attention à maintenir les liens entre les designers.

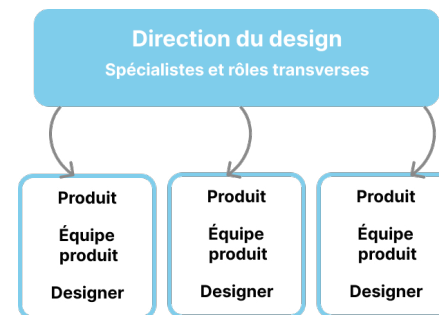
L'équipe design chez Décathlon par exemple, est présente à toutes les strates de l'organisation, on retrouve des designers autant chez les marques sur le terrain auprès des clients, que dans une équipe transverse aux côtés de la Direction Générale chargée de travailler la cohérence entre toutes les marques.



Le modèle hybride : Ce fonctionnement intermédiaire reprend le fonctionnement du modèle distribué, tout en le sécurisant grâce à un socle de profils plus spécialisés et souvent plus expérimentés. Ils sont garants des méthodologies, de la cohésion et de la montée en compétences des équipes, ou encore du maintien de l'écosystème d'outils.

Ce modèle nécessite un niveau de maturité et d'investissement élevé, il résulte souvent d'une équipe sous un modèle distribué qui a évolué avec le temps en grossissant.

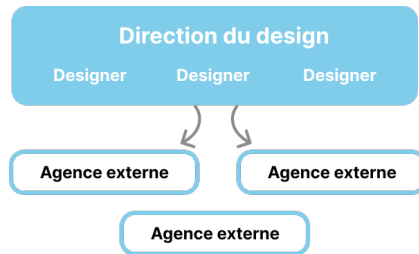
C'est le cas de l'entreprise Orange qui pour pallier les difficultés managériales issues de l'éclatement des designers dans différentes équipes produits et différents sites géographiques, a mis en place des communautés de pratique, des rituels de partage et des rôles transverses au sein de son équipe design. Par ailleurs Orange possède une autre entité nommée XD Lab au sein de la Direction centrale Innovation Marketing et Technologie en charge des réflexions amont sur l'innovation par les usages, la R&D prospective et la conception des futurs produits et services



Le modèle délégué : La direction du Design mène des études, rédige des cahiers des charges et pilote la réalisation des projets, conduits par des prestataires qui exécutent la conception. Le point fort de ce modèle est le juste équilibre entre inspiration permanente, agilité de fonctionnement et contrôle de la cohérence globale. Ce

rôle de Maître d'Ouvrage n'est pas évident pour des profils de designers juniors qui souhaitent à tout prix tenir le crayon, c'est pourquoi on retrouve dans ce modèle plutôt des équipes pluridisciplinaires composées de profils experts.

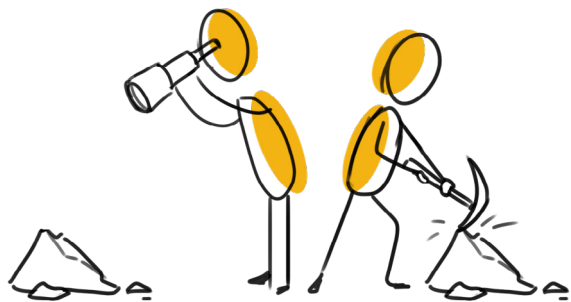
L'équipe design de la RATP illustre bien ce modèle d'organisation. Composée de 10 personnes qui ont un rôle de pilotage et d'assistance à maîtrise d'ouvrage et conduite de projets design, l'équipe est au cœur des enjeux stratégiques (mass transit, flux voyageurs, aménagement de l'espace, design system...). Elle mène des études en collaboration avec d'autres services tels que la maintenance, la qualité ou la RSE, élabore des cahiers des charges et les transmet à des agences d'architecture et de design externes.





Comment
définir la
mission et
l'organisation
d'une équipe
de design

En fonction du besoin de l'entreprise : exploration ou exploitation



Exploration

Le design peut jouer un rôle important dans l'exploration de la vision prospective et de la stratégie à long terme d'une entreprise : les évolutions futures du marché, des besoins des clients ou les usages de technologies de rupture. En explorant de nouvelles voies et de nouveaux business models par la scénarisation et l'expérimentation de futurs possibles, le design aide l'entreprise à anticiper les transformations mais aussi à les communiquer aux collaborateurs pour favoriser leur engagement et diffuser une culture d'innovation.

Dans cette configuration l'équipe design est plus souvent rattachée à des fonctions "support", des expertises transversales au service des business units. Elle vit comme un organe relativement indépendant avec un grand niveau de liberté souhaité par le top management pour conserver une certaine prise de recul et une créativité intacte débarrassée de toute contrainte culturelle ou organisationnelle. L'équipe est très pluridisciplinaire pour garder une vision large et multisectorielle sur les projets.



Le Design Studio de Dassault Systèmes est un bon exemple d'équipe de designers avec une mission d'exploration. Leur grande liberté permet d'intervenir en transverse, à la fois en interne et en externe auprès des clients de Dassault Systèmes. L'équipe fonctionne comme un hub qui se connecte aux différentes branches de l'entreprise, en montant un plateau projet ad hoc rassemblant les compétences nécessaires, et en s'appuyant sur des outils technologiques très innovants lui permettant de rayonner en interne et en externe à la manière d'un showroom.

Exploitation

Le design est rattaché aux business units du cœur de métier de l'entreprise, ce qui lui permet d'être présent aux côtés des équipes opérationnelles, de suivre le cycle de vie du produit de l'intérieur. Il a un impact précis et concret sur la conception des produits et services directement mis sur le marché, en assurant la bonne prise en compte des besoins des clients et la bonne définition des fonctionnalités.

Les designers qui travaillent dans ce cadre ont une connaissance plus restreinte en termes de périmètre mais plus approfondie dans leur verticale métier, que ce soit en matière de tendances, de modes de fabrication et de spécificités sectorielles. La collaboration étroite entre le design et les autres équipes nécessite parfois une attention particulière pour aligner les méthodes de travail, traduire les cultures métiers et fluidifier les échanges étant donné le partage d'un référentiel commun autour de l'innovation, du digital ou du marketing client.



La vingtaine de designers intégrés chez SEB est rattachée à la Direction des marques. En son sein, chaque business unit fait appel à un designer qui lui est rattaché pour répondre au brief marketing et proposer des solutions de conception pour les produits qui vont être mis sur le marché. L'équipe design fait appel ponctuellement à des ethnologues afin de les alimenter avec des observations clients in situ pour identifier les besoins et irritants, etc. Ou pour capitaliser un savoir-faire sur certaines thématiques comme l'éco-conception ou encore la conception inclusive à l'image du "Good Design Playbook" réalisé avec APF France handicap en 2020.

En fonction de la culture de l'entreprise : projet ou produit



Le rôle de l'équipe design diffère également en fonction du secteur et de la culture de l'entreprise dans laquelle elle évolue. Une culture innovation, R&D ou marketing va avoir tendance à privilégier une organisation en mode projet (Malakoff Humanis, Dassault Systèmes, Valeo), tandis que les entreprises issues d'une culture du commerce (Décathlon, Carrefour, SEB) vont adopter plus naturellement une organisation produit

Produit

Les organisations produit matures ont notamment les caractéristiques suivantes :

- Une division de l'offre en plusieurs segments (marques), puis en produits.
- Des chefs de produit sont responsables de la stratégie de conception (build) et de l'évolution du produit dans son cycle de vie (run)
- Les nouveaux projets (futurs produits) peuvent émerger au sein d'une équipe produit qui fait évoluer son univers de besoins dans le temps.



Chez Orange, l'organisation par domaine produit complexifie la conception et la mise en œuvre de projets transverses. La mise en place d'une nouvelle solution de paiement sur l'ensemble des supports par exemple, a amené la création d'un rôle spécifique de Lead designer avec une mission de transversalité sur l'ensemble des produits. Avant le passage en mode agile en 2018, le design c'était 43 personnes réparties en trois équipes : Divertissement, Telecom, Mobile. Mais porté par cette volonté forte de rassembler les designers pour plus de cohérence et de partage, l'équipe s'est réorganisée et a gagné en productivité et en efficacité. Aujourd'hui en 2023, elle est composée de 100 designers et s'est largement affranchie de l'image d'un simple fournisseur de compétences. Le design est tout autant responsable du bon développement du produit que les autres métiers.

Projet

Les entreprises dans lesquelles le design n'est pas encore totalement mature et pleinement intégré au cœur de métier, ou encore celles qui évoluent dans un secteur de R&D sur des temps très longs fonctionnent plutôt en organisation projet (RATP, Valeo). Dans ces cultures d'entreprise plus proches de l'ingénierie, l'équipe de design est missionnée sur des projets souvent transverses, qui évoluent dans des feuilles de routes (roadmap) thématiques, en impulsion ou en réponse à une commande. En organisation projet, l'équipe design fonctionne souvent en mode agence ou studio autonome, comme on ferait appel à un prestataire extérieur.



Chez Valeo, le Car lab est composé de 10 designers et adresse en transverse les 5 entités de Valeo. Il évolue dans une entreprise qui a fondé son business modèle sur l'innovation technique. Portée par les ingénieurs, les méthodes d'innovation sont radicalement différentes des modes de travail des designers. Le Car lab a dû au fil de ses années d'existence trouver sa valeur ajoutée et la promouvoir dans l'entreprise. Aujourd'hui ils sont bien connus des plateaux R&D et parviennent à offrir une véritable complémentarité méthodologique avec les équipes d'ingénieurs en mettant la conception par les usages au cœur et en faisant la promotion du prototypage et du test utilisateur.

En fonction de la maturité de l'entreprise face au design : contributeur ou moteur



Le périmètre d'action du design varie selon la maturité de son intégration dans l'entreprise. Il démarre le plus souvent avec un rôle de contributeur, qui produit des maquettes, prototypes, démonstrateurs, ... pour enrichir des projets ou produits pilotés par d'autres fonctions dans l'entreprise. Puis à force de succès et après avoir démontré progressivement sa valeur, il participe activement à l'élaboration de la stratégie, des produits, des services, ... avec un véritable rôle moteur de l'entreprise.

Contributeur

Les entreprises qui ont une gestion de l'innovation déjà très structurée méthodologiquement (R&D, Industrie) vont plutôt donner au design un rôle de contributeur, avec un périmètre bien défini au sein du processus. Le rôle de contributeur n'est donc pas nécessairement transitoire pour une équipe de design, et ne présage pas d'un impact moindre sur la performance de l'entreprise. Une fonction design très bien intégrée comme un support clé, en contribution transverse auprès de l'ensemble des autres fonctions de l'entreprise, de la RH à la Finance, aura toujours plus de poids qu'un rôle davantage moteur mais sur un périmètre très restreint.



C'est le cas de Renault digital, la branche Tech du constructeur automobile qui possède déjà des centaines de designers dans la bien célèbre Direction du Style. Renault Digital est un pôle de compétences et centre d'excellence qui déploie des profils sur les projets en fonction des besoins. L'équipe centralisée est composée de designers (UX, UI, UX researchers et UX strategists) qui interviennent d'une part sur des projets d'optimisation des parcours utilisateurs, et d'autre part sur l'animation de formations pour accélérer la transformation digitale de toute l'entreprise.

Moteur

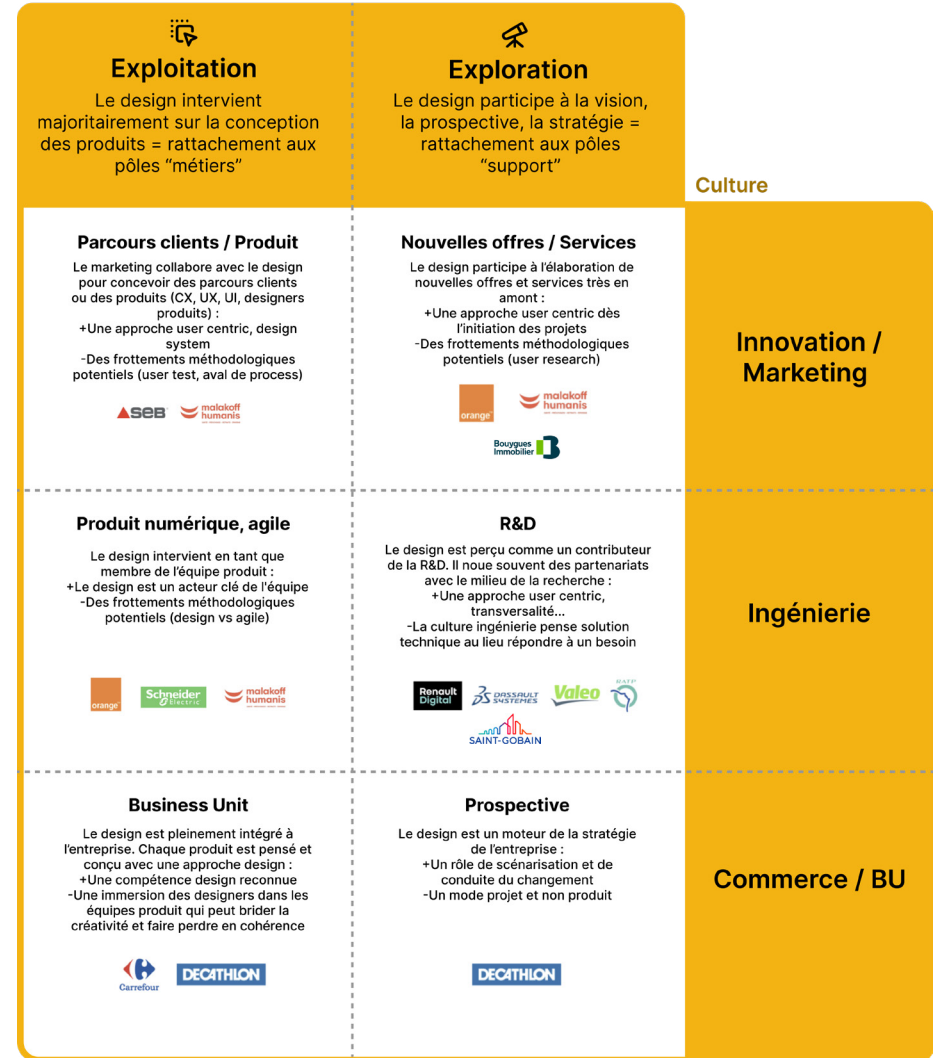
Une équipe design bien établie avec un rôle moteur s'obtient généralement sous deux conditions :

- Soit de nombreuses success story ont su prouver la valeur de l'équipe design sur le temps long, et ont permis progressivement d'acquérir une liberté d'action
- Soit un sponsoring fort au plus haut niveau de l'entreprise défini un périmètre de liberté très important par conviction



Le cas de Bouygues Immobilier est assez singulier en la matière. Ce secteur de l'immobilier pourtant le territoire de prédilection des architectes, n'était pas du tout destiné à intégrer une équipe de designers en interne. C'est l'arrivée de Bernard Mounier en 2021 comme nouveau PDG qui a permis de faire du design le coeur de la méthode d'innovation du promoteur Bouygues Immobilier. Non seulement parce qu'il était convaincu par l'approche de conception par les usages et l'expérience utilisateur, mais aussi grâce à un contexte économique et politique très favorable à une meilleure conception des logements neufs. Une équipe dédiée a été recrutée, rattachée à une Direction des Offres et Clients, et en à peine 2 ans elle compte déjà ses premiers faits d'armes : un tout nouveau produit logement (LOJI) entièrement conçu grâce à la méthode design, et plusieurs autres projets particulièrement innovants : concept de jardins, démarche de concertation avec les habitants, ...

Mission du design





4 grands
archétypes
pour qualifier
la fonction
d'une équipe
de design

Nous avons pu voir que l'organisation des équipes de design évolue fortement en fonction du besoin de l'entreprise, de la culture du secteur, et de la maturité d'intégration.

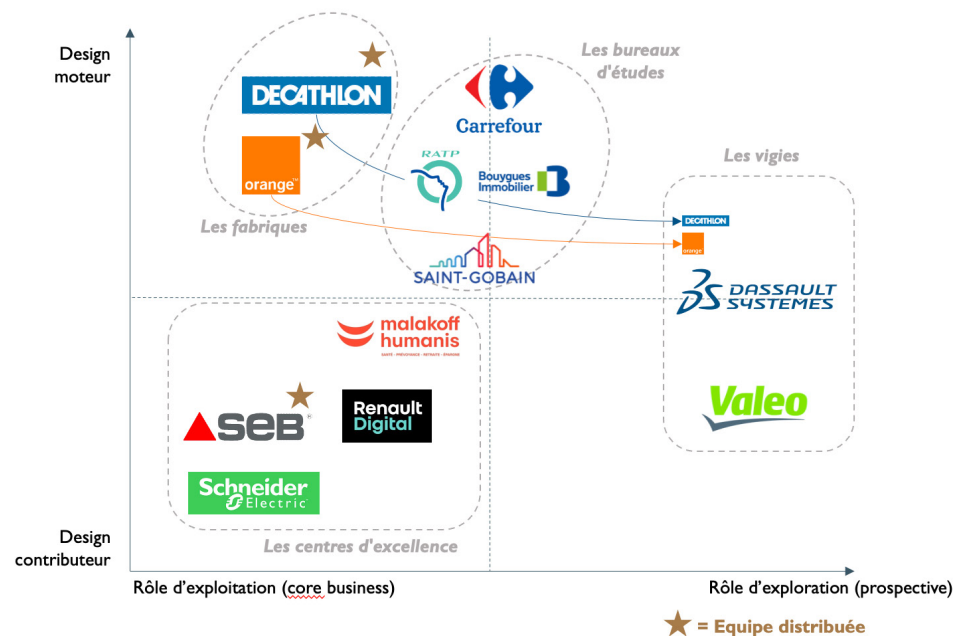
Dans certaines entreprises, le Design est un véritable moteur, adresse des périmètres élargis et est capable d'orienter les décisions stratégiques. Dans d'autres, le Design est contributeur des projets en apportant ses compétences (UX, UI, CX) et ses méthodologies pour améliorer l'efficacité.

D'autre part, le Design peut être au service du cœur de métier de l'entreprise (exploitation) ou bien être une cellule d'anticipation de la stratégie future (exploration).

Enfin en matière d'organisation, les designers peuvent être fortement intégrés aux équipes opérationnelles dans un modèle distribué, ou bien se positionner comme un organe centralisé, parfois jouissant d'une grande indépendance.

Comment positionner l'équipe de design lorsqu'on souhaite l'intégrer efficacement dans son entreprise ? Pour répondre à la question posée dans ce livre blanc, nous avons associé les différents modèles théoriques et les témoignages et retours d'expérience d'une dizaine de responsables du design.

En croisant la capacité motrice du design à embarquer une portion significative de l'entreprise dans une transformation (digitale, innovation, RSE), avec le champ d'action laissé à l'équipe de designers, de l'exécution du business model à sa réinvention, notre analyse révèle de nouveaux sous-ensembles cohérents. Nous parlons donc ici de « fonction » de l'équipe design : l'association d'un contexte sectoriel, d'un rôle (contributeur/moteur au service de l'exploitation/l'exploration) et d'une direction en matière de développement.





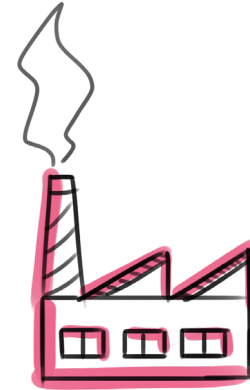
Les centres d'excellence

Quand l'équipe design propose ses compétences à la demande aux équipes opérationnelles pour contribuer à la transformation de l'entreprise.

Une logique de centre de services mobilisant plusieurs savoir-faire différents (produit, UX, UI, services, architecture, communication, créativité, ...) en mode projet ou au sein de programmes d'acculturation (innovation, transformation digitale, nouveaux modes de travail ...).

La contribution n'est pas toujours directement perceptible car l'action est davantage concentrée sur un objectif de moyens que de résultats.

Il est alors important de mener des évaluations régulières pour mesurer l'impact du design sur les projets menés, avec des KPI qui sont en général liés aux facteurs humains, qu'il soit client ou collaborateur (ergonomie d'utilisation, satisfaction, ou recommandation), comme par exemple le CES, CSAT ou encore le NPS.



Les fabriques

Quand l'équipe design a un rôle moteur au service du cœur de métier, intégrée au quotidien au sein des équipes opérationnelles.

Des designers participants activement à la fabrication des produits et services de l'entreprise, partie prenante des choix de conception et intégrés à des équipes produit pluridisciplinaires.

Les équipes sont souvent matures avec un historique important dans l'entreprise et comprennent entre une dizaine et une centaine de designers. On assiste à l'émergence de quelques rôles plus spécialisés pour animer, développer et promouvoir les savoir-faire en interne comme en externe.

L'évaluation de la performance du design est intrinsèquement liée à la performance business des produits ou services mis sur le marché. Elle démarre également avec des KPI orientés bénéfices client (CES, CSAT, NPS, ...) mais elle est complétée par des KPI commerciaux liés à l'augmentation d'un volume ou prix de vente, la réduction de certains coûts de production, ou encore l'optimisation des délais.



Les bureaux d'études

Quand l'équipe design intervient avec un rôle d'expert au service du cœur de métier en prescrivant ses recommandations avec autonomie et indépendance.

Une « task force » de designers expérimentés produisant des études et cahiers des charges, davantage dans la prescription que dans l'exécution, garant de normes et de chartes métiers sectorielles, fonctionnelles ou liées à la culture de l'entreprise (souvent R&D, industrie ou forts enjeux techniques).

Ce fonctionnement implique des compétences de gestion et pilotage afin de suivre l'exécution et la vie des projets sur le temps long avec un écosystème interne et externe.

La construction du modèle d'évaluation de la performance est certainement la plus complexe dans ce cas de figure, à cheval entre du commerce et de l'excellence opérationnelle. Les KPI sont financiers, à construire sur-mesure, et vont entrer dans un certain niveau de détails de type Capex (dépenses d'investissement), Opex (dépenses d'exploitation), TCO (coût global d'acquisition), étant donné la profondeur potentielle des impacts et les horizons de temps très longs.



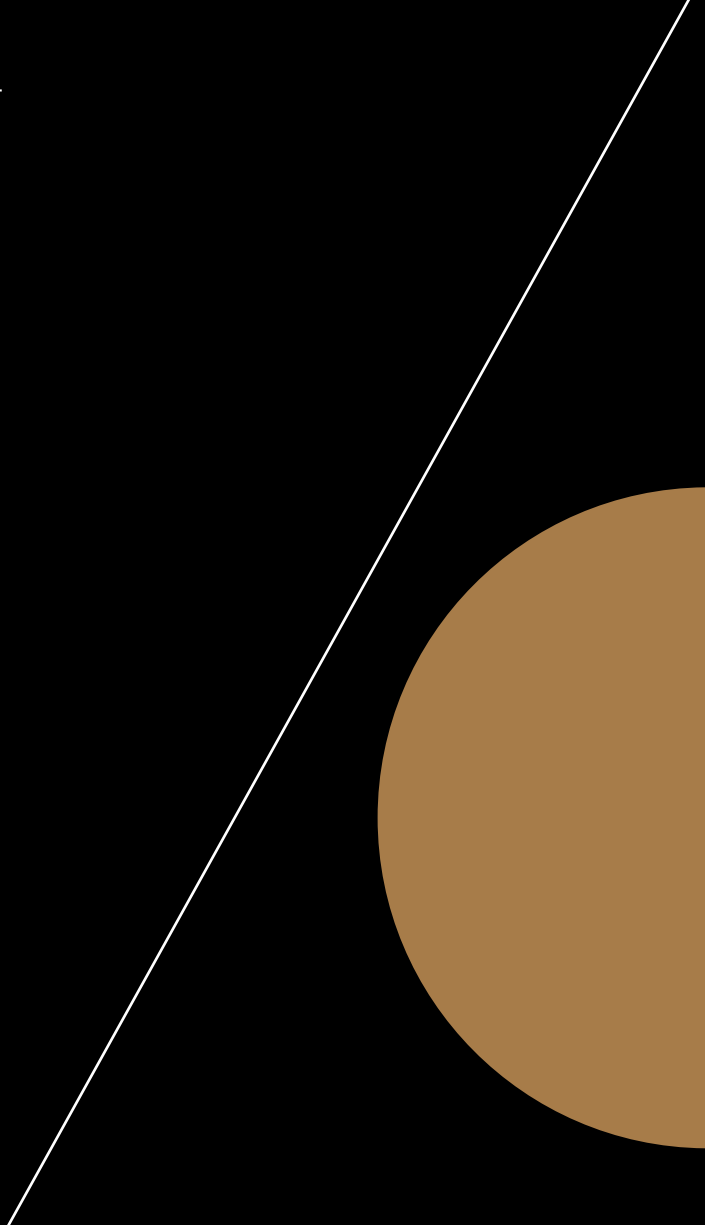
Les vigies

Quand l'équipe design à un rôle d'exploration en avance de phase et souvent en périphérie du cœur de métier.

Une équipe de designers mobilisant plusieurs savoir-faire techniques et issus des sciences humaines et sociales (sociologie, anthropologie, ethnologie, psychologie, ...) pour explorer et expérimenter les futurs leviers de création de valeur de l'entreprise.

Un positionnement « excentré » à forte visibilité, avec un fonctionnement en mode agence et l'activation d'un écosystème de partenaires pour collaborer à la demande (recherche, enseignement, experts, acteurs publics, ...).

L'évaluation de la performance du design de mesure ici avec des KPI liés à la production de connaissances. Le langage de l'entreprise en la matière est celui de la propriété intellectuelle : nombre de brevets déposés, d'articles scientifiques dans des revues à comité de lecture, ou encore de présentations dans des colloques internationaux.



Conclusion :
Y a-t-il une
fonction
design ?

C'est souvent la question qui se pose pour réussir l'intégration et le développement d'une équipe de design en entreprise : Face à l'ingénierie, au marketing, au commerce, quelle fonction remplit le design ? Et par voie de conséquence, comment le positionner dans l'entreprise ? Nous avons préféré une approche différente. Le design n'est pas une fonction à proprement parlé, mais peut incarner l'une de nos 4 « raison d'être » suivant l'entreprise qu'il intègre. Être un centre d'excellence, une fabrique, un bureau d'étude, ou une vigie... un cadre d'évolution pour l'équipe design, qui n'a pas vocation à changer dans le temps une fois posé.

- Le centre d'excellence restera une fonction support contributrice, il gagnera en taille, impact et visibilité auprès des autres équipes
- La fabrique restera au service de la production et du cœur de métier, elle grandira en nombre de produits et d'équipes accompagnées
- Les bureaux d'études ne changeront pas pour une autre raison d'être, c'est leur terrain de jeu qui sera amené à évoluer (cœur de métier ou plus exploratoire)
- Enfin, les Vigies resteront comme tel, mais pourront évoluer d'un rôle de contributeur vers un rôle plus moteur au fil des success story

Seul un changement stratégique majeur pourrait venir rebattre totalement les cartes. L'arrivée d'une nouvelle gouvernance, d'un nouvel actionnaire, ou encore un choc sectoriel majeur entraînant une réorganisation de toute l'entreprise. Nous avons pu constater qu'une évolution sectorielle pouvait entraîner une modification de l'éco-

système des designers intégrés. Chez des grands groupes où le design est historiquement présent depuis longtemps comme Carrefour, Decathlon, Orange, Renault, Saint-Gobain, on retrouve différentes équipes de designers « éparpillées », créées successivement à des étapes clés de l'entreprise. Généralement une équipe de designers industriels (produit), qui est rejoint plus tard lors d'un virage stratégique de transformation digitale, par une ou plusieurs équipes de designers numériques issues de la DSI, du Commerce, ou créées ex-nihilo. Ces équipes restent silotées pendant longtemps, tel des « boîtes dans la boîte », et plusieurs archétypes cohabitent sans gouvernance d'ensemble. Avec le temps, les designers de ces équipes finissent par se regrouper dans des communautés pour se rencontrer, échanger des bonnes pratiques, harmoniser les outils (Decathlon, Orange, Carrefour ...) mais leurs organisations respectives ne fusionnent jamais pour autant.

Ces « grappes » d'équipes de design sont-elles le témoin d'un modèle en réseau adapté au monde qui vient ? Ou une conséquence désordonnée d'un manque de stratégie et de convictions dans l'organisation du design intégré au sein des grandes entreprises ? Dans cette éventualité, que peut-il manquer ? Comment outiller dirigeants et responsables d'équipes de design ?

Nous ouvrons en guise de conclusion, 3 champs de réponses qui mériteront des travaux supplémentaires :

- Produire des « faits d'armes » pour exister : Pas de visibilité sans création de valeur. Pas de reconnaissance de valeur sans preuves concrètes. En parallèle des

projets et produits bien réalisés, le maitre-mot c'est la communication. Le dessin du dessein, où comment le design doit jouer avec ses propres armes : représentation et scénarisation pour se faire connaître et se rendre visible et lisible dans toute l'organisation.

- Définir les KPI adaptés pour se différencier : Les KPI sont-ils humains, économiques, financiers, R&D ? Sont-ils d'ailleurs ceux de l'entreprise ? Ou bien exogènes à l'entreprise, mesurant plutôt son impact sociétal à l'heure des stratégies RSE et des sociétés à mission ?
- Être « conseiller » du Top management pour se développer : Sortir d'un modèle hiérarchique et statutaire classique, ne pas nécessairement être une fonction figée dans l'organisation avec un « poste de chef » et une équipe dédiée avec un budget à justifier. Changer de posture vers un « soft power » plus assumé, être un soutien sur-mesure, transverse et agile des instances dirigeantes pour cadrer et orchestrer les transformations avec cette manière de faire différente propre aux designers.

Chez Tenzing Prism, notre leitmotiv, c'est que nous pensons que l'on peut se transformer en profondeur, sans pour autant tout changer.

Intéressés pour échanger plus en détails sur l'intégration du design avec les leviers que nous avons pu vous présenter dans ce livre blanc ?

Découvrez-nous ici : www.tenzingprism.fr

Remerciements

Nous souhaitons remercier l'ensemble des contributeurs à ce livre blanc pour leur temps et pour les échanges riches qui nous ont permis de formaliser notre analyse.



KAMINAGAI Yo
ASENSIO Anne
VAHE Philippe
HEMBERT Grégoire
MARILLET Eric
HERMANN-BOYER Marie-Elisabeth
EL-ACHMAR Marwan
BOILEVIN Antoine
RAKITIN Aleksandr
COTELLON Katie
MICHELIN Laurent
THIROUIN Stephane (ex SEB)

Ont contribué à ce livre blanc



Pathum BILA-DEROUSSY

Manager
pathum.biladeroussy@tenzingconseil.fr



Kazem TABRIZI

Associé Fondateur
kazem.tabrizi@tenzingconseil.fr



Romain FRANCOIS MARSAL

Lead Designer
romain.francoismarsal@tenzingconseil.fr



Romain HELAUDAIS

Designer
romain.helaudais@tenzingconseil.fr

