



HAL
open science

Pourquoi et comment innover par le design management : leçons de l'industrie agro-alimentaire

Céline Gallen, Gaëlle Pantin-Sohier

► To cite this version:

Céline Gallen, Gaëlle Pantin-Sohier. Pourquoi et comment innover par le design management : leçons de l'industrie agro-alimentaire. Gestion - HEC Montréal, 2014, 39 (1), pp.59 - 70. 10.3917/riges.391.0059 . hal-01963444

HAL Id: hal-01963444

<https://hal.science/hal-01963444>

Submitted on 29 Apr 2020

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Gestion

REVUE INTERNATIONALE DE GESTION

Pourquoi et comment innover par le *design management* ?
Leçons de l'industrie agroalimentaire

Céline Gallen et Gaëlle Pantin-Sohier

*Article paru le 14 mars 2014 dans la Revue Internationale de Gestion (HEC Montréal, Canada)
vol.39, n°1, pp.59-70.*

Céline Gallen est maître de conférences à l'Institut d'Économie et de Management –IAE de l'Université de Nantes, celine.gallen@univ-nantes.fr.

Gaëlle Pantin-Sohier est maître de conférences au département de Droit, d'Économie et de Gestion de l'Université d'Angers, gaelle.pantin-sohier@univ-angers.fr.

Résumé

La démarche du *design management* comporte des enjeux considérables pour les industries qui innovent. Dans le domaine agroalimentaire, secteur qui compte 20 % des plus grandes marques, la place accordée au design reste pourtant marginale et l'innovation est le plus souvent entre les mains des services Marketing et Recherche et Développement (R&D). Cet article montre que le *design management* constitue une voie prometteuse lorsque la pression à innover est forte malgré un marché saturé. Il fournit des pistes de réflexion aux fabricants pour intégrer le design au processus de production, à condition de bien définir la stratégie et d'adapter l'organisation et son contexte.

Mots clés : industrie agroalimentaire, *design management*, innovation, design, conditionnement

Abstract

The design management approach presents considerable challenges for innovating industries. The food sector accounts for 20 % of the top brands yet the emphasis on design is still marginal, with innovation often in the hands of the marketing and R & D departments. This article shows that design management is a promising avenue when the pressure to innovate is strong despite a saturated market. It provides guidance to manufacturers to integrate design into the production process as long as the strategy is well defined and it is adapted to the organization and its context.

Keys words : food sector, design management, innovation, design, packaging

Pourquoi et comment innover par le *design management* ?
Leçons de l'industrie agroalimentaire

Céline Gallen et Gaëlle Pantin-Sohier

Dans les secteurs de l'automobile, du mobilier, du textile et de la haute technologie, les entreprises tirent souvent leur épingle du jeu en innovant grâce au design. Bien au-delà de sa dimension esthétique, l'innovation par le design est une démarche qui tend à satisfaire durablement le consommateur tout en générant un profit pour l'entreprise. Perçu comme la prochaine source de création de valeur, le design a déjà contribué à de formidables réussites telles qu'Apple, John Deere, Vuitton et Prada¹. Ces entreprises rencontrent le succès grâce à une démarche d'innovation par le design (*design-driven innovation*)², dont les préceptes (issus du *design thinking* ou *change by design*)³ sont l'innovation, l'inspiration, l'idéation et la mise en œuvre. Cette démarche souligne qu'au-delà des caractéristiques intrinsèques du produit, c'est sa signification qui influence la conception d'un produit, sa compréhension par le marché et son usage. C'est le cas du garage à vélos de Adrien Rovero dont le design souligne que les vélos occupent désormais la place de la voiture⁴ (photo 1).

En dépit du potentiel que représente le design, un secteur pourtant condamné à innover tarde à l'intégrer : l'industrie agroalimentaire. En effet, trop peu d'entreprises agroalimentaires reconnaissent le métier de designer et la place du design comme mode de management. Le plus souvent, c'est la dimension esthétique du design qui est privilégiée. Après avoir côtoyé la haute gastronomie (celle de Ferran Adrià, en Espagne, et de Thierry Marx, en France, par exemple), le design gagne peu à peu l'industrie, mais sa présence en supermarché reste timide. Il apparaît sous de nouvelles associations de saveurs, telles que la bière Skoll aromatisée à la vodka et aux agrumes⁵. Il donne également lieu à de nouvelles gestuelles : la glace à peler comme une banane Pirulo Jungly de Nestlé, en Thaïlande⁶ (photo 2), la vodka en tube de la marque autrichienne Go⁷ (photo 3). Certaines innovations touchent directement au produit brut à travers des modifications de formes ou de couleurs. Mais trop rares sont ces initiatives, comme les pastèques

carrées conçues au Japon pour faciliter le transport et le stockage ou les fruits en forme de briques de jus de fruits conçus par la marque brésilienne Camp Nectar pour promouvoir sa qualité⁸. Pourtant, en matière de stratégie, le design présente un potentiel considérable pour les entreprises qui souhaitent créer de la valeur sur un marché banalisé et saturé. Les produits alimentaires sont les biens de grande consommation les plus fréquemment consommés (les ventes mondiales représentent 4 trillions de dollars par an⁹). La concurrence est par conséquent féroce et l'innovation permanente. Cependant, l'aliment est le produit pour lequel les usages et les représentations sont les plus difficiles à faire évoluer. C'est sans doute pour cette raison que le design tarde à s'intégrer dans le processus d'innovation.

L'objectif de cet article est de montrer pourquoi et comment intégrer le design au processus d'innovation alimentaire. Le *design management* est proposé comme une solution. Il implique de considérer les autres fonctions comme des partenaires stratégiques avec la capacité de comprendre le consommateur et de regarder le produit à la manière d'une expérience à soumettre au design. Cette perspective peut en effet aider les fabricants de produits alimentaires à mieux apprécier et utiliser le design comme source d'avantage concurrentiel et de différenciation dans les stratégies d'innovation. Pour les autres secteurs, elle permet de comprendre les enjeux du *design management* pour la stratégie et l'organisation de l'entreprise lorsque la pression à innover est forte et que le marché est saturé. Aussi, après avoir présenté le rôle du design dans l'innovation alimentaire, nous proposons des moyens d'adapter l'entreprise à son intégration. Nous décrivons enfin les meilleures pratiques.

Photo 1 – La garage à vélos de Adrien Rovero



Un garage à vélos qui souligne que ceux-ci occupent désormais la place de la voiture.

Photo 2 – Glace Pirulo Jungly de Nestlé (Thaïlande)



Photo 3 – Vodka en tube de Go (Autriche)



Le rôle du design dans l'innovation alimentaire

Le secteur alimentaire est condamné à innover, d'abord parce que le consommateur ne cesse de montrer son intérêt pour la variété et pour de nouveaux produits, ensuite parce que les nouveaux produits permettent aux entreprises de répondre aux objectifs de croissance¹⁰. Mais comment se distinguer sur un marché où l'introduction de nouveaux produits est fulgurante (3 000 en France chaque année) et le taux d'échecs, faramineux (90 % selon les chiffres du cabinet américain Booz Allen). Au regard de la concurrence et des changements que connaît l'environnement commercial, les industriels ont tendance à suivre une approche marketing orientée vers le court terme et non vers la recherche d'un design optimal qui leur permette de se différencier et de proposer des innovations de rupture. Le design est le plus souvent un moyen «cosmétique» destiné à séduire le consommateur.

Les limites du modèle de marketing

Malheureusement, cette vision a contribué à banaliser le design et à amener à le considérer comme un outil au service du marketing selon une approche située entre la stylistique et la communication et concernant le plus souvent le conditionnement (*packaging*). Mais si cette démarche vaut pour les marchés en croissance ou lorsque la consommation elle-même constitue le besoin fondamental des

consommateurs, elle n'est pas forcément la réponse la plus adaptée pour des marchés en décroissance ou en mutation (nouvelle technologie, concurrence forte, nécessité des innovations de rupture). Elle peut même représenter un frein puissant à la différenciation car elle maintient l'entreprise dans une logique de réponse aux besoins de consommation. Or, consommer n'est plus le besoin fondamental : « consommer devient un sous-besoin et c'est le concept du produit qui devient le besoin fondamental »¹¹.

L'innovation par le design alimentaire

Qu'est-ce que le design alimentaire ? Le mouvement du *Eat Art* donne le coup d'envoi, dans les années 1960, à différentes pratiques artistiques contemporaines, telles que des œuvres éphémères et consommables, des repas monochromes ou des banquets-performances¹². Mais c'est dans les années 1990 que le design appliqué à l'alimentation voit le jour entre l'Espagne et la France. Le designer Martí Guixé commence à faire du design culinaire à Barcelone à la fin des années 1990. Son travail inspire le chef catalan Ferran Adrià qui intègre un designer dans son équipe, Luki Huber. Ferran Adrià, élu plusieurs fois meilleur chef du monde, légitime aussi la recherche sur la chimie des aliments. Celle du physico-chimiste français Hervé This va notamment inspirer son travail ainsi que le travail du chef français Pierre Gagnaire. En 1999, le design appliqué à l'aliment est enfin institué comme un mouvement et une discipline par le designer français Marc Brétilot, qui crée les «ateliers de design culinaire» à l'École supérieure d'art et de design de Reims. Peu à peu, le travail d'autres designers français, tels que Stéphane Bureaux, Germain Bourré, Stéphanie Sagot, autour de l'aliment se diffuse à l'étranger grâce à la presse, à leurs éditions, à leurs performances. Aujourd'hui, le design appliqué à l'alimentation est une discipline à part entière. Stéphane Bureaux la définit comme « une activité de création qui intègre les problématiques de production, d'usage et de consommation [...] avec pour finalité primordiale la recherche de sens »¹³. En dépit de cette reconnaissance, le terme «design» est souvent adjectivé (un «gâteau design») et les activités de design autour de l'aliment ne sont pas toujours clairement définies.

Le design alimentaire doit être distingué du design culinaire et de la performance culinaire¹⁴. Ainsi, le «design culinaire» s'applique à l'artisanat des métiers de bouche ou à des projets (non industrialisés) sur l'aliment tels que celui de la Canadienne Diane Bisson, qui explore l'aliment comme contenant¹⁵, ou de la Hollandaise Ditte Kuijpers, qui réfléchit sur le petit-déjeuner en intégrant la confiture au milieu du pain¹⁶ (photo 4). Quant au «design alimentaire», il concerne les produits issus de l'industrie agroalimentaire tels que la marque américaine Paromi Tea, dont le thé est préservé dans des bouteilles hermétiques¹⁷ (photo 5). La «performance culinaire» est une manifestation éphémère qui renvoie à la pratique de l'art. Le «buffet flottant», composé de bouchées suspendues à des ballons, organisé par La Cellule depuis 2007 en Indonésie, en Europe, au Costa Rica¹⁸, en est un exemple. Ces pratiques doivent elles-mêmes être différenciées du «stylisme culinaire», qui s'intéresse essentiellement à l'esthétique, et des projets de marketing qui réunissent un créateur de mode et un distributeur pour apporter un univers de marque à un produit (Marc Jacobs pour Coca-Cola Light en 2013). C'est au design alimentaire, issu de l'industrie, que nous nous intéressons.

Photo 4 – Projet de Ditte Kuijpers qui réfléchit sur le petit-déjeuner (Pays-Bas)

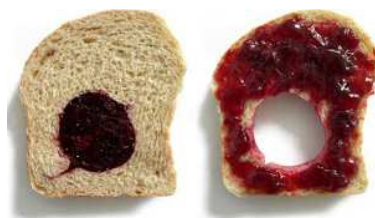


Photo 5 – Paromi Tea, design par R/West (États-Unis)



Si les pratiques de design autour de l'aliment interrogent à la fois la fonction, l'usage et la valeur, le design alimentaire se développe en tant que discipline comme une réponse aux besoins de changement et aux nouvelles attentes des consommateurs : statut, expérience, santé, surprise, sensorialité, distraction¹⁹.

Dès lors, le succès des entreprises dans le secteur alimentaire dépend de leur capacité à comprendre ces nouveaux besoins et à répondre à ces attentes. Néanmoins, l'application du design à l'aliment reste relativement récente en raison d'une évolution lente des représentations. Contrairement aux autres secteurs, le décalage entre les représentations mentales que les consommateurs ont des produits alimentaires et la réalité (à 70 % industrielle) est de 50 ans environ²⁰. En effet, manger est un acte quotidien et répétitif mais qui, par le passage dans le corps, implique une appropriation physique et psychologique qui participe à la construction identitaire. En consommant le produit alimentaire, on l'incorpore littéralement. Cela pose la question de la perception du design des produits alimentaires par les consommateurs²¹. En effet, ils sont plus réticents envers les innovations qui touchent physiquement le produit alimentaire qu'envers celles qui l'entourent (emballage, étagères, etc.). Les changements dans les caractéristiques des produits, émanant du design, peuvent être perçus comme des incongruités avec leurs croyances et leurs attentes. Aussi, un produit alimentaire né d'une démarche de design peut engendrer un rapport ambigu avec le consommateur car ce dernier est tiraillé entre la nouveauté et la découverte d'une part, et la méfiance et la peur de l'inconnu d'autre part. Ce paradoxe relevé par Fischler (1990) constitue un invariant et une spécificité des comportements alimentaires. C'est sans doute pour cette raison que le design tarde à s'intégrer dans le processus d'innovation alimentaire, alors que dans de nombreux secteurs (automobile, textile, mobilier), son importance stratégique dans l'innovation est depuis longtemps reconnue. Nous montrerons donc quels sont ses enjeux et ses apports dans le secteur alimentaire.

Les enjeux et les apports du design alimentaire

Des innovations en phase avec les attentes du marché. L'innovation alimentaire est une activité interdisciplinaire qui combine l'étude du consommateur, le marketing, les questions de nutrition, de perceptions sensorielles et de technologies, la connaissance des matériaux et celle des aliments. Le design est une discipline qu'il convient d'ajouter à cette liste non exhaustive car selon l'approche anglo-saxonne, il est considéré comme une source de profit et utilisé comme un moyen d'innover en tenant compte des attentes du marché. À ce titre, le concept Nespresso constitue une parfaite alliance entre un processus

d'innovation (la création de dosettes de café aux caractéristiques spécifiques) et une démarche de design prenant en compte un besoin fondamental (boire un café) et des sous-besoins associés (qualité, praticité, plaisir, valorisation de soi). Ainsi, le design gagne à être pris en compte dans la conception et la fabrication du produit en lui-même, et pas seulement du conditionnement, parce qu'il constitue un enjeu stratégique majeur pour les entreprises. Il permet de renouveler les axes de différenciation du produit et de consolider le positionnement d'une marque. En proposant de nouvelles façons de manger ou de préparer la nourriture, le design matérialise l'évolution des modes de vie (le nomadisme, le fait de manger vite et bien, par exemple), des habitudes (le fast-food, la cuisine ethnique, la simplification des repas) et des modes d'approvisionnement. Les recettes, les aspects visuels, les saveurs et les textures font ainsi l'objet de recherches innovantes autour des notions de nostalgie et d'authenticité : c'est le cas du chocolat Erich Hamann, en Allemagne²² (photo 6). D'autres innovations misent, grâce au design, sur la connivence avec les consommateurs. C'est le cas en Angleterre des sucettes électroniques Eye Candy de Beta Tank (clé USB en forme de sucette) qui envoient des images au cerveau²³ (photo 7) ou encore des biscuits japonais dont la couleur noire représente, par transparence, la coupe afro d'un personnage dessiné sur l'emballage²⁴ (photo 8).

Photo 6 – Chocolat Erich Hamann (Allemagne)



Photo 7 – Sucette électronique Eye Candy de Beta Tank (Angleterre)



Photo 8 – Biscuits (Japon)



Une amélioration du processus de connaissance de l'utilisateur. Parmi les principaux facteurs pouvant expliquer l'échec d'un produit alimentaire, Moskowitz *et al.* (2009) en indiquent cinq : un mauvais ciblage, un mauvais produit, un conditionnement non adapté, un mauvais positionnement et un mauvais placement dans les rayons. Ces facteurs sont responsables de l'échec du petit-déjeuner McDonald's lancé dans les années 1970 pour la famille (alors que les usagers sont les hommes actifs), du Crystal Pepsi transparent, du ketchup Heinz au verseur initialement inadapté, de la gamme d'aliments fonctionnels Ensemble de Kellogg's (céréales, petits gâteaux, lasagnes) aux bénéfices incompris ainsi que des barres de céréales Hostess Fruit & Grain aux vertus nutritionnelles mais placées dans le rayon des produits de grignotage. Tous ces facteurs nécessitent une connaissance approfondie du consommateur, de la catégorie de produits et du marché en général, mais aussi la compréhension des tendances de consommation et de marché sous-jacentes. Les développeurs de produits (recherche et développement – R&D) ont une parfaite connaissance technique du produit, mais ils sont peu en contact avec les consommateurs. La connaissance des attentes et des usages du consommateur (nouvelles sensations, prix bas, qualité, amusement, esthétisme) est pourtant primordiale car elle modifie les pratiques et le fonctionnement de l'industrie alimentaire. Les identifier devient un atout lorsque la compétition s'accroît entre les marques.

Or, le design vise justement à explorer et à définir les besoins et les usages qui pourront influencer durablement l'entreprise²⁵, ce que Minvielle (2011) traduit par la formule suivante : « là où un manager va chercher le meilleur choix au sein d'une série d'alternatives, le designer va chercher à trouver la

meilleure alternative ». Cette vision s'inscrit dans une approche d'innovation centrée sur l'utilisateur (*design thinking*)²⁶. Cette approche présente l'intérêt d'intégrer, de façon conjointe, les problématiques touchant aux consommateurs (ce qui est désirable), à la technologie (ce qui est réalisable) et à l'économie (ce qui est viable) au cœur de sa démarche, mais également l'observation, la recherche des besoins et de nouveaux usages. Elle replace le design au centre du processus d'innovation duquel émergent des propositions qui amélioreront le quotidien des usagers. Par exemple, Heinz fait participer les consommateurs à la démarche de design le plus tôt possible dans la conception du produit en recueillant leurs avis sur le goût du produit et le conditionnement.

Favoriser la reconnaissance de la marque. Une autre mission du designer est de défendre et de pérenniser l'ADN de la marque pour laquelle il travaille. Parmi les 100 premières marques mondiales, 20 sont alimentaires. L'enjeu est donc de faire en sorte que le produit soit aisément reconnaissable pour que le consommateur puisse l'associer, au travers de ses attributs, à la marque. Le designer y contribue en facilitant la catégorisation mentale par les consommateurs des offres disponibles sur le marché. En effet, tout objet possède une dimension endomorphique qui garantit que l'objet appartient à une catégorie de produits donnée, et une dimension exomorphique qui permet de différencier le produit en lui offrant une innovation ou une rupture²⁷. La mission du designer est donc de distiller de l'innovation et de la différence dans le produit (aspects exomorphiques) tout en garantissant que ces codes permettent de l'attribuer à une catégorie traitée et à la marque (aspects endomorphiques), et donc d'en reconnaître la finalité et l'usage. Dès lors, le design fournit des repères et des signes qui s'ancrent profondément dans la mémoire du consommateur. C'est le cas de la gamme de boissons santé pour enfants Y Water, aux États-Unis, dont la forme rappelle le nom de la marque et dont chaque couleur correspond à un bénéfice spécifique (Muscle Water, Bone Water, Brain Water²⁸ – photo 9). Ces signes constituent un levier d'action crucial pour les marques et leur représentation visuelle.

Photo 9 – Boissons santé pour enfants Y Water (États-Unis)



Comment adapter les entreprises agroalimentaires?

Le délitement des liens de la cuisine avec le monde agricole et le poids de l'industrie agroalimentaire autorisent la fabrication de produits de plus en plus transformés. Pourtant, l'industrie agroalimentaire méconnaît ou sous-estime la démarche de design et se trouve en retard par rapport aux autres secteurs (automobile, nouvelles technologies, textile, mobilier). Cela est lié d'une part à la structuration tardive de l'industrie agroalimentaire et à l'impossibilité de protéger juridiquement les recettes²⁹, et d'autre part au fait que le design est souvent considéré comme un sujet de second plan, une activité qui manque de crédibilité et qui est en concurrence avec le marketing car relèvant d'aspects à la fois esthétiques, commerciaux, émotionnels, techniques, etc. La conception est laissée soit aux ingénieurs agroalimentaires, soit au service du marketing. Lorsqu'elle est confiée à des designers, elle est le plus souvent externalisée. L'industrie alimentaire n'a pourtant aucun mal à recourir à la chimie des aliments sur laquelle s'appuie beaucoup le design. En leur temps, l'appertisation, l'ionisation ou la lyophilisation ont révolutionné le secteur. Pourquoi pas le design ? Il apporterait une vision globale et pertinente et aiderait l'entreprise dans sa stratégie par des propositions créatives. Cette démarche nécessite cependant une adaptation de l'entreprise.

La place actuelle du design alimentaire dans l'entreprise

Le design est le plus souvent rattaché à la fonction stratégie, au marketing, à la R&D ou encore à la fonction produit. Selon les cas, les objectifs visés, la perception du design et les risques qui en découlent diffèrent (tableau 1). Une étude menée en 2010 pour le ministère français de l'Industrie³⁰ montre que le design est rattaché à la direction générale dans la moitié des cas environ. Pour l'autre moitié, il est

rattaché à d'autres fonctions, comme la R&D pour les entreprises les plus sensibilisées au design ou le marketing pour les entreprises qui y sont moins sensibilisées³¹.

Tableau 1 – Objectifs visés, perception du design et risques associés selon la place du design dans l'entreprise

	R&D	Marketing	Stratégie	Produit
Vision centrée sur...	Les performances fonctionnelles du produit	Le consommateur ou l'utilisateur et la rentabilité	Le long terme et l'aspect générateur de concepts du design	La perfection globale du produit
Perception du design comme...	Une source d'innovation	Un outil de séduction	Une démarche prospective	Un moyen d'optimiser les composantes d'une offre
Risques	Le design, ressenti comme une contrainte, ne s'intègre pas harmonieusement au processus d'élaboration	Le design, utilisé comme outil de séduction, génère une démarche de style	Le design, considéré comme une démarche prospective, est déconnecté des contraintes à court terme	Le design génère des offres intrinsèquement parfaites mais pas toujours en phase avec le marché

Source : D'après Chaptal de Chanteloup (2011).

Dans les entreprises agroalimentaires, la place accordée au design est extrêmement variable. Dans les petites ou moyennes entreprises (PME), l'intégration du design est envisagée comme un investissement risqué. Le processus d'innovation est souvent flou et entre les mains de peu de personnes, parfois proches de la direction. Ce fut le cas, par exemple, durant des décennies, des entreprises françaises Routhiau et Fleury Michon au sein desquelles l'innovation émanait des cuisiniers, des charcutiers, des pâtisseries. À l'inverse, dans les grands groupes agroalimentaires, la nécessité de formalisation est beaucoup plus importante et l'approche est plus structurée. Le rattachement à la fonction marketing est courant en raison de la source de différenciation et de la suprématie qu'elle représente. Pour Bruno Leruste³², designer pour l'agence Team Créatif, cela peut s'expliquer par le fait que la fonction marketing gère les budgets, étudie les chiffres et quantifie la rentabilité d'un produit. Mais si les outils d'analyse du marché permettent d'appréhender les comportements, ils ne donnent pas la possibilité de s'extraire du contexte pour développer de nouvelles pistes³³. À ce titre, le marketing parle de « produit », ce qui implique qu'il s'agit d'une production en réponse à un besoin, alors que le design parle d'« objet », lequel véhicule la notion beaucoup plus générale de concept. La fonction R&D est quant à elle culturellement plus proche du

design que le marketing en raison de ses problématiques de conception et de l'usage d'outils de développement (Danone, Nestlé). Chez Danone, par exemple, les designers du produit alimentaire sont rattachés au bureau d'étude (chercheurs, techniciens du produit). Leur rôle est d'animer, de favoriser et d'enrichir la réflexion, de répondre à un bénéfice pour le consommateur que l'équipe du marketing a repéré. Cependant, les ingénieurs présentent parfois leurs développements comme des innovations finies. Or, ces développements sont parfois trop radicaux à l'égard de l'acceptabilité des usagers. Nous tenterons de montrer que ces divergences d'approches et de pratiques pourraient être résolues à travers le *design management*.

La réponse par le *design management*

Le *design management* est une démarche globale, stratégique et d'organisation qui met en relation la réponse aux besoins du consommateur, la perfection de l'offre et le mode d'organisation de l'entreprise pour concevoir, développer et commercialiser l'offre³⁴. Cette démarche s'applique lorsque le besoin de consommation n'est plus un besoin fondamental et substitue la démarche de marketing traditionnelle (qui répondait au besoin fondamental de consommation) à la démarche de design. Elle place le design comme élément moteur du fonctionnement des entreprises, de sorte que l'ensemble des processus clés (marketing, R&D, fabrication, qualité, communication, distribution, etc.) se trouvent au service de l'utilisateur à travers l'offre conçue. À l'inverse du marketing, cette démarche répond durablement à un besoin. Elle est donc considérée comme viable à long terme car, selon les propos de Christian Guellerin, directeur de l'École de design de Nantes Atlantique, elle permet de passer du « comment faire de mieux en mieux ce que l'on sait faire » au « comment faire autrement (produit, marché) avec ce que l'on sait faire ». Le défi n'est alors pas la capacité de production, mais bel et bien l'organisation. Le designer a une place tactique et stratégique à prendre car il fédère les techniciens, les responsables du marketing, les directeurs et les ingénieurs, pourvu qu'ils sachent communiquer ses idées et les partager. C'est en cela qu'il s'agit de management. Le marketing ne sert donc plus à exploiter un marché vigoureux, mais à

permettre à la démarche de design de jouer son rôle. Il constitue une « boîte à outils » au service du design³⁵.

Comment mettre en place le *design management* ?

La mise en place du *design management* implique de considérer trois aspects pour accéder au statut d'entreprise innovante, à savoir la vision stratégique de l'entreprise, son contexte et son mode d'organisation³⁶.

La mise en place stratégique du design par la détermination des besoins. Pour que le design joue son rôle stratégique, les gestionnaires doivent avoir une vision extrêmement précise des besoins fondamentaux et des sous-besoins auxquels l'offre doit répondre. Par exemple, Pom'Potes, de Materne, est une compote de fruits répondant au besoin fondamental de manger des fruits. Vendue en gourde, elle répond à un sous-besoin de praticité et de nomadisme facilitant son transport et sa consommation à tout moment et en tout lieu, par les enfants notamment. Cependant, le fait de conditionner cette compote en gourde peut la rendre malaisée à ingérer, si bien que les concepteurs ont privilégié le sous-besoin de praticité au détriment du besoin fondamental de consommer des fruits. En effet, si la conception de la gourde ne permet pas d'ouvrir facilement le contenant et d'ingérer la compote, le besoin fondamental n'est plus satisfait. Il est donc essentiel de préciser les sous-besoins pertinents du marché visé et de matérialiser une réponse adaptée dans des conditions technico-économiques pertinentes. En matière de consommation alimentaire, Moskowitz *et al.* (2009) relèvent cinq sous-besoins, à savoir la praticité, le bien-être, la qualité, le besoin de statut et le besoin de valeurs.

Le besoin de praticité est inhérent au mode de vie des consommateurs (réduction du temps de préparation et de consommation, consommation solitaire et nomade, par exemple). Le design permet de proposer des solutions pour améliorer le quotidien par de nouvelles préparations ou de nouveaux usages tels que ceux induits par la forme de la bouteille Evian Nomade dont le bouchon permet de l'emporter partout (au sport,

en randonnée...)³⁷ (photo 10). Le bien-être et les préoccupations de santé des consommateurs sont également explorés par les designers. Tithi Kutchamuch, à Londres, propose à ce titre de remplacer une partie de la tablette de chocolat par du vide³⁸ (projet My Sweets, photo 11). Le troisième sous-besoin, soit la qualité, concerne les ingrédients et le goût. La qualité est assurée par les caractéristiques intrinsèques du produit (composition, origine, mode de fabrication) mais également par le conditionnement. Ainsi, le cube noir en polystyrène créé pour les glaces Gü par l'agence londonienne Big Fish isole le produit de la chaleur et lui confère un positionnement optimal. Le sous-besoin de statut peut également être satisfait par le travail du designer qui apporte au produit de la différenciation. Enfin, le sous-besoin de valeurs renvoie aux préoccupations écologiques ou de transparence des consommateurs. C'est le message de la marque américaine de jus de fruits concentrés Welch's qui propose un format réduit de 75 %³⁹ (photo 12), tandis que la marque du distributeur suisse Migros présente ses produits dans des emballages en partie transparents⁴⁰ (photo 13).

Photo 10 – Bouteille Evian Nomade (France)



Photo 11 – Projet My Sweets de Tithi Kutchamuch (Angleterre)



Photo 12 – Jus de fruits concentrés Welch's (États-Unis)



Photo 13 – Viande de la gamme Sélection du distributeur Migros (Suisse)



La mise en place culturelle du design par la valorisation du contexte de l'entreprise. La question de la place du design dans l'organisation est également contextuelle. Le design est en effet un vecteur de différenciation et un générateur de valeur à la condition qu'il légitime sa place dans l'organisation et encourage les concepteurs à sortir des limites du cadre.

Le designer doit être capable d'interagir avec les outils des ingénieurs, de comprendre les processus de production et les outils de marketing, d'appréhender les instructions formulées et de répondre de manière adaptée aux attentes du marketing. En même temps, le designer doit expliquer en interne pourquoi il adopte tel positionnement et pourquoi sa recherche est pertinente. La légitimation de sa place au sein de l'organisation et envers les parties prenantes aux projets d'innovation est donc cruciale. Pour la faciliter, Minvielle (2011) préconise des actions telles que l'établissement de formations en interne, d'ateliers avec les divers profils qui interagissent avec le design, ou encore l'édition de lettres d'information internes qui présentent les idées ou les technologies captées par le designer pour sa veille puis transposées dans

l'entreprise. Chez Fleury Michon, par exemple, le designer est amené à présenter son métier à tous les services engagés dans l'innovation (marketing, R&D, processus, qualité, achats, emballage, service commercial). Par ailleurs, on peut aussi favoriser la légitimité du design à l'extérieur de l'entreprise en lui offrant une prise de parole. C'est ce que pratique IKEA dans ses catalogues et sur ses panneaux en magasin. Il s'agit d'une démarche de culture d'entreprise et de pédagogie du consommateur visant à légitimer l'existence du produit, l'origine de sa conception, et le fait qu'il corresponde bien à la philosophie et à l'ADN d'IKEA⁴¹. Cette pratique gagnerait à être reprise par les marques alimentaires pour lesquelles le travail des designers est visible à travers son résultat visuel mais reste le plus souvent anonyme. C'est le cas, par exemple, des céréales pour enfants sans gluten Chocolate Stars, de la marque britannique Doves Farm Organic⁴².

Un autre moyen de favoriser le contexte de l'entreprise à la démarche de design est de permettre aux designers de sortir du cadre de l'organisation, pour la démarche de veille notamment. Celle-ci doit être faite dans le marché, mais il faut également l'étendre aux secteurs connexes, à l'instar d'IKEA qui demande aux designers d'être attentifs aux tendances émergentes dans le prêt-à-porter, les technologies, l'habitat, etc.⁴³. Dans le domaine alimentaire, Moskowitz *et al.* (2009) préconisent de s'inspirer des méthodes d'innovation d'autres industries et de les transposer dans le domaine alimentaire. C'est le cas de l'entreprise Erikson, qui a collaboré avec le fabricant hollandais de machine à café Senseo. Au sein de l'entreprise également, il est important de créer un contexte favorable à la créativité qui tienne compte de l'influence de l'aménagement intérieur (ambiance lumineuse, matériaux, mobilier, ergonomie des postes de travail, etc.) sur la perception du bien-être. Grâce à ces aménagements, PepsiCo et McDonald's sont recensés comme offrant les meilleurs environnements de travail en Europe. De même, il faut permettre aux designers de s'extraire du contexte de l'entreprise. Par exemple, Coca-Cola organise des séminaires d'immersion dans des univers artistiques, comme la Whitechapel Gallery, à Londres, ou le Palais de Tokyo à Paris. D'autre part, dans un contexte de marché saturé, il est essentiel d'offrir aux créatifs le temps nécessaire pour pratiquer la veille qui leur permettra de trouver les espaces libres sur le marché

(c'est-à-dire les besoins non satisfaits). L'entreprise américaine Heinz a ainsi mis en place un modèle de design pour ses nouveaux produits⁴⁴. L'agence Philips Design (qui travaille aussi pour Heineken, Unilever et Procter & Gamble) a également compris l'importance de ce temps consacré à anticiper les tendances et les besoins futurs. Elle le pratique, sur tous les continents, avec l'aide de philosophes, de psychologues, d'analystes de tendances, d'anthropologues, d'experts en sciences humaines, mais aussi au moyen de la collecte d'informations auprès de nutritionnistes, de producteurs d'aliments, d'instituts de santé, de chaînes de supermarché. Enfin, il importe d'étudier les mouvements émergents comme celui du *slow food* ou la cuisine moléculaire et d'en découvrir les possibilités. C'est ainsi, par exemple, que l'exploration du thème « manger sain » a guidé le développement d'une nouvelle ligne d'appareils à jus d'orange conçue par Philips Design.

La mise en place organisationnelle du design. Parce qu'elle ne peut se développer dans un système bureaucratique au sens péjoratif du terme, la démarche de design nécessite une organisation qui favorise la communication du projet et sa résolution⁴⁵. Ainsi, la phase d'exploration de la démarche de design doit être communiquée dans l'entreprise afin de rendre envisageable et crédible son existence aux yeux des acteurs du projet. Quant au processus créatif, il doit intégrer des individus focalisés sur la résolution de problèmes impliquant l'avenir de l'entreprise. À ce titre, Procter & Gamble fait figure d'exception : le designer joue le rôle de médiateur entre le marketing et la R&D, et gère la créativité. La vision du *design management* préconise une approche de rupture, à savoir le pilotage du marketing par le design. Cela consiste, selon Moskovitz *et al.* (2009), à faire évoluer l'organisation du point « j'ai tous ces prototypes, j'ai besoin de savoir lequel préfère le consommateur » au point « je crois, en fonction de mes connaissances issues de la veille et de mon expérience, que le consommateur attend cela ; laissez-moi vérifier si certains stimuli répondent ou non à ces attentes ». La démarche de design se substitue alors à la démarche de marketing pour ne conserver du marketing que ses outils (d'évaluation du marché, d'analyse de la concurrence, de mesure des besoins, d'élaboration de la communication, notamment). Pour Minvielle (2011), il est important de ne pas rattacher le design à une fonction, mais de lui conférer une

indépendance fonctionnelle, par exemple en le rapprochant de la direction générale. Il est ainsi à égalité avec les autres services de l'entreprise et a accès au même niveau de décision.

Enfin, l'important est moins la personne qui pilote le design que la manière dont le design est piloté. Par essence, le design dépend des autres fonctions et ne peut apporter de valeur qu'en misant sur le savoir-faire de ces dernières. Gorb et Dumas (1987) parlent de « design silencieux » pour faire référence à toutes les personnes qui influent sur le travail du designer, tandis que Minvielle (2011) préconise une stratégie des alliés qui consisterait à établir une cartographie des acteurs et des décideurs du processus d'innovation afin de les y co-engager. Il s'agirait, par exemple, de faire participer les analystes sensoriels dès la définition du concept du produit, et pas seulement en phase de validation. Aussi, le fonctionnement le plus adapté au secteur alimentaire semble l'organisation par projet qui présente plusieurs avantages. Elle permet de combiner des compétences scientifiques et techniques avec des compétences de management dirigées vers la conception⁴⁶. Elle détermine le périmètre d'action et les responsabilités de chacun ; elle permet de raccourcir le temps de développement par la gestion simultanée des tâches⁴⁷. Chez Fleury Michon, une entreprise française de charcuterie-traiteur, une organisation par projet a été récemment mise en place depuis le recrutement d'un designer. Celui-ci intervient sur des projets à long terme (de dix-huit mois à deux ans) qui peuvent aussi bien concerner un concept que le contenant ou le contenu. Et même si le pilotage est encore le plus souvent assuré par le marketing, il est progressivement transféré entre les mains du designer. Dans le même ordre d'idées, Moskowitz *et al.* (2009) proposent une organisation par équipe (*insight team*) – à l'instar de ce qu'on trouve chez Heinz – qui est une extension de la R&D et qui aide à la conception et à la compréhension de la catégorie de produits. L'équipe s'appuie pour cela sur le Product Lab, un outil qui permet de s'immerger dans l'expérience du consommateur, dans son contexte de choix, et de connaître ses perceptions.

Conclusion

Le design alimentaire constitue un véritable enjeu pour les entreprises agroalimentaires. Celles-ci ont intérêt, comme l'ont fait d'autres secteurs industriels, à intégrer des designers dans le processus de production. Dans les années 1960 à 1980, de nouveaux produits sortaient car la technologie le permettait (machines à café, micro-ondes, robots ménagers), mais on se souciait peu de l'utilisateur et de son expérience. Dans les années 1990, on a commencé à se préoccuper de la manière dont le produit est utilisé, de l'expérience qu'il engendre et de sa pertinence dans le contexte d'utilisation de la cuisine. Cette dimension se poursuit dans les années 2000, mais on s'intéresse encore trop au produit et pas suffisamment à l'expérience. Il est en effet essentiel de connaître les émotions provoquées par l'utilisation d'un robot. L'entreprise Philips est pionnière dans cette voie lorsqu'elle conçoit en 1994, en collaboration avec Alessi, des produits électroménagers émotionnels et pas seulement rationnels⁴⁸. Pour la première fois, un grille-pain, une bouilloire et un presse-agrumes communiquent des valeurs culturelles, d'élégance, d'humanité, d'esthétisme, de poésie à travers des formes amicales exprimant l'individualité du consommateur.

Philips renforce cette démarche en fondant en 1998 un programme de recherche nommé *Culinary Art* auquel sont appelés à participer des sociologues, des anthropologues, des analystes de tendances, des scientifiques de matériaux, des experts de la technologie et du design. Ils explorent les valeurs personnelles, sociales et traditionnelles de la cuisine ainsi que les possibilités technologiques que l'on peut y percevoir. Pour cela, ils observent les usagers représentatifs pour développer des produits qui satisfont le plus grand nombre, non seulement en termes de technicité ou de simplicité, mais aussi en termes d'expérience dans la cuisine. L'individu est au centre de la réflexion, car il est crucial que le designer sache ce à quoi aspire l'utilisateur. Malheureusement, cette démarche reste isolée et ne concerne pas le produit alimentaire en lui-même. Néanmoins, la prise de conscience semble en marche avec des méthodes comme le design inclusif adopté pour la première fois en 2009, dans le secteur alimentaire, par Nestlé. Les produits « inclusifs » permettent d'étendre le potentiel commercial d'un produit en élargissant

le champ d'utilisateurs potentiels. Le consommateur est placé au centre de la problématique de développement pour créer des produits et des conditionnements faciles à utiliser quels que soient l'âge, le handicap ou la condition physique du consommateur. Ainsi, en 2012, la compagnie a lancé aux États-Unis un nouveau conditionnement pour sa marque de boissons nutritives Boost qui cible les personnes âgées dénutries ou en risque de malnutrition : on a redessiné l'emballage pour qu'il soit plus pratique à manipuler, amélioré le flacon pour faciliter la prise dans la main, éliminé le film de scellement intérieur et repensé le bouchon pour simplifier l'ouverture. Ces exemples montrent que le *design management* n'est pas qu'une sorte de management du design, il est aussi une démarche globale d'organisation qui, grâce à l'approche et aux outils du design, tient compte de la stratégie et des moyens de l'entreprise pour concevoir une offre rentable tendant à satisfaire durablement le consommateur⁴⁹. S'il est nécessaire d'intégrer cette démarche dans l'agroalimentaire, il faut aussi l'encourager dans d'autres secteurs, en particulier lorsque les marchés ne sont plus en croissance et qu'il faut malgré tout innover. L'usine Toyota de Valenciennes, en France, vient de lancer la fabrication d'un dérivé du modèle Yaris destiné spécifiquement au marché américain grâce à une démarche de *design management*. Le véhicule compact, hybride et à un prix attractif a pu être mis au point grâce à une politique de produit intelligente, à un mode de production totalement optimisé et à une implantation industrielle au cœur des marchés⁵⁰.

Références

Best, K. (2010), *The Fundamentals of Design Management*, AVA Publishing SA.

Brown, T. (2009), *Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation*, Harper Collins.

Bureaux, S., Cau, C. (2011), *Design culinaire*, Éditions Eyrolles.

Chaptal de Chanteloup, C. (2011), *Le design, management stratégique et opérationnel*, Vuibert.

Dell'Era, C., Marchesi, A., Verganti, R. (2010), «Mastering technologies in design-driven innovations: How two Italian furniture companies make design a central part of their innovation process», *Research Technology Management*, mars-avril, p. 12-23.

Fischler, C. (1990), *L'omnivore*, Odile Jacob.

- Fuller, G. (2011), *New Food Product Development. From Concept to Marketplace*, CRC Press.
- Gallen, C., Sirieix, L. (2011), «Design culinaire et consommateurs : entre rapprochement et distance perçue», *Décisions Marketing*, n° 63, p. 35-48.
- Gorb, P., Dumas, A. (1987), «Silent design», *Design Studies*, vol. 8, n° 3, p. 150-156.
- Heilbrunn, B. (2006), «Le marketing à l'épreuve du design», dans Flammand, B. (dir.), *Le Design. Essai sur des théories et des pratiques*, Institut français de la mode, Éditions du Regard, p. 277-294.
- Kristensen, T. (1998), «The contribution of design to business: A competence-based perspective», dans Bruce, M., Jevnaker, B.J. (dir.), *Managing Design Alliances: Sustaining Competitive Advantage*, Wiley.
- Lambert, J.-L. (1996), «Les mangeurs entre traditions et nouveautés : quelques spécificités du marketing alimentaire», dans Giachetti, I. (dir.), *Identité des mangeurs, images de aliments*, Polytechnica, p. 151-173.
- Minvielle, N. (2011), *Design en entreprises*, De Boeck.
- Moskowitz, H.R., Saguy, I.S., Straus, T. (2009), *An Integrated Approach to New Food Product Development*, CRC Press.
- Sagot, S. (2007), «De l'apéricube au design culinaire : quels imaginaires autour de la table?», *Actes des 6^e Journées Normandes de Recherche sur la Consommation : Société et Consommations*, Groupe ESC, Rouen.
- Verganti, R. (2009), *Design Driven Innovation: Changing the Rules of Competition by Radically Innovating what Things Mean*, Harvard Business Press.
- Zampollo, F. (2011), «Food experiences. The food design's response to our society changing needs», *Appetite*, vol. 56, n° 2, p. 548-549.

Notes

¹ Minvielle (2011).

² Dell'Era *et al.* (2010).

³ Verganti (2009), Brown (2009).

⁴ [En ligne], <http://adrienrovero.com/project/vd003/> (Page consultée le 31 janvier 2014).

⁵ [En ligne], www.skolltuborg.com (Page consultée le 31 janvier 2014).

⁶ [En ligne], www.maltasupermarket.com/nestle-pirulo-jungly-x8-368gr.html (Page consultée le 31 janvier 2014).

⁷ [En ligne], www.go-vodka-grigoryan.at/company/ (Page consultée le 31 janvier 2014).

⁸ Afin de promouvoir ses jus fabriqués à partir de vrais fruits, la marque brésilienne Camp Nectar a cultivé des oranges, des citrons, des goyaves et des fruits de la passion dans des moules ayant la forme de la brique et les a ensuite placés sur les étals de fruits en supermarché. Voir, [En ligne], <http://theinspirationroom.com/daily/2012/camp-nectar-fruit-boxes/> (Page consultée le 31 janvier 2014).

⁹ Euromonitor 2008.

¹⁰ Fuller (2011).

¹¹ Chaptal de Chanteloup (2011).

¹² Sagot (2007).

¹³ Bureaux et Cau (2011).

¹⁴ Sagot (2007).

¹⁵ [En ligne], www.ledevoir.com/societe/consommation/279445/une-autre-facon-de-manger (Page consultée le 31 janvier 2014).

¹⁶ [En ligne], <http://kitschntips.com/design-culinaire/> (Page consultée le 31 janvier 2014).

¹⁷ [En ligne], www.paromi.com (Page consultée le 31 janvier 2014).

¹⁸ [En ligne], www.la-cellule-becquemin-sagot.com/page.php?id=c718d986627f89a801e8ef8c261a3f8bda0082e9 (Page consultée le 31 janvier 2014).

¹⁹ Zampollo (2011).

²⁰ Lambert (1996).

²¹ Gallen et Sirieix (2011).

²² [En ligne], www.berliner-kaffeeoesterei.de (Page consultée le 31 janvier 2014).

²³ [En ligne],

www.moma.org/collection/browse_results.php?criteria=O%3AAD%3AE%3A33002&page_number=2&template_id=1&sort_order=1 (Page consultée le 31 janvier 2014).

²⁴ [En ligne], <http://ccdessert.com/blog/2011/07/afro-cookie/> (Page consultée le 31 janvier 2014).

²⁵ Kristensen (1998).

²⁶ Brown (2009).

²⁷ Heilbrunn (2006).

²⁸ [En ligne], www.ywater.us/ (Page consultée le 31 janvier 2014).

²⁹ Bureaux et Cau (2011).

³⁰ *Économie du design*, étude réalisée par l'Agence pour la promotion de la création industrielle (APCI), l'Institut français du merchandising (IFM) et la Cité du Design, 2010.

³¹ Minvielle (2011).

³² Entretien réalisé en mai 2013.

³³ Minvielle (2011).

³⁴ Best (2010).

³⁵ Chaptal de Chanteloup (2011).

³⁶ Chaptal de Chanteloup (2011).

³⁷ [En ligne],

http://qc.images.search.yahoo.com/search/images;_ylt=A0geuq_T8d9SrKEAtA_TGAX.;_ylu=X3oDMTB2dWZ1Zmg0BHNIYwNzYwRjb2xvA2FjMgR2dGlkA01TWUNBQzRfNzc-?_adv_prop=image&fr=yfp-t-716&va=evian+bouteille+nomade.

³⁸ [En ligne], <http://designmind.frogdesign.com/blog/design-challenge-more-is-less.html> (Page consultée le 31 janvier 2014).

³⁹ [En ligne], www.coroflot.com/kferyok/packaging (Page consultée le 31 janvier 2014).

⁴⁰ [En ligne], <http://pepscreationleblog.com/viande-et-design> (Page consultée le 31 janvier 2014).

⁴¹ Minvielle (2011).

⁴² [En ligne], www.dovesfarm.co.uk/breakfast-cereals/organic-chocolate-stars-1x375g/ (Page consultée le 31 janvier 2014).

⁴³ Minvielle (2011).

⁴⁴ Il consiste à découvrir les besoins des consommateurs sur un marché (étape 1); à effectuer un étalonnage (*benchmarking*) de l'existant, à découvrir les similitudes et les différences dans la catégorie étudiée et à investiguer quelle partie du paysage est pertinente ou non sur le marché (étape 2); à réorganiser toutes les idées émises pour les revisiter pendant des sessions de créativité (étape 3); à converger vers les idées importantes et émergentes en les expliquant (étape 4); à émettre des pistes de design, incluant la définition de la structure générale du produit (étape 5); à tester le concept avec des maquettes de principe (étape 6). Voir Moskovitz *et al.* (2011).

⁴⁵ Fuller (2011).

⁴⁶ Fuller (2011).

⁴⁷ Best (2010), Chaptal de Chanteloup (2011).

⁴⁸ [En ligne], <http://images.businessweek.com/ss/05/10/philips1/source/8.htm> (Page consultée le 31 janvier 2014).

⁴⁹ Chaptal de Chanteloup (2011).

⁵⁰ [En ligne], <http://design4management.blogspot.fr/> (Page consultée le 31 janvier 2014).