

***Le design d'environnement :  
un outil stratégique pour le dirigeant de PME ?***

**Gaëlle DECHAMP**

ATER Université de Savoie

8 bis rue des Grottes

74940 Annecy-le-vieux

France

Tel. : 334-50-23-82-64

06-63-86-33-09

Fax : 334-50-09-24-10

E-Mail : [gaelle.dechamp@univ-savoie.fr](mailto:gaelle.dechamp@univ-savoie.fr)

**Mots-clés :** Stratégie – environnement physique - PME – Typologie – Services

Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique  
13-14-15 juin 2001



Faculté des Sciences de l'administration  
Université Laval  
Québec



## **Résumé**

L'environnement physique de l'entreprise ne focalise pas l'attention des chercheurs en gestion, et plus particulièrement en management stratégique, alors que lorsqu'il est analysé au travers du prisme du design management, il semble représenter un potentiel important d'aide à la gestion, notamment en PME. Cette communication a pour objet de définir les fonctions de l'environnement physique grâce à une analyse factorielle, puis de proposer une typologie de dirigeants de PME, selon leurs pratiques de gestion du design d'environnement. Nous comprendrons alors ce que les dirigeants de PME attendent du design d'environnement, et nous verrons que certains l'utilisent à des fins de gestion stratégique.

## **Mots clés**

Stratégie – environnement physique - PME – Typologie - Services

## **Le design d'environnement : un outil stratégique pour le dirigeant de PME ?**

Le design est un concept à la fois connu et méconnu : connu dans son acceptation générale, mais méconnu pour ses apports potentiels au dirigeant. Kotler et Rath (1984), ont souligné cette spécificité du design dans un article dont le titre « Design : a powerful but neglected strategic tool » (le design : un outil stratégique puissant mais négligé) évoque à lui seul l'ensemble de la question.

Pourtant, depuis les travaux de Topalian (1979), les recherches focalisées sur le design sont affirmatives : le design est une fonction transversale, au contenu à la fois opérationnel, tactique et stratégique, qui a un impact quantitatif et qualitatif certain (Service et al., 1989 ; Walsh et al., 1988, Gotzsch, 1997). Une analyse plus fine de la littérature montre cependant une forte disparité dans les études consacrées au design, particulièrement à propos du type de design étudié. En effet, près de 90% des études sur le design portent exclusivement sur le design *produit*, avec une approche connotée marketing. Ces études, dans leur grande majorité, reconnaissent l'intérêt des autres formes (conditionnement, graphisme et environnement) du design pour l'entreprise, mais sans leur consacrer de recherches plus précises.

Or, l'architecture et l'aménagement des espaces de travail, (autrement dit l'environnement physique), qui constituent les éléments de base du design d'environnement, sont des atouts essentiels pour l'entreprise car ils constituent souvent son premier vecteur de communication. Effectivement, les locaux ou les espaces de travail, sont des ressources physiques qui incarnent le premier contact de l'environnement avec la société, ce qui leur confère un rôle primordial.

A partir de ces éléments de réflexion sur le design management, nous nous demandons **quelle sont la connaissance, la reconnaissance et l'utilisation faite du design d'environnement dans les PME.**

Le choix des petites et moyennes entreprises comme unités d'analyse est lié à un certain nombre de variables que d'Amboise et Bakanibona (1990) résument en trois points :

- les ressources des PME sont assez limitées,
- leurs possibilités de choix stratégiques sont moins nombreuses,
- leur contribution à l'économie est très importante.

Cela étant, il nous a semblé intéressant d'étudier les PME car le design d'environnement, qui est une dimension quasiment incontournable pour toutes les entreprises (elles ont toutes des bâtiments), possède un potentiel stratégique reconnu qui devrait trouver sa place comme soutien à la politique des dirigeants de PME, qui ont souvent moins de temps et de moyens que les managers des grandes entreprises.

De fait, nous nous proposons dans un premier temps, d'étudier brièvement le cadre conceptuel du design management, puis les dimensions du design d'environnement. Il s'agira notamment de nous attarder sur une approche triadique des fonctions du design d'environnement. Dans un deuxième temps, à partir de nos réflexions théoriques et d'une analyse quantitative, nous pourrions étudier les attentes des dirigeants de PME face au design d'environnement : quel intérêt lui portent-ils, et qu'en attendent-ils concrètement dans leur gestion quotidienne de l'entreprise ? Autrement dit, nous nous interrogeons sur la pertinence de cette formule de Brun, (1995) « design management ou design comme aide au management » ?

## **1/ Pour une première approche des fonctions théoriques du design d'environnement**

L'intérêt porté au design d'environnement est important dans les recherches sur l'environnement physique, dans le cadre du marketing des services (Eiglier et Langeard, 1987, Lovelock 1999), dont l'objet d'étude est cependant et avant tout le comportement du consommateur. Nous nous interrogeons, pour notre part, sur son intérêt potentiel pour les dirigeants dans une perspective stratégique.

Effectivement, la problématique de l'environnement physique existe car toutes les entreprises louent ou possèdent des locaux, et ont donc des décisions à prendre les concernant. Elles doivent souvent « faire avec », mais on note un renouveau dans l'attention que les entreprises portent à l'architecture, et notamment au design de leurs bâtiments (les locaux en forme de péniche

d'Infogrames à Lyon par exemple, ou l'usine en forme de lame d'acier de Laguiole, conçue par le designer Starck).

En fait, le rapport des entreprises avec leur environnement physique est varié selon la taille, l'activité ou encore la culture de l'organisation, mais il est incontournable, et les dirigeants ne peuvent l'ignorer. C'est pourquoi la gestion de l'environnement physique fait partie des préoccupations du management.

## **1.1. Le design management : un cadre conceptuel pour l'étude de l'environnement physique.**

### 1.1.1. Les champs d'application du design

Le design est une discipline née des problèmes posés par la production industrielle, mais il faudra attendre le début des années 1980 pour arriver à un véritable consensus sur la définition du métier de designer. Il n'est donc pas étonnant que pour le grand public, design soit souvent synonyme de « style » (Brun, 1995) et qu'il demeure dans bien des esprits un concept uniquement lié à l'esthétisme, avec tout juste un souci d'ergonomie (Endt, 1990). Définir le design est donc un exercice difficile.

Etymologiquement, « design » vient du mot latin « designare » qui se traduit indifféremment par « désigner » ou « dessiner ». Le concept de design a donc deux significations principales : dessein parce qu'il implique une intention, un processus ; et dessin parce qu'il implique une concrétisation du projet par une composition généralement visuelle.

Nous pensons que la définition donnée par B. Borja de Mozota (1990b) résume assez bien la complexité et la largeur du domaine d'intervention du design. Elle le définit, comme « une technique qui peut s'utiliser à la fois pour une stratégie de communication (design graphique et d'environnement) et pour une stratégie de développement de produits (packaging et design produit) ».

Effectivement, l'examen de la réalité des professions du design montre que celles-ci recouvrent plusieurs domaines que l'on peut regrouper en fonction des compétences techniques mises en avant (Brun, 1995) ou des catégories d'éléments visuels des entreprises ; soit les produits ou services, les espaces de travail, les documents, et les hommes (Borja de Mozota, 1990a). Il y a alors un consensus sur la coexistence de quatre formes principales de design :

- le design **d'environnement**, qui consiste à aménager les espaces de travail, les points de vente ou les stands d'exposition ;

- le design de **produit**, qui est le plus connu du grand public, et qui concerne la conception des objets ;

- le design de **packaging**, qui est proche du design produit puisqu'il concerne l'emballage de ces produits ;

- le design **graphique**, qui correspond à la signalétique et aux normes graphiques des publications de l'entreprise.

Pour simplifier la réflexion au niveau des entreprises, on peut tenir compte d'une classification qui tient compte de deux niveaux différents :

- celui du produit et du packaging, qui concerne principalement la réflexion marketing et la marque ;

- celui de la norme graphique et du design d'environnement, plus stratégique, qui aide à exprimer l'identité de l'organisation.

Ainsi, nous pouvons représenter les champs d'application du design pour l'entreprise selon le schéma suivant :

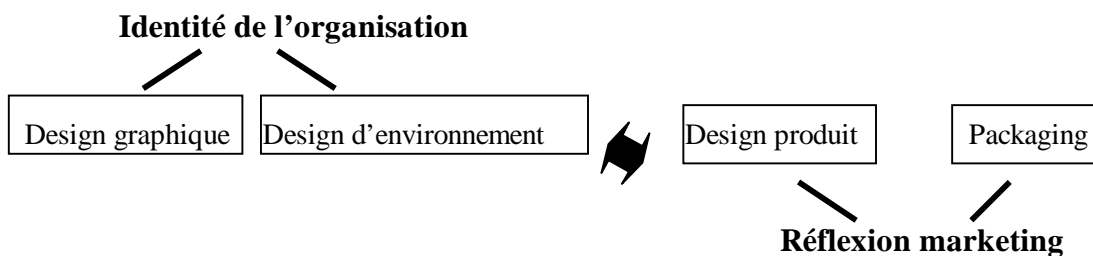


FIGURE 1

Les deux champs d'application du design (adapté de Brun, 1995).

Nous comprenons que la philosophie et l'objectif de ces deux champs d'application du design, bien que tous deux essentiels pour l'entreprise, sont très différents. Pour notre part, nous nous intéressons avant tout à la gestion de l'entreprise, aux outils du management. C'est pourquoi nous nous situons plutôt dans les éléments qui visent à développer et entretenir l'identité de l'entreprise, et plus précisément dans le design d'environnement, qui nous paraît moins connu et développé par les entreprises que le design graphique.

Après avoir succinctement défini les champs d'application du design, nous pouvons aborder le concept de design management, qui correspond en quelque sorte à la gestion du design.

### 1.1.2. Le concept de design management

Le design management peut se définir comme «une multi-discipline transversale qui s'appuie sur des concepts provenant des sciences de gestion, des sciences de l'ingénieur, des sciences de la communication, mais aussi des sciences cognitives et des sciences humaines et sociales ; et qui poursuit toujours un double objectif : former les managers au design et définir les méthodes de gestion pour intégrer le design dans les entreprises» (Borja de Mozota, 2000).

Gorb (1990), propose pour sa part, une définition plus explicite du design management, qu'il considère « **comme le déploiement effectif, par les directions, des ressources de design disponibles dans une organisation, pour l'aider à atteindre ses objectifs stratégiques** ».

Cette définition soulève deux points qui nous semblent importants : le design vu comme un ensemble de ressources, et l'importance de la direction dans la mise en œuvre du design. Elle montre que le design est à la fois un moyen (mettre en œuvre le design) et une fin (résoudre les problèmes de management). Cette deuxième perspective du design management est très importante car elle signifie toute la dimension stratégique du design, qui peut apparaître au travers d'un ensemble de fonctions potentielles venant en soutien de l'action du dirigeant.

En ce sens, Hetzel (1993), puis Borja de Mozota (2000), présentent trois niveaux du design management, qui reflètent selon eux la réalité des pratiques. Ces trois niveaux sont :

- le niveau opérationnel : le design peut agir sur les activités principales de la chaîne de valeur définie par Porter ;
- le niveau fonctionnel (ou tactique) : le design peut agir sur les activités support de la chaîne de valeur ;
- le niveau stratégique : le design a une compétence psychologique qui peut agir sur la chaîne de valeur de la filière et la compréhension de l'environnement par l'entreprise.

Finalement, on comprend que le design management a une réelle dimension stratégique, car il peut avoir une action à la fois dans l'entreprise, et dans les relations de l'entreprise avec son environnement ; qu'il dépend directement des aspirations de la direction ; et enfin, qu'il a un double champ d'application : à court terme et à long terme (Topalian, 1986). Son intérêt pour le dirigeant semble donc relativement évident.

Voyons maintenant ce qu'il en est du design d'environnement, objet plus précis de notre recherche.

## **1.2. Les fonctions du design d'environnement : une approche triadique**

### 1.2.1. Définition du design d'environnement

Il est parfois difficile d'aborder le thème des « bâtiments », ou de « l'environnement physique » de l'entreprise, car on constate un flou conceptuel pour signifier cette réalité, du entre autres, à un foisonnement de termes (Aubert-Gamet, 1996). Pour notre part, nous pensons que les terminologies « design d'environnement » ou « environnement physique » sont celles qui permettent le mieux de rassembler ces termes sous un unique vocable consensuel. C'est pourquoi nous utiliserons indifféremment ces deux terminologies dans la suite de nos propos.

Plus précisément, le design d'environnement est l'une des quatre formes du design. Il correspond, selon la définition de Borja de Mozota (1990a), à « l'aménagement des espaces de travail, des points de vente, des locaux publics et des stands d'exposition ».

Pour notre part, nous assimilons le design d'environnement à « **l'environnement physique et toutes ses composantes matérielles** », car le design d'environnement concerne l'architecture des bâtiments, mais aussi l'aménagement intérieur et tous ses éléments physiques (bureaux, chaises, lampes, plantes, décoration, etc.).

### 1.2.2. Pour une caractérisation des fonctions du design d'environnement

Le marketing des services est la branche de la recherche en gestion qui a le plus analysé l'environnement physique et son influence sur le consommateur. Nous avons donc étudié cette littérature, afin d'enrichir notre connaissance des fonctions potentielles de l'environnement physique.

Après un rapide bilan des recherches constituant les bases de la réflexion actuelle en marketing des services (Kotler, 1973 ; Markin et al., 1976 ; Berry et Panasuraman, 1991 ; Bitner, 1992 ; Lapert et Lovelock, 1999), nous avons développé trois axes d'analyse :

- l'influence de l'environnement physique sur la qualité du service et la satisfaction du client ;
- l'impact de l'environnement physique sur la relation de service ;



- l'appui de l'environnement physique quant au développement d'une image forte et différenciatrice de l'entreprise.

Nous avons conclu à un consensus sur le fait que l'environnement physique semble proposer deux axes principaux d'intervention qui sont la fonctionnalité et la communication.

**Fonctionnalité** tout d'abord, car les bâtiments doivent être pensés dans un objectif d'amélioration des flux de travail et dans un souci d'augmentation de la productivité. Cela est répercuté à deux niveaux : l'organisation matérielle et technique (machines, circulation des flux, etc.) et l'organisation humaine (bureaux paysagers ou fermés, lieu de rencontre informel, « café », etc.).

**Communication**, ensuite, car le design d'environnement doit être en cohérence avec l'identité de l'entreprise, son activité et l'image qu'elle véhicule au travers de sa stratégie de communication. Cette communication se fait à l'égard du public extérieur et du personnel, et devient ainsi « une manifestation visuelle et spatiale de la culture de l'entreprise » (Borja de Mozota, 1990a).

Hetzel et Aubert-Gamet (1993) reprennent cette double finalité de l'environnement physique, en précisant que **l'objectif du design d'environnement est de transformer un « aménagement spatial »** (fonction organisationnelle) **en un « aménagement spatial sens »** (fonction communicationnelle). Nous pouvons comprendre cette capacité communicationnelle grâce au prisme d'analyse de la sémiotique. Nous n'avons pas la possibilité de développer ici les fondements (Saussure, 1964, Peirce, 1978) de cette discipline très intéressante, c'est pourquoi nous reprendrons simplement la définition de Floch qui nous permet d'appréhender comment la sémiotique participe à la compréhension de la fonction communication du design d'environnement.

Pour J.M. Floch (1990), « la sémiotique a pour objet la description des conditions dans lesquelles du sens est produit ou saisi à travers les diverses pratiques humaines, et non, comme on le croit trop souvent, à travers les seuls signes et langage qui servent à la communication ». Définie en ces termes, la sémiotique peut être utilisée comme une technique conceptuelle susceptible d'intéresser et « aider tous ceux qui ont à analyser, à produire ou à gérer du sens ».

Pour finir sur les fonctions potentielles du design, nous voudrions aborder la question de *l'esthétique*. En effet, le choix d'une architecture ou d'un mobilier particulier peut se faire uniquement pour le plaisir, par goût de sa ou de ses forme(s), sans autre réflexion sur leur usage

ou ce qu'ils vont pouvoir transmettre comme message. Nous intégrons cette dimension du plaisir après quelques entretiens exploratoires avec des dirigeants d'entreprises, car la plupart d'entre eux ont soulevé ce point comme une motivation dans leurs choix concernant le design d'environnement.

Pour conclure, on peut affirmer que théoriquement, l'environnement physique a trois fonctions essentielles qui peuvent représenter de véritables atouts de gestion pour le dirigeant.

- Une dimension **fonctionnelle** tout d'abord, qui permet de réunir sous un même toit une activité économique et de protéger un microcosme social dans les conditions les plus efficaces possibles. C'est alors un outil de rentabilité.

- Une fonction **esthétique** qui permet au dirigeant et si possible aux employés de se faire plaisir, de travailler dans un cadre de travail agréable. C'est alors une forme d'outil de bien-être.

- Une dimension de **communication**, inévitable selon la sémiotique, et que l'entreprise ne doit pas négliger si elle veut garder la maîtrise de la cohérence des images qu'elle émet au travers de ses différents média de communication. C'est donc, pour finir, un outil médiatique.

Chacune de ces préoccupations sera présente au sein de l'entreprise, avec une intensité plus ou moins forte, et ces trois orientations sont reliées entre elles de sorte que l'on pourra représenter les attentes d'une organisation par une position sur le triangle suivant :

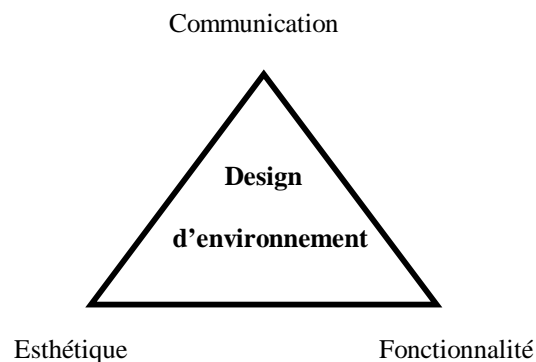


FIGURE 2  
Représentation des trois fonctions potentielles du design d'environnement.

Cette première partie nous a permis de situer la problématique de l'environnement physique dans le cadre conceptuel du design management, avant de définir plus précisément le concept de

design d'environnement, pour enfin, mettre en lumière ses potentialités au travers de ses trois principales fonctions.

Cela étant, nous nous interrogeons sur les attentes réelles des dirigeants à propos de l'environnement physique de leurs entreprises. Sont-ils conscients du potentiel stratégique du design management ? Gèrent-ils leur environnement physique en cherchant un optimum entre les trois fonctions possibles que nous venons de décrire, où certains privilégient-ils l'une ou l'autre ? Enfin, comment ces fonctions se traduisent concrètement dans l'entreprise ? Autant de questions auxquelles nous espérons répondre grâce à une enquête empirique par questionnaires auprès de 71 P.M.E. de services.

## **2/ Les fonctions effectives du design d'environnement : un outil stratégique au service du dirigeant de P.M.E. ?**

Afin de répondre à notre problématique (mieux cerner la nature et les fonctions du design d'environnement pour les dirigeants de P.M.E.), nous allons tout d'abord présenter les choix méthodologiques retenus. Puis nous analyserons les résultats de la factorisation pour comprendre quelles sont les fonctions les plus attendues de l'environnement physique, et enfin, nous proposerons une typologie des dirigeants, en fonction de leurs approches du design d'environnement.

### **2.1. Les choix méthodologiques**

Afin de répondre à notre problématique d'identification des pratiques des P.M.E. en matière de gestion du design d'environnement, la logique quantitative, qui permet une photographie large de la situation, semble s'imposer dans une première étape de l'étude.

C'est pourquoi nous avons construit un questionnaire à partir de la littérature, mais aussi de quatre entretiens exploratoires avec des dirigeants de PME de services.

L'échantillon : il a été constitué à l'aide de la base de données Diane, et à partir de trois critères qui sont la taille, le secteur d'activité et la localisation. Au total un échantillon de 500 entreprises a été constitué. Les choix des critères retenus sont les suivants.

- Tout d'abord, les petites et moyennes entreprises (jusqu'à 250 salariés selon la norme européenne) qui ont peu de moyens pour communiquer, qui représentent une force importante de l'économie et dont les dirigeants sont relativement accessibles.
- Ensuite le secteur des services, pour éviter toute confusion ou tout rapprochement avec le design produit. Mais également car la nature intangible du service rend plus difficile la communication de ce type d'entreprises.
- Enfin, la région Rhône-Alpes, car elle occupe une place de choix dans le classement économique des régions françaises, mais aussi pour des raisons pratiques de déplacement, car l'étude sera approfondie par des entretiens semi-directifs avec des dirigeants ayant répondu au questionnaire.

La collecte des données : le questionnaire a été administré aux dirigeants par voie postale, avec une lettre d'accompagnement. Au total 71 questionnaires exploitables ont été collectés, d'où un taux de retour de 14,2%.

Le traitement des données : il a été réalisé grâce au logiciel de traitement statistique SPSS (version 8.0), en suivant les préconisations méthodologiques de Evrard, Pras et Roux (1997).

## **2.2. Les fonctions empiriques du design d'environnement**

Les résultats que nous présentons proviennent d'une analyse factorielle (analyse en composantes principales) réalisée sur 15 variables (cf. tableau suivant), reprenant les trois fonctions théoriques de design d'environnement : la communication ; le plaisir esthétique , la fonctionnalité.

DIMENSIONS A EVALUER	VARIABLES A MESURER
COMMUNICATION	Aider à diffuser l'identité (diffuser)
	Attirer de nouvelles recrues (recruter)
	Transmettre des informations (volondir)
	Stabiliser les valeurs fortes (stabiliser)
	Importance de l'aménagement, de l'habillement (image)
	Aider à «décharger» les sentiments des employés (sportif)
	Taille et décoration des bureaux évoluent en fonction de la réussite (taillbur)
ESTHETIQUE	Importance de la décoration, du «beau» (bâtbeau)
	Un bureau décoré à son goût est important (burgout)
FONCTIONNELLE	Aider les employés à se sentir bien dans l'entreprise (employe)
	Aider les employés à faire un travail de qualité (qualité)
	Répondre à certaines attentes de la clientèle (cliente)
	Différencier les rôles de chacun (differe)
	Permettre à la direction de mieux partager les objectifs de l'entreprise (directio)
	Marquer la hiérarchie (rangsoc)
	Améliorer la qualité du service (qualiser)

TABLEAU 1  
Présentation des 16 variables de l'analyse statistique

Après étude de la qualité de représentation des variables, nous avons retenu 15 variables car «qualiser» avait une communauté trop faible pour être conservée (variable supprimée si sa communauté est inférieure à 0.5).

La qualité des échelles de mesure est bonne pour tous les facteurs (supérieure à 0.5), mais tout de même assez variable de l'un à l'autre. Nous l'avons mesurée par le test de l'alpha de Cronbach, et obtenu 0,8 pour le facteur 1 (dit F1), 0.66 pour F2, 0.7 pour F3 et enfin 0.67 pour F4.

Les résultats de l'analyse factorielle font ressortir **quatre facteurs** qui expliquent 61,4% de la variance (avec comme critère de sélection retenu les valeurs propres supérieures à 1, ainsi que le Scree-Test de Catell).

Nous pouvons passer à la présentation proprement dite des facteurs. Ils se structurent de la manière suivante :

F1 est composé des 6 variables suivantes : stabiliser (0.78<sup>1</sup>), diffuser (0.74), recruter (0.68), volondir (0.62), employé (0.5), sportif (0.45).

F2 se compose de 3 variables : burgoût (0.72), bâtbeau (0.72) et image (0.66).

F3 se divise en 3 variables également : qualité (0.8), clientèle (0.74) et directio (0.55).

Quant à F4, il est aussi composé de 3 variables : differen (0.81), rangsoc (0.78) et taillbur (0.65).

Nous avons donc 4 dimensions qui permettent une interprétation plus concrète des 3 fonctions théoriques possibles de l'environnement physique, retenues de la littérature. Nous proposons maintenant de les nommer en fonction de leurs caractéristiques principales (poids des variables).

Le facteur F1 indique clairement une recherche de **transmission** des valeurs de l'entreprise. Ainsi, la première fonction que l'on peut attendre du design d'environnement est de participer à la transmission de la «philosophie» de l'entreprise, dans différents contextes (aider au recrutement, stabiliser les valeurs partagées ou encore aider les employés à se sentir bien dans l'entreprise, etc.). Cela correspond clairement à la fonction communication (5 variables sur les 6 qui composent ce facteur mesurent cette dimension).

Le deuxième facteur, F2, indique une fonction **esthétique** des composantes physiques de l'environnement. Cette deuxième fonction attendue par les dirigeants correspond au fait que l'environnement physique participe au bien-être des membres de l'organisation, en leur proposant un cadre de travail agréable. Il s'agit très nettement de la fonction esthétique du design d'environnement (les 2 variables mesurant cette dimension se sont regroupées).

Le facteur F3 montre une dimension de **satisfaction** des publics interne et externe, puisqu'il marque une volonté de répondre aux attentes de ces publics. Nous pensons en effet, que le troisième rôle qui peut être joué par l'environnement physique contribue à la qualité de la prestation, à son bon fonctionnement, aussi bien pour le public interne (employés) qu'externe (clientèle). Nous abordons dans ce cadre là, la dimension fonctionnelle du design d'environnement (les 3 variables mesurent cette dimension).

---

<sup>1</sup> Nous indiquons ici les poids des variables, ou « loading », dans la constitution du facteur.

Enfin, la quatrième fonction possible, F4, correspond à un soutien et/ou à une indication des niveaux hiérarchiques dans l'entreprise (taille des bureaux par exemple). Pour nous, ce facteur met donc en avant une dimension « d'information sur la **hiérarchie** » de l'organisation, qui correspond à la fois à la dimension fonctionnelle et communicationnelle de l'environnement physique.

On peut souligner trois résultats importants suite à cette analyse factorielle :

- les dimensions théoriques sont validées par le «terrain» puisque nous retrouvons les trois dimensions de manière assez nette, les variables les mesurant s'étant bien regroupées sur les axes. Seul le facteur Hiérarchie est un mélange des dimensions «fonctionnalité» et «communication». C'est un résultat intéressant, car la littérature ne mentionne pas, à notre connaissance, ce facteur très «pratique» comme résultante du design d'environnement :

- nous avons une idée plus précise et concrète de chaque dimension avec les quatre facteurs qui sont apparus ;

- nous avons confirmation de notre intuition concernant l'importance du design d'environnement pour les dirigeants de P.M.E. puisque celui-ci semble pouvoir soutenir leurs actions au quotidien (les aider à marquer la hiérarchie, transmettre les valeurs de l'entreprise sous forme «d'infusion» (au sens défini par Dumas et Mintzberg, 1989), faciliter le travail et améliorer la satisfaction des employés et des clients, et enfin, se faire plaisir par les choix esthétiques).

A ce stade de la recherche, nous nous interrogeons toujours sur les pratiques de gestion du design d'environnement par les dirigeants de PME. Tous les dirigeants ont-ils la même approche et le même intérêt pour les quatre dimensions de l'environnement physique que nous venons de mettre en évidence ?

### 2.3. Le comportement des dirigeants de P.M.E. face au design d'environnement : des comportements homogènes ?

A partir des quatre facteurs déterminés par l'analyse factorielle, nous pouvons regrouper les dirigeants en groupes plus ou moins homogènes. Nous obtiendrons alors **une typologie basée sur les perceptions et les pratiques de gestion de l'environnement physique des dirigeants de P.M.E. de services.**

Le choix du nombre de groupes est une étape difficile mais primordiale dans la réalisation d'une typologie. Il n'y a pas un seul critère de choix, c'est pourquoi il faut combiner plusieurs indicateurs (tableau Anova, homogénéité du nombre d'individus dans les groupes, pourcentage d'observations bien reclassées) et choisir la solution qui semble optimale. Nous avons suivi cette démarche et avons retenu une solution à quatre groupes, avec les critères suivants :

Les significations des F de l'Anova sont toutes bonnes (toutes  $< 5\%$ ).

Le pourcentage de reclassement par l'analyse discriminante est de 98,6%.

Les groupes sont moyennement homogènes : 11-29-17-14 individus.

Pour interpréter les groupes, nous analysons les valeurs des centres finaux des classes (barycentres) les plus importantes (en valeurs absolues) et leurs signes.

**Centres finaux des classes**

	Classe			
	1	2	3	4
TRANSMI	,50182	<b>-,45155</b>	<b>,98051</b>	<b>-,64956</b>
ESTHE	,28031	<b>-,74924</b>	-,02888	<b>1,36682</b>
SATISFA	<b>1,03143</b>	-,27935	,02699	-,26454
HIERARCH	<b>1,12592</b>	,18556	<b>-1,01794</b>	-,03296

Pour simplifier et améliorer la compréhension de nos propos, nous avons mis en gras les deux valeurs les plus importantes (en valeur absolue) pour caractériser chaque groupe.

#### Le groupe 1 :

Ce groupe a des barycentres positifs sur tous les facteurs, mais qui sont plus particulièrement forts sur les facteurs Hiérarchie et Satisfaction.



Les individus de ce groupe semblent donc attendre beaucoup de l'environnement physique, et notamment répondre aux attentes des publics et marquer la hiérarchie. De plus, ils cherchent à partager les valeurs de l'entreprise pour que celle-ci se renouvelle, et, même si c'est plus faiblement, ils sont également pour une fonction simplement esthétique.

Ce groupe d'individus semble regrouper tous les objectifs liés à l'utilisation du design d'environnement, ce qui montre un grand enthousiasme.

Ce premier groupe, composé de 11 entreprises, est donc le groupe des **dirigeants enthousiastes**.

#### Le groupe 2 :

Ce groupe a des barycentres négatifs sur les 3 facteurs ayant les valeurs les plus fortes, et plus particulièrement sur les facteurs Esthétisme et Transmission.

Les dirigeants de ce groupe n'attendent apparemment rien de l'environnement physique présent dans leurs organisations. Ils semblent indifférents, insensibles au design d'environnement. C'est pourquoi nous avons appelé ces 29 dirigeants les **dirigeants indifférents**.

#### Le groupe 3 :

Le groupe 3 est principalement lié aux facteurs Transmission et Hiérarchie.

Les managers de ce groupe n'attendent pas du design d'environnement qu'il marque la hiérarchie interne, mais ils espèrent que le design d'environnement participera au maintien et à la transmission du système de valeurs de l'entreprise. Ils cherchent à perpétuer l'histoire et les traditions, c'est-à-dire les fondements de l'organisation. Pour ces 17 dirigeants nous avons retenu la dénomination suivante : les **dirigeants fondamentaux**.

#### Le groupe 4 :

Ce groupe a des valeurs négatives proches de zéro sur trois facteurs mais il est positif sur le facteur ayant la valeur la plus forte pour son interprétation, «esthétisme». Les 14 dirigeants de ce groupe se sont exprimés très nettement en faveur de l'esthétisme. Ils attendent avant tout de l'environnement physique de leurs entreprises une fonction de plaisir esthétique. Par contre, ils semblent rejeter l'idée de transmission de valeurs, mais avec un poids tout de même bien plus faible que celui lié à l'esthétisme, ce qui rend cette donnée moins importante pour l'interprétation. C'est pourquoi nous les avons appelés les **dirigeants artistes**.

Cette typologie met en évidence le fait qu'une partie importante des dirigeants de P.M.E. (29 sur 71, soit 40%) n'a pas conscience du potentiel de l'environnement physique de leur entreprise, à moins que ces dirigeants ne lui portent simplement aucun intérêt (les raisons de cette apparente indifférence seront approfondies lors d'entretiens avec les dirigeants, dans une deuxième phase de l'étude<sup>2</sup>).

Mais cela montre, par-là même, que 60% des dirigeants ont intégré le design d'environnement dans leurs réflexions, et en attendent un apport managérial plus ou moins important, selon le groupe dans lequel ils se situent.

Dans tous les cas, ces analyses soulignent tout le potentiel du design d'environnement pour les dirigeants de P.M.E., qui peuvent «l'exploiter» à des fins de gestion interne et/ou externe, pour asseoir les valeurs de l'entreprise, signaler le statut et le rôle de chaque personne dans l'organisation, créer un état de bien-être qui participera à l'effectivité de l'entreprise (une des trois formes de mesure de la performance établie par Marchesnay, 1991) ou encore orienter les clients et faciliter le travail du personnel.

Cette typologie est encore «brute», c'est-à-dire qu'elle provient uniquement de résultats quantitatifs qui mériteraient d'être affinés par des entretiens approfondis avec les dirigeants, pour mieux cerner les motivations profondes à la gestion du design d'environnement, ainsi que ses actions concrètes. Cependant, étant donné le caractère nouveau et exploratoire de l'étude, nous espérons qu'elle contribue à une meilleure connaissance du thème de la gestion du design d'environnement en P.M.E.

Finalement, nous pouvons situer les quatre groupes sur notre triangle symbolisant les trois fonctions initiales du design d'environnement, que nous complétons par les quatre dimensions résultantes de l'analyse factorielle. Pour placer les groupes, nous nous référons au barycentre du triangle qui correspond à une volonté de maximisation des trois types d'attentes. Nous obtenons alors la figure suivante :

---

<sup>2</sup> Cette phase qualitative permettra également de vérifier si les questions ont été bien comprises (biais éventuels du questionnaire).

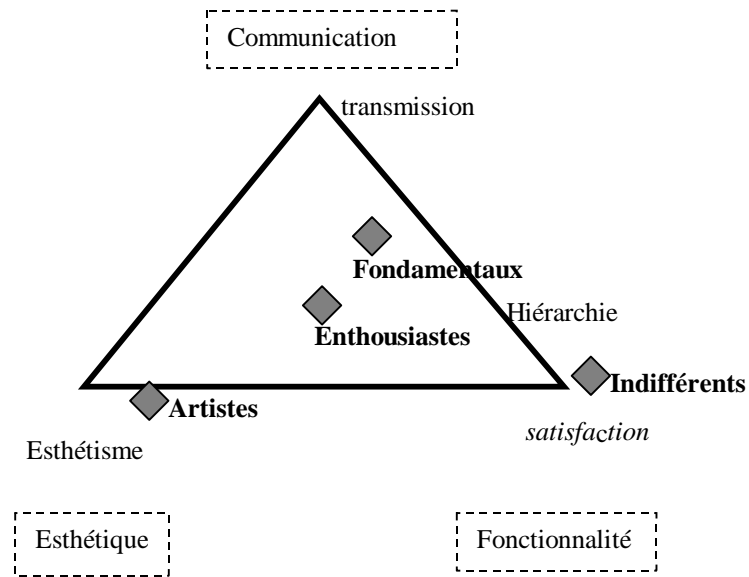


FIGURE 3

Représentation des quatre groupes par rapport aux trois fonctions initiales et aux quatre dimensions empiriques du design d'environnement.

### Pour conclure

L'objectif de cette étude était de comprendre comment le design d'environnement est perçu et surtout pourquoi il est utilisé par les dirigeants de P.M.E. de services. Autrement dit, nous nous interrogeons sur la capacité du design d'environnement à être un outil de management pour le dirigeant.

Après une revue de la littérature, qui nous a permis de définir et de cadrer la notion d'environnement physique dans le champ du design management, nous avons conclu que le design d'environnement a un potentiel stratégique certain, mais qui ne se révèle pas toujours facilement.

Cela étant, nous avons mis en évidence trois fonctions essentielles du design d'environnement : une capacité à améliorer la fonctionnalité des locaux, une vocation esthétique de plaisir du

«beau», et enfin une fonction de communication de l'identité de l'entreprise, aussi bien en interne qu'en externe.

Cependant, ces trois fonctions restent théoriques et tout de même assez générales, c'est pourquoi nous avons décidé d'aller mesurer empiriquement la reconnaissance et les attentes des dirigeants de P.M.E. face à l'environnement physique de leurs entreprises.

Après une analyse statistique de deux types (factorielle et typologique), nous avons obtenu différents résultats. Tout d'abord, nous avons retrouvé les trois dimensions de la littérature, concrétisées sous forme de quatre facteurs, qui indiquent plus nettement ce que les dirigeants attendent du design d'environnement. Ensuite, nous avons pu regrouper les 71 entreprises de l'échantillon en quatre groupes, selon les attentes des dirigeants par rapport aux quatre facteurs identifiés précédemment. Nous avons appris que tous les dirigeants n'ont pas la même approche de l'environnement physique, et surtout pas les mêmes objectifs. Certains en attendent beaucoup, et en font un véritable outil de management (les enthousiastes ou les fondamentaux), alors que d'autres sont plus restrictifs (les artistes), voir quasiment indifférents aux potentialités du design d'environnement.

Mais bien entendu, nos travaux ont quelques limites qu'il convient de souligner. Ainsi, la restriction de nos envois postaux à la Région Rhône-Alpes limite la richesse de l'information obtenue. Les éléments physiques reconnus et utilisés dans les entreprises d'autres régions sont peut-être sensiblement différents, mais nous pensons tout de même avoir répertorié un ensemble d'éléments «robustes».

Dans une perspective identique, et même si ce choix nous a été directement inspiré par le terrain, nous pensons que le secteur des services est particulier, ce qui a une influence certaine sur nos résultats. Des travaux similaires plus généraux ou centrés sur d'autres secteurs, pourraient fournir un complément d'informations à ce sujet.

Malgré tout, nous espérons avoir complété les rares travaux portant sur le thème du design d'environnement dans le champ du management stratégique, car nous pensons que ce thème constitue une perspective originale, notamment pour les P.M.E. Après tout, comme nous l'a dit un des dirigeants rencontrés, «l'environnement physique, c'est un peu l'âme visible de l'entreprise».

## Références

- AUBERT-GAMET V. , 1996 « Le design d'environnement commercial dans les services : appropriation et détournement par le client ». Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Aix-Marseille 3.
- AUBERT-GAMET V. et HETZEL P., 1993 « Design d'environnement commercial et phénomène de mode : une approche sémiotique ». *Design et recherche*.
- BAUHAIN-ROUX D. et LACOEUILHE J., 1999, « Politique de design et stratégies de positionnement dans les enseignes de distribution ». *Décisions marketing*, n°17.
- BERRY L., PARASURAMAN A. 1991, *Marketing services : competing through quality*, The Free Press, N.Y.
- BIRGIT H., 2000, « How design becomes strategic ? » *Design management journal*, vol. 11 n°1, winter.
- BITNER M.J. 1992, « Servicescapes : the impact of the physical surroundings on customers and employees », *Journal of marketing*, n°56, p. 57-71.
- BORJA DE MOZOTA B. 1990 (a), *Design et management*, Les éditions d'Organisation, Paris.
- BORJA DE MOZOTA B. 1990(b), « Design as a strategic management tool ». In Oakley M. *Design management. A handbook of issues and methods*. Basil Blackwell, London, pp.73-84.
- BORJA DE MOZOTA B. 2000, *Design et management*, Les éditions d'Organisation, Paris.
- BRUN M., 1991, « Pour une intégration du design dans la stratégie internationale de l'entreprise ». Association française du marketing, actes de colloque vol.7, 16 et 17 mai.
- BRUN M., 1995, « Stratégie de développement de nouveaux produits et compétitivité des PME : du design management au design comme aide au management », Ura, Lyon 3, Papier de recherche n°18.
- COOPER R. & PRESS M. 1995, *The design agenda. A guide to successful design management*. Wiley, England, 298p..
- COTE-COLISSON D. et LE LOUCHE A. 1995, *Les PMI françaises et le design*. Ministère de l'industrie, Paris.

D'AMBOISE G. et BAKANIBONA A., 1990, La planification dans les PME : une synthèse de résultats empiriques, conclusions et recommandations, *Revue Internationale PME*, vol.3, n°2, p.147-166.

DECHAMP G. (2000), *Le rôle de l'environnement physique dans la stratégie de la PME de service*, Thèse doctorale : Sciences de gestion : Grenoble 2, 24 novembre, 429p.

DUBUISSON S. et HENNION A. 1996, *Le design, l'objet dans l'usage*. Ecole des Mines, Paris.

DUMAS A. & MINTZBERG H. 1989, « Managing design, designing management », *Design management Journal*, vol.1, n°1, p.37-43.

EIGLIER E. et LANGEARD, 1987, *Servuction*, Mac Graw Hill,.

ENDT E. 1990, « Point de vue design : du « cosmétique » au stratégique », *Revue française de gestion*, n°80, septembre.

Evrad Y. et Al. 1997, *Market. Etudes et recherches en marketing*, Nathan, 2<sup>ème</sup> édition, 672p.

FARR M. 1966, *Design management*. Hodder and Stoughton, Londres.

FLOCH J.M. 1996, « L'espace de travail : « fourniture ou contrat social ? » Une typologie des entreprises selon l'aménagement de leurs espaces », dans Colloque International « sémiologie en entreprises », EDF-IPN, Paris, 7-8 février.

GORB P. 1990 « Design management et gestion des organisations », *Revue française de gestion*, n°80, septembre.

GOTZSCH J. 1997, « Design effectiveness : literature review and research agenda », Les cahiers du management technologiques, n°21.

HART S., SERVICE L. 1988, « The effects of managerial attitudes to design on company performance », *Journal of marketing management*, vol. 4, n°2.

HETZEL P. 1993, *Design management et constitution de l'offre*. Thèse pour le doctorat es sciences de gestion, Université Jean Moulin, Lyon 3.

JULIEN P.A. 1990, Vers une typologie multicritères des PME, *Revue Internationale PME*, vol.3, n°3-4, p.411-426.

KOTLER P., RATH A. 1984, « Design : a powerful but neglected strategic tool », *Business strategy*, vol. 5, n°2,.

LEBAHAR J.C. 1994, *Le design industriel. Sémiologie de la séduction et code de la matière*. Edition parenthèses.

- LOVELOCK C. et LAPERT D. 1999, *Marketing des services : stratégies, outils et management*. Publi Union, Paris, 532p.
- MARCHESNAY M. 1991, *Economie d'entreprise*. Eyrolles Université, Paris.
- MARCHESNAY M. 1997, La moyenne entreprise existe-t-elle ? *Revue Française de Gestion*, n°116, p.85-94.
- MARKIN et al. 1976, « Social psychological significance of store space », *Journal of retailing*, vol.52, p. 43-54.
- OAKLEY M. 1990, *Design management. A handbook of issues and methods*. B. Backwell, London,.
- PEIRCE C.S. 1978, *Ecrits sur le signe*. Seuil, Paris.
- PEIRCE C.S. 1987, *Textes fondamentaux de sémiotique*. Méridiens, traductions de B. Fouchier-Axelsen et C. Foz, Paris.
- QUARANTE D. 1995, *Eléments de design industriel*. Maloine, 2<sup>ème</sup> édition, Paris.
- ROUX D. 1995, « Design et management : une revue critique de la littérature », Université Paris 12, Cahier de recherche n°95-09.
- ROY R. 1994, « Can the benefits of good design be quantified ? », *Design management journal*, spring, pp. 9-17.
- SAUSSURE (de) F. 1964, *Cours de linguistique générale*. 3<sup>ème</sup> édition (1<sup>ère</sup> édition 1916) Payot.
- SERVICE L., HART S., BAKER M.J. 1989, *Profit by design*, The Design Council.
- SVENGREN L. 1995, « Industrial design as a strategic resource », Actes de colloque du *Design Management International Forum*, Salford, 11-13 avril.
- TOPALIAN A. 1979, *The management of design projects*. Associated business press, London,.
- TOPALIAN A. 1986, « The documentation of corporate approaches to design management to share experience and improve performance », *Engineering management international*, vol.4, pp.51-60.
- TORRES O. (1997), Pour une approche contingente de la spécificité de la PME, *Revue Internationale PME*, vol.10, n°2, p.9-43.
- TURNER R. 1990, « Design into management », in Oakley M. *Design management. A handbook of issues and methods*. Basil Backwell, London, , pp.107-117.
- WALSH V. & Al. 1988, « Competitive by design », *Journal of marketing management*, vol. 4, n°2.