

Design de la pensée à la transformation

Compte-rendu séance du 18 Novembre 2015, par A. Thuillier

Intervention de Philippe Picaud, Directeur du Design Groupe Carrefour

Philippe Picaud, Directeur du Design du Groupe Carrefour présente sa vision du design comme outil de création de valeur pour les entreprises. Sa présentation s'appuie sur son expérience personnelle acquise en France et aux Etats Unis. Pour lui, le design est une activité très mal comprise en France car réduite par certains types de littérature au seul design de produits. Pour bien comprendre la fonction design, il faut se souvenir de la façon dont elle s'est développée dans les entreprises.

Le design s'est imposé à l'issue des années 70 d'abord aux Etats Unis et particulièrement dans le monde du B2B. Il s'agissait alors de rationaliser les offres produit des grandes entreprises pour mieux les structurer. Ce fut le cas dans de grands groupes comme Xerox ou IBM. Puis c'est au Japon que le design connaît un nouvel essor avec la mise en œuvre de méthodes de design dans la conception de produits B2C. Il s'agissait alors de porter l'offre produit des entreprises nipponnes à un seuil de différenciation très important par rapport aux autres entreprises au niveau mondial. Le troisième pays à avoir compris l'intérêt majeur du design est l'Allemagne qui, juste après le Japon, l'a intégré dans la conception de ses produits devenant ainsi un champion industriel mondial.

Philippe Picaud résume ainsi le design : un outil pour « la création de valeur pour l'entreprise et un meilleur quotidien pour l'utilisateur » et ces deux axes ont été développés dans son exposé.

Le design comme vecteur d'un meilleur quotidien pour l'utilisateur

Philippe Picaud rappelle que le design est un métier extrêmement culturel, raison pour laquelle les meilleurs designers au monde viennent de pays ayant une culture forte et une grande sensibilité à la création artistique (France, Angleterre, Allemagne, Italie etc...). Il est d'ailleurs assez cocasse de voir des grands chefs d'entreprises européennes se rendre en Californie pour tenter d'y découvrir le « Design Thinking » alors que les meilleurs designers des agences américaines sont européens.

Dès lors on remarque que la démarche du designer est toujours la même. Philippe Picaud explique qu'il a découvert le design avec André Leroi-Gourhan (L'homme et la matière) pour qui l'innovation n'existe que par l'équilibre entre l'usage la culture et le temps. C'est notamment le travail de designer de veiller à cet équilibre en prenant l'usage comme point de départ. A la différence de l'ingénieur qui cherche à résoudre un problème par la convergence des connaissances scientifiques applicables, le designer applique d'abord une approche divergente cherchant à faire émerger différentes options apportant une réponse originale à un usage.

Ce qui néanmoins peut avoir changé depuis les années 50 dans la pratique des designers c'est les objets sur lesquels ils travaillent. Ainsi, si initialement les designers s'appliquaient à concevoir des produits, ils travaillent aujourd'hui également à concevoir des services (AirBnB est une création de designers), des marques, des expériences clients et même des process.

Le design, créateur de valeur pour l'entreprise

Le crédo de Philippe Picaud, qui semble de plus largement validé par l'expérience, est que les entreprises qui réussissent le mieux sont celles qui prennent au sérieux la fonction design et y attribuent une vraie place dans leurs processus de décision. Quelques exemples d'entreprise accordant une place majeure au design sont à ce titre édifiant : Uniqlo, Ikea, Decathlon, H&M, Lego etc...



Le design peut agir sur 4 leviers en faveur de la meilleure performance de l'entreprise :

- l'offre produit
- la relation client (design d'expérience, de parcours)
- la marque ou les marques
- les process (comment le design peut impacter les approches de management dans l'entreprise est d'ailleurs un sujet d'études pour le Cercle de l'Innovation)

Et pour légitimer encore davantage la fonction design, on peut se poser la question : combien cela coûte-t-il et combien cela rapporte-t-il ? Si l'on prend l'exemple d'un téléphone mobile et que l'on construit la pyramide des coûts :

- le bas de la pyramide est constitué de la fabrication du produit : les composants électroniques, la main d'œuvre de production, la gestion de la supply chain : tout cela représente 90% des coûts et ce sont les mêmes pour tout le monde (que l'on s'appelle Apple ou Carrefour)
- au-dessus les coûts de marketing et communication sont très différents d'une marque haut de gamme à une marque inférieure, ils peuvent représenter 10% du coût total
- tout en haut de la pyramide le design ne représente que moins de 1% des coûts et produit un retour sur investissement très important car il fait la différence entre un produit que l'on désire acheter ou non.

Le design, facteur de transformation de l'entreprise

Enfin, à l'aide du cas de Décathlon, qu'il connaît parfaitement pour en avoir été l'un des principaux acteurs, Philippe Picaud démontre comment le design peut être un vecteur de changement majeur dans une organisation.

Créé dans les années 70 Décathlon était une enseigne de distribution de produits de sport à coûts réduits qui se battait dans un environnement concurrentiel sur le seul axe du prix. En 2000 une décision stratégique est prise visant à transformer l'entreprise de distribution en une marque qui distribue elle-même ses produits. Pour y arriver 4 axes stratégiques sont définis dont : l'investissement en innovation et la mise en place d'une direction du design. Quelques années plus tard Décathlon possède la plus grosse équipe de designer de France (130 personnes) et une organisation totalement tournée vers le développement de marques

innovantes et désormais connues au même titre que l'enseigne de distribution elle-même. En résumé, Philippe Picaud nous montre que le design est une fonction stratégique de l'entreprise qui sans se confondre avec une direction de l'innovation joue un rôle tout aussi critique dans la construction de valeur pour l'entreprise.

Séance en (ré)écoute sur France Culture Plus

Cercle de l'Innovation
Fondation Paris Dauphine
Université Paris Dauphine
www.imri.dauphine.fr
www.fondation.dauphine.fr
@cercle_innov