



MEMOIRE

Dans le cadre du Mastère *Innovation by Design*
de l'Ecole Nationale Supérieure de Création Industrielle (ENSCI-Les Ateliers)

rédigé par Benjamin Pruvost

le 30 août 2016

**Pour un design stratégique,
facteur de transformation des organisations**
Enquête sur l'opérationnalisation du design dans les pratiques
stratégiques des entreprises

Directeur de mémoire : Mathias BEJEAN

*A Philéo et Thomiel - mes plus belles expériences de conception,
A ma famille,*

Remerciements

Reprendre ses études après plusieurs années d'expérience a un caractère excitant et constitue une chance infinie. Si un tel projet s'inscrit dans le dessein d'un nouveau futur et de sa lente conception, il nécessite de relire ses expériences et ses enseignements passés. Il possède ainsi son lot de remises en question et bien entendu de doutes.

Sur ce chemin sinueux, nous avons eu la fortune de ne jamais nous être retrouvé seul et nous tenions, ici, à exprimer toute notre reconnaissance aux personnes dont le soutien a été indéfectible et leur contribution, précieuse.

Nous tenons, tout d'abord, à remercier, Mathias Bejean, notre directeur de mémoire dont la disponibilité et la pertinence de son accompagnement tout au long de la rédaction ont permis la lente et pertinente catalyse.

Ce mémoire doit aussi beaucoup aux relectures attentives, confrontantes et précieuses de Sandrine Carlosse.

Nous sommes aussi reconnaissants à l'ensemble de l'équipe pédagogique de ce mastère Innovation By Design de l'ENSCI-Les Ateliers, et en particulier, à Katie Cotellon, Sylvie Lavaud et Olivier Hirt, pour avoir été des guides inspirants et avisés tout au long de cette aventure commencée il y a près de 2 ans.

Nous tenons également à souligner le rôle prépondérant qu'ont joué mes camarades de cette 5^{ème} promotion du mastère *IBD* dans notre propre transformation. Au-delà de la qualité indéniable de leurs personnes, nous considérons comme une chance infinie d'avoir rencontré Aurélie, Caroline, Chloée, Emma, Maguelonne, Mathieu, Philippe et Sedjro, d'avoir partagé, échangé et confronté nos points de vue tel que nous l'avons fait.

Nous remercions aussi les équipes de Fjord qui nous ont accueilli et offert un terrain de jeu inespéré pour nos observations et nos expérimentations. Mes remerciements vont en priorité à Xavier Blanc-Baudriller dont l'humanité ainsi que la pertinence de vue et d'approche, sont un modèle et une source d'inspiration au quotidien. Et à John Oswald, dont l'humilité et l'efficacité de l'accompagnement nous a permis de nous mettre en mouvement, de challenger nos convictions et d'apporter notre modeste pierre aux travaux en-cours au sein du studio sur les « Living Businesses ».

Enfin, nous avons une pensée emprunte de tendresse et de reconnaissance à notre famille qui a accepté et parfois subi l'investissement en temps et en énergie qu'a pu représenter le lent et parfois chaotique cheminement que fut un tel travail d'expérimentation.

*« Le doute n'est pas une condition agréable,
mais la certitude est absurde. »*

François Marie Arouet, dit Voltaire

SOMMAIRE

SOMMAIRE	9
INTRODUCTION	11
1. STRATEGIE ET PRATIQUES STRATEGIQUES, LES LIMITES CONTEMPORAINES A UNE TRANSFORMATION EFFECTIVE DES ORGANISATIONS	12
1.1 L'AMBITION DE LA STRATEGIE DE DIRIGER LE MONDE	12
1.1.1. DES ORIGINES MILITAIRES A L'APPLICATION DANS LE DOMAINE DU MANAGEMENT	12
1.1.2 L'OBSSESSION DE LA « PLANIFICATION STRATEGIQUE », MODELE DOMINANT EN STRATEGIE D'ENTREPRISE	13
1.1.3 AUTRES APPROCHES STRATEGIQUES ET PROPOSITIONS ALTERNATIVES EN MATIERE DE LECTURE ET D'INFLUENCE SUR L'ORIENTATION DU MONDE	16
1.2 LES PRATIQUES STRATEGIQUES, LEURS LIMITES EN MATIERE D'OPERATIONNALISATION ET D'IMPACT SUR LA TRANSFORMATION EFFECTIVE DES ORGANISATIONS	19
1.2.1. LA DIFFICULTE DE LA STRATEGIE A APPREHENDER LA COMPLEXITE ET L'AMBIGUITE DU REEL	19
1.2.2. LA RATIONALITE LIMITEE DES DECIDEURS	20
1.2.3. LES STRATEGIES TENDENT A CONVERGER SOUS LA PRESSION DE L'ENVIRONNEMENT	22
2 DANS UN MONDE COMPLEXE ET INCERTAIN, LE DESIGN EST PROMETTEUR MAIS PEINE A S'OPERATIONNALISER	27
2.1 L'AMBITION DU DESIGN DE TRANSFORMER LE MONDE	27
2.1.1 LE DESIGN, UNE INTENTION UTOPIQUE ET CRITIQUE DEPUIS PLUS DE 150 ANS	27
2.1.2 UNE CARACTERISATION PLUS RECENTE DES APPORTS DU DESIGN AUX ORGANISATIONS ET A LEUR TRANSFORMATION	29
2.1.3 LE SUCCES DU DESIGN THINKING ET LA SEDUCTION DES MANAGERS	32
2.2 LES DIFFICULTES A OPERATIONNALISER LE DESIGN DANS LES PRATIQUES STRATEGIQUES	35
2.2.1 UNE CONFUSION SUR LA NATURE DU DESIGN QUI SERAIT PUREMENT CREATIVE ET SANS RESULTAT CONCRET	35
2.2.2 LE DESIGN DERANGE, ENTRE SINGULARITE ET DIFFICULTE A SE FONDRE DANS LES SYSTEMES ORGANISES	37
2.2.3 LE DESIGN FAIT PEUR ET DOIT ENCORE, ŒUVRER A SON ADOPTION	39
3. DE L'AMBIGUÏTE DES USAGES DU DESIGN A SON INTERVENTION STRATEGIQUE POUR UNE TRANSFORMATION EFFECTIVE DES ORGANISATIONS PAR LE FAIRE.	41
3.1 DE L'AMBIGUÏTE DES USAGES ACTUELS DU DESIGN, FREINS ET LIMITES D'UNE INTERVENTION EFFICACE AU SERVICE DES ORGANISATIONS	41
3.1.1 USAGE DU DESIGN SUPERFICIEL ET EFFET PLACEBO	42
3.1.2 USAGE DU DESIGN CONFINE ET EFFET ERRATIQUE	43
3.1.3 USAGE EXPERIMENTAL DU DESIGN ET EFFET EUPHORISANT	45
3.1.4 POSSIBILITE D'UN USAGE DU DESIGN ABOUTI A L'EFFET VERTUEUX ?	46
3.2 LE DESIGN ET LA TRANSFORMATION DES ENTREPRISES, POUR UNE STRATEGIE D'INTERVENTION BREVE ET SYSTEMIQUE PAR LE FAIRE	47
3.2.1 LE MONDE EST EN TRAIN DE CHANGER ET LES ENTREPRISES TRADITIONNELLES PEINENT A SUIVRE	48
3.2.2 L'INTERVENTION DU DESIGN COMME PRINCIPE ACTIF DE LA TRANSFORMATION	52
3.2.3 POUR UNE INTERVENTION SILENCIEUSE ET CATALYTIQUE DU DESIGN AU SERVICE DE LA TRANSFORMATION PROFONDE ET DURABLE DES ORGANISATIONS	56
CONCLUSION	61
BIBLIOGRAPHIE	63

INTRODUCTION

La stratégie d'entreprise est une discipline relativement récente des sciences du management visant à permettre aux dirigeants de prendre les meilleures décisions, pour orienter leurs choix d'allocations de ressources, leurs investissements et la conduite des opérations dans un objectif recherché de préserver et, si possible, de renforcer les avantages compétitifs des entreprises sur leurs marchés.

Or, avec l'incertitude et la rapidité avec lesquelles évolue désormais la compétition économique, la prise de décisions des dirigeants s'est complexifiée. L'avènement du digital, notamment, a en effet permis l'émergence récente de nouveaux acteurs, de nouvelles entreprises à l'échelle de la planète proposant de nouvelles références en matière d'expériences, de nouveaux services et de nouveaux modèles économiques, au point où certains prédisent que d'ici 10 ans, 40% des 500 premières entreprises mondiales auront disparu et auront été remplacées par des entreprises restant à créer¹. Dans cette ambiance quasi pré-cataclysmique, tous fondent en l'innovation le fol espoir de survie et de renouveau. Et dans le design, une solution opératoire pour y parvenir.

Dans le cadre du mastère Innovation by Design suivi à l'ENSCI-Les Ateliers, nous nous sommes basés sur une expérience professionnelle de plusieurs années dont le fil rouge a toujours été la transformation, aussi bien dans des responsabilités fonctionnelles qu'opérationnelles, dans des industries et des domaines variés. Et nous invitons à repenser la pratique stratégique dans laquelle le design a, selon nous, un rôle à jouer en orientant et en alimentant les décisions par le Faire.

Pendant près de 12 mois au sein d'un studio de conseil en design, nous avons pu être impliqués dans de nombreux projets et interactions avec des décideurs. Nous avons pu mesurer les difficultés à opérationnaliser le design et à l'intégrer dans les pratiques stratégiques tant au niveau des décisionnaires d'entreprises qu'au niveau de ceux qui les conseillent.

Après avoir analysé le domaine de la stratégie d'entreprise, ses fondements et ses limites à conseiller efficacement les dirigeants dans la transformation de leurs organisations, nous avons étudié les promesses du design dans le domaine et mesurer les difficultés à opérationnaliser son intervention. Le design se heurte, en effet, à une problématique « classique » de résistance au changement, mais de par sa capacité à adresser le temps court des solutions immédiates et le temps long celui de la transformation stratégique, le design nous semble être en mesure de pouvoir dépasser sa nature d'objet du changement à celui de vecteur du changement efficace dans la transformation profonde et durable des organisations.

¹ John Chambers, Cisco CEO, cité par Julie Bort dans Business Insider UK, 09/06/2015

1. Stratégie et pratiques stratégiques, les limites contemporaines à une transformation effective des organisations

La stratégie d'entreprise est la discipline reine des sciences de management et relève de l'élite. En fixant les objectifs et en déterminant les plans pour y parvenir, elle a vocation, en effet, à « orienter le monde » et à décider du cours des choses.

Au regard de cette ambition, il nous semble légitime d'interroger la capacité de la stratégie à se traduire dans les faits et à produire de manière effective les transformations nécessaires.

En partant de ses origines militaires, nous étudierons ce qu'est la stratégie d'entreprise et ce qui différencie ses différentes écoles de pensée. Nous nous ferons ensuite l'écho des détracteurs et des critiques de la stratégie en soulignant les limites de son approche planificatrice et délibérée.

1.1 L'ambition de la stratégie de diriger le monde

1.1.1. Des origines militaires à l'application dans le domaine du management

Etymologiquement, la « stratégie » est issue du grec *strategos*, composé de *stratos* (l'armée) et *agein* (commander/diriger). Elle signifie le commandement des troupes et pendant longtemps s'est cantonné au domaine militaire en recouvrant l'ensemble des décisions conditionnant les mouvements des troupes sur les champs de bataille dans le but de vaincre le ou les ennemis.

Mais comme le souligne, Sun Tzu, dans l'art de la guerre², le recours à l'armée ou pas est une décision éminemment politique étendant la portée de la stratégie au-delà des seules opérations militaires et recouvrant des notions d'habileté dont il faut savoir faire preuve pour « *influencer ses ennemis et les tromper* ».

La stratégie doit, néanmoins, être distinguée de la tactique, et de la conduite des opérations. Il appartient en effet à la stratégie (en lien avec le pouvoir politique) de :

- faire le choix de la paix ou de la guerre
- fixer les grandes orientations
- autoriser les ressources à mettre en œuvre par les militaires (sur le champ de bataille) et/ou les diplomates (dans des négociations),
- de prendre les décisions de haut niveau et de long terme en vue de gagner la guerre, c'est-à-dire de planifier et de coordonner l'action des forces militaires d'un pays en organisant les actions défensives ou offensives pertinentes.

Alors qu'il revient à la tactique, de cibler les enjeux plus locaux et limités dans le temps dans le but de gagner la bataille du terrain.

² L'art de la Guerre, Sun Tzu, écrits aux alentours du IV^{ème} siècle avant Jésus Christ

Enfin, il appartient à l'opérationnel de positionner et conduire les forces terrestres de façon à leur assurer la victoire effective.

Le monde économique étant lui-même souvent assimilé à un champ de bataille où s'y déroule une compétition féroce, il est fort compréhensible que le territoire de la stratégie se soit élargi et ait investi le domaine entrepreneurial. C'est aux Etats-Unis, au milieu des années 60 (en pleine guerre froide et son contexte d'enjeux de domination militaire et idéologique) que des économistes tels qu'Alfred D. Chandler et Igor H. Ansoff, ont développé au sein de l'université d'Harvard une nouvelle discipline - la stratégie d'entreprise - destinée à mettre de l'ordre dans la prise de décisions³ grâce à une méthode analytique, des grilles formalisées et structurées guidant pas à pas la prise de décision des dirigeants d'entreprises.

1.1.2 L'obsession de la « planification stratégique », modèle dominant en stratégie d'entreprise

A cette même période (post découverte de la maîtrise de l'atome), prévalaient le scientisme moderne et la conviction que les méthodes scientifiques s'appliquaient universellement y compris à la manière de gérer une entreprise. La stratégie est alors conçue comme un ensemble d'actions rationnelles et logiques pour créer ou maintenir une position défendable dans une industrie. A travers une planification méthodique, les dirigeants sont, ainsi, mis en capacité d'identifier les sources d'avantages concurrentiels, de formuler une stratégie et de diriger en conséquence leurs entreprises⁴.

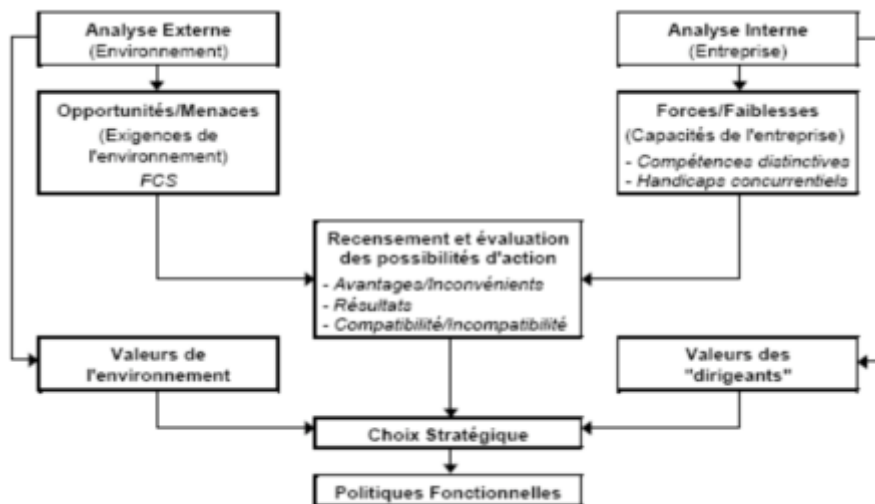
Pour Chandler, dans une logique purement rationnelle et logique, la stratégie consistait ainsi à déterminer, tout d'abord, les objectifs et les buts fondamentaux à long terme d'une organisation puis à choisir les modes d'action et allouer des ressources ainsi que des moyens qui permettront d'atteindre ces buts et objectifs.

De son côté, Harvard a proposé une démarche séquentielle en 5 étapes pour accompagner la prise de décisions des gestionnaires - le fameux modèle « LCAG », portant les initiales de ses 4 créateurs - Learned, Christensen, Andrews et Guth :

1. Analyse et diagnostic interne
2. Analyse et diagnostic externe
3. Envisager les actions ou stratégies possibles
4. Identifier les valeurs environnementales et des dirigeants
5. Effectuer des choix stratégiques et mise en œuvre des choix

³ Alain-Charles Martinet, 2007, Stratégie et management stratégique des entreprises, Gestion, 2007/3 Vol.32

⁴ Ulises Navarro Aguiar, 2014, Design Strategy : towards a post-rational, practice-based perspective, Swedish Design Research Journal 2 I 14



Modèle de choix stratégique LCAG (Harvard)

Quant à Ansoff, il a créé une matrice permettant de classer les différentes stratégies de croissance en fonction des positions respectives des produits d'une entreprise sur les différents marchés sur lesquels elle se positionne. Pour Ansoff, le champ des possibles se réduisait, alors, à seulement 4 stratégies possibles :

- La stratégie de pénétration de marché (renforcement de ses positions sur les marchés qu'on occupe déjà avec une offre déjà existante – ce renforcement peut se faire par différents moyens : en étant plus agressifs en termes de prix, en augmentant ses dépenses publicitaires, en améliorant son réseau de distribution...)
- La stratégie de développement de produits (élargissement du portefeuille ou de la gamme de produits qu'on propose sur les marchés actuels : nouvelles références, nouvelles marques...)
- La stratégie d'extension de marché (conquête de nouveaux marchés et de nouveaux territoires avec les produits actuels – exemples : conquête du marché de la restauration professionnelle pour des marques alimentaires jusqu'alors grand public ou pénétration d'un nouveau marché à l'international...)
- La stratégie de diversification des produits et des marchés (exploration de nouveaux produits et de nouveaux marchés en explorant par exemple les usages possible du carbone en les étendant au secteur de l'habillement, de l'automobile, du bâtiment...).



Matrice des stratégies possibles d'Ansoff

Les outils et les méthodes de la stratégie d'entreprise se sont construits sur ces bases théoriques pour ensuite s'affiner et s'améliorer progressivement sous l'impulsion de cabinets de conseil du type McKinsey et le Boston Consulting Group (BCG). Ils ont bien souvent associé leur nom et copyright à certains modèles et outils comme la célèbre « matrice BCG » qui permet de qualifier et de prendre des décisions sur le portefeuille de produits d'une entreprise - Vache à lait/vedette/dilemme/poids mort - en fonction de ses parts de marché et du taux de croissance du secteur.

C'est surtout à Michael Porter que la stratégie d'entreprise doit le développement de son influence dans les sphères dirigeantes. Par ses travaux, ses nouveaux concepts et ses nouveaux modèles, développés tout au long des années 80, il est considéré comme fondateur de la stratégie contemporaine. En modélisant l'environnement concurrentiel et en caractérisant les *5 forces* qui influent sur le partage des profits dans les différentes industries (intensité concurrentielle, capacité de négociation des clients, capacité de négociation des fournisseurs, menace d'entrants potentiels ou de produits de substitution), Porter a défini les critères de l'avantage concurrentiel, les conditions d'une position concurrentielle favorable et du type de stratégies appropriées⁵ :

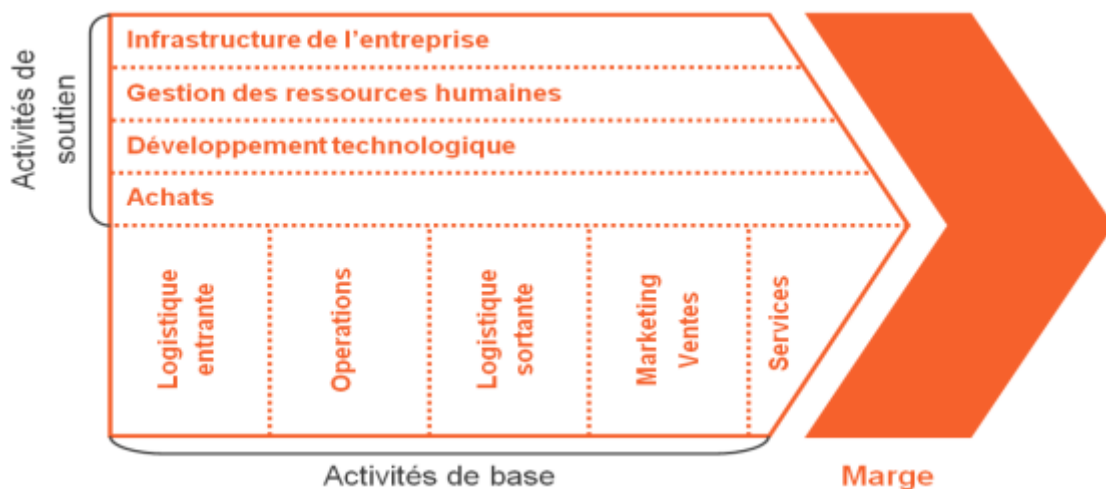
- le leadership sur les coûts (agir sur les coûts pour proposer une offre équivalente à la concurrence mais à un prix moins élevé - la Logan de Dacia par exemple),
- la différenciation (proposer une offre différente de celle de ses concurrents par sophistication ou par simplification - Ikea par exemple, qui a proposé des meubles simples à coût accessible disponibles en carton à plat dans des grands magasins-entrepôts en périphérie lointaine de grandes villes, à transporter et à monter soi-même)
- et la focalisation (se concentrer sur une niche et l'exploiter, évitant la concurrence : Ferrari par exemple).

⁵ Michael E. Porter, 1982, Choix stratégiques et concurrence, Economica
 Michael E. Porter, 1986, "L'avantage concurrentiel", InterEditions



Matrice des stratégies selon Porter

Enfin, avec le concept de la chaîne de valeur et l'identification des paramètres sur lesquels agir en matière de coûts, de différenciation ou de focalisation, Porter a parachevé son « œuvre » et suscité un véritable engouement chez les gestionnaires du monde entier faisant de cette école du « planning stratégique », une école dominante encore aujourd'hui et très influente.



La chaîne de valeur selon Porter

1.1.3 Autres approches stratégiques et propositions alternatives en matière de lecture et d'influence sur l'orientation du monde

Face à la domination du modèle de « planification stratégique », le débat universitaire a généré de nombreuses critiques et donné lieu à des propositions alternatives tant en matière de lecture de l'environnement que sur les modalités d'interventions de la stratégie.

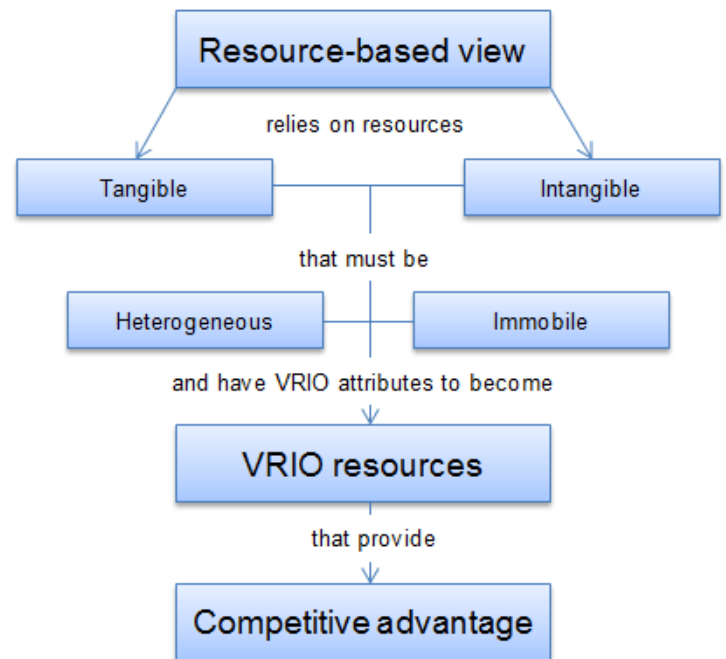
L'école de Chicago en s'opposant à Harvard, a développé la théorie du management par les ressources (ou Resource based View – RBV- Theory). Emergeant au milieu des années 1980, elle

repose sur la conviction que « le développement de la firme ne dépend pas seulement de son positionnement externe et du jeu des forces auquel elle est soumise, mais qu'une bonne part de son succès dépend aussi des ressources qu'elle a à sa disposition la manière dont elle les mobilise au service de son offre pour ses clients. »⁶.

Ainsi, selon cette théorie, toutes les différences de performance entre les entreprises s'expliquent par leur capacité à optimiser l'usage des ressources au sein de l'entreprise – compétences clés, capacités dynamiques et capitalisation de la connaissance .

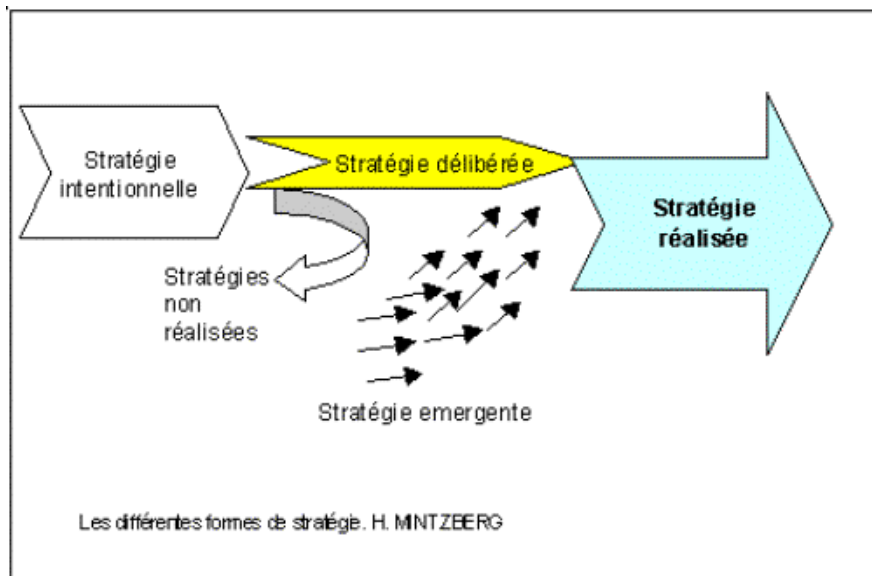
A resource-based view of strategy analysis

R.M. Grant (1991)



L'approche processus, connue aussi sous le nom de l'école émergente ou l'école de l'action, a quant à elle, Henry Mintzberg pour partisan le plus emblématique. Pour lui, le planning stratégique est irréaliste et la stratégie ne peut résulter d'un processus aussi formel. La stratégie ne peut qu'être émergente et non délibérée, résultant d'une série de décisions incrémentales donnant forme progressivement à ce qui s'apparente à une stratégie. Ainsi décrite, la stratégie n'est plus alors un exercice imposé par la hiérarchie et intègre la dimension et la complexité humaine dans la pratique stratégique.

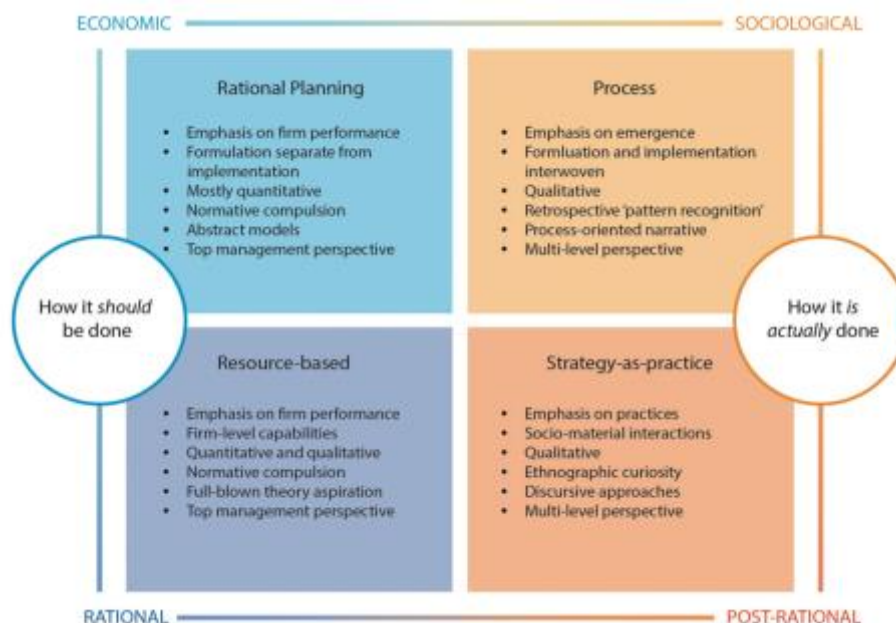
⁶ Thomas Durand, 1997, Savoir, savoir-faire et savoir-être. Repenser les compétences de l'entreprise, Actes de la conférence de Montréal



L'approche Strategy-as-practice (SAP) est la plus récente dans le domaine de la recherche en stratégie. Elle considère que la stratégie est plus quelque chose que les employés d'une entreprise font au quotidien que quelque chose que les entreprises ont ou se dotent⁷. En se focalisant moins sur la performance, contrairement aux autres approches, SAP s'intéresse surtout au facteur humain dans l'élaboration quotidienne de la stratégie et du rôle des interactions au sein de l'organisation.

Objet de théorisation depuis plus de 60 ans, la stratégie d'entreprise a, ainsi, donné naissance à plusieurs écoles qui se distinguent selon la lecture qu'ils font du monde (plus ou moins, analytique) et de leur capacité à agir sur le monde (plus ou moins, interventioniste).

La synthèse⁸ ci-après, peut être faite des différentes approches :



⁷ Gerry Johnson, 2003, Micro Strategy and Strategizing: Towards an Activity-Based View, Journal of Management Studies 40:1 January 2003 0022-2380

⁸ Ulises Navarro Aguiar, 2014, op.cit. p.8

1.2 Les pratiques stratégiques, leurs limites en matière d'opérationnalisation et d'impact sur la transformation effective des organisations

Si individuellement, on se sent plus sensible et proche d'une école de pensée plutôt qu'une autre, la question de l'efficacité et du caractère opérationnel de toute stratégie est une question inévitable pour en évaluer la pertinence et la légitimité. Or la stratégie semble peiner à aider réellement les dirigeants à prendre les bonnes décisions. Les raisons en sont nombreuses et notamment :

- les modèles théoriques ont un caractère peu opérationnel et leurs résultats sont rarement prédictibles et répliquables,
- l'irrationalité des décideurs eux-mêmes,
- l'influence de l'environnement qui tend à faire converger les stratégies et par là même, tend à rendre inutile tout exercice stratégique de différenciation.

1.2.1. La difficulté de la stratégie à appréhender la complexité et l'ambiguïté du réel

La stratégie n'est pas une science et encore moins une science exacte, avec des modèles éprouvés, scientifiquement incontestables, garantissant non seulement des résultats concrets mais aussi des résultats reproductibles.

Hatchuel la considère plutôt comme une « infrascience » au sens d'infrastructure⁹ alors que Martinet la situe sans ambages, entre art et philosophie.¹⁰

Comme toute science du management, la stratégie prétend contribuer à rationaliser le réel pour mieux le maîtriser en donnant aux dirigeants des clés de lecture de leur environnement et des voies d'actions. Cela se fait inévitablement au prix de simplification des paramètres sur lesquels se focaliser et agir. Par construction donc, la stratégie ne peut appréhender la multiplicité des facteurs auxquelles sont pourtant soumises les entreprises au quotidien. L'environnement n'est pas statique mais protéiforme. La concurrence n'est pas inactive mais poursuit elle-même sa propre stratégie. Les sources d'informations sont limitées et insuffisantes pour une prise de décisions parfaitement éclairée.

Bref, tout modèle statique et fermé ne reflètera donc que très imparfaitement la complexité et l'incertitude auxquelles doivent faire face quotidiennement les dirigeants dans un environnement ultra compétitif bien souvent multifactoriel et à l'échelle mondiale.

La stratégie se heurte ainsi régulièrement à sa traduction concrète sur le terrain et donc à son efficacité. Car toute vision aussi clairement exprimée par ses dirigeants soit elle, si elle ne se traduit pas dans les faits, demeure une intention voire un simple vœu pieu.

En l'absence de résultats tangibles, le succès des cabinets de conseil en stratégie ne se dément pourtant pas. Le concept de stratégie semble posséder un pouvoir théorique presque mythologique qui semble justifier les taux journaliers élevés et l'arrogance de certains consultants. La valeur

⁹ Armand Hatchuel, 2000, Quel horizon pour les sciences de gestion ? Vers une théorie de l'action collective, dans Les nouvelles fondations des sciences de gestion, Vuibert-Fnege

¹⁰ Alain-Charles Martinet, 2007, op.cit. p.8

conférée à la stratégie relève peut-être aussi du symptôme de notre société économique en manque de repères et en proie aux incertitudes : agissant tels des anxiolytiques là où l'environnement est ressenti comme complexe voire menaçant, le consultant surtout des cabinets réputés et ses modèles, permettent de rassurer¹¹.

Or comme le soulignent Rittel et Webber, 2 professeurs de Berkeley, l'un en science du design et l'autre en planification urbaine, dans un article datant de 1973¹², certains problèmes sont épineux (*wicked problems*), c'est à dire qu'ils sont difficiles ou impossibles à résoudre du fait de paramètres incomplets, contradictoires voire changeants et de telles interdépendances avec d'autres sujets que la résolution partielle d'un problème peuvent en générer bien d'autres. La science, elle, plus habituée à gérer des problèmes délimités (*tame problems*) se retrouve ainsi impuissante.

1.2.2. La rationalité limitée des décideurs

Dans les représentations les plus courantes, la stratégie d'entreprise repose sur la formulation d'une vision, celle du dirigeant à sa tête et son exécution s'impose alors à l'ensemble de son organisation, corps constitué d'une multitude d'individus affectés à des tâches précises.

L'analogie entre l'entreprise et le corps humain – la tête et les jambes – n'est pas nouvelle mais nous semble intéressante à explorer. L'entreprise est en effet, sans conteste, elle-aussi, un système complexe. Et l'observation de la nature pourrait, à la fois, être une source de compréhension quant à une éventuelle *théorie de l'évolution* des entreprises que nos propos interrogent en filigrane tout au long de ce mémoire mais aussi une source d'inspiration pour innover dans le monde du management - un biomimétisme appliqué au monde de l'entreprise. Pour adapter les systèmes productifs des entreprises et leur conférer plus de flexibilité, Raghu Garud et Suresh Kotha invitent, par exemple, à s'inspirer du fonctionnement du cerveau – système autonome capable de traiter et de répondre de manière appropriée à de très nombreux stimuli¹³.

En nous inspirant de leur propos et du fonctionnement du cerveau pour analyser la tête de l'entreprise - sa direction – il nous semble évident que toutes décisions ou actions entreprises ne relèvent pas d'un processus délibératif, conscient et contrôlé tout comme les décisions ne sont pas l'apanage d'un seul centre de décisions qui serait dissocié des centres opérationnels.

Bien qu'elle soit encore un tabou dans le monde du management, le rôle de l'intuition dans la prise de décisions des managers nous semble, en effet, pourtant indiscutable. L'ancien président de Lafarge, Bernard Collomb, avoue, après avoir attendu toutefois d'être à la retraite pour, certainement, ne pas affoler les analystes financiers, les actionnaires, les salariés..., que la très grande majorité des décisions qu'il a prises durant sa carrière, relevaient de cette capacité de notre cerveau à la *connaissance directe, immédiate de la vérité, sans recours au raisonnement, à l'expérience*¹⁴. S'il arrive parfois à l'intuition de nous induire en erreur (affectation de notre capacité

¹¹ Anne et Eric Pezet, 2010, La société managériale. Essai sur les nanotechnologies de l'économique et du social, La ville brûle

¹² Horst W.J. Rittel et Melvin M. Webber, *Dilemmas in a General Theory of Planning*, Policy Sciences 1973

¹³ Raghu Garud et Suresh Kotha, 1994, Using the Brain as a Metaphor to Model Flexible Production Systems, *Academy of Management Review*, Vol. 19 n°4

¹⁴ définition du Larousse. du latin classique *intuitum*, de *intueri*, regarder attentivement

de jugement, imprécisions...), il serait toutefois absurde de nier son existence dans le monde de l'entreprise et d'en négliger les formidables capacités à traiter des milliers d'informations en quelques millièmes de secondes. Tout comme, il est évident que l'intuition de l'homme (et son cerveau reptilien l'informant du moindre danger) ait contribué à sa survie ainsi qu'à son évolution et son adaptation. Il nous semble ainsi intéressant d'envisager le rôle de l'intuition collective comme source d'évolution des entreprises et in fine, de leur survie en contribuant à la réalisation des tâches requises par les situations de façon quasi instantanée et automatiquement (en mode réflexe) permettant de préserver la ressource mémoire pour des tâches plus complexes.

Pour ce faire, nous relevons que le cerveau humain adopte des comportements plus sophistiqués qui nécessitent l'intégration des informations transmises par les systèmes sensoriels répartis sur l'ensemble du corps. Cet échange d'informations est constant et repose sur une interaction permanente : les stimuli engendrent des réponses qui produisent à leur tour, de nouveaux stimuli qui engendrent à leur tour de nouvelles réponses... Le cerveau est donc indissociable du corps. Et de la vitalité ainsi que de la fluidité des échanges entre les 2, dépendent la qualité des décisions prises, le niveau de réactivité, la capacité d'adaptation et au final, la performance de l'ensemble du système.

Dans cette vision, nous sommes convaincus qu'aucune décision au sein de l'entreprise ne peut se réduire à une succession d'enchaînements logiques et hyper rationnels tel qu'un ordinateur, dans notre imagerie d'Epinal, pourrait le faire, et qu'aucune stratégie ne peut relever d'une seule élite déconnectée des opérations.

Nous avons déjà souligné que dans l'environnement complexe dans lequel il se situait, la connaissance et l'information dont le décideur disposait pour prendre ses décisions étaient imparfaites voire lacunaires. Dans ce contexte, la seule décision qu'il puisse prendre n'est pas « LA » bonne décision mais la moins mauvaise, compromis faite de choix et d'arbitrages entre plusieurs options, en fonction de ses convictions mais aussi sous influence de l'environnement dans lequel il évolue et les impératifs qui s'imposent ou sont perçus comme s'imposant à lui.

Les sources internes de biais dans les décisions sont multiples : le niveau des ventes, la situation financière, la capacité à faire des investissements ou pas, le contexte social serein ou tendu, les conseils avisés (et intéressés) des membres du comité de direction, les relations avec le conseil d'administration ou les actionnaires qu'il faut aussi servir et dont la vision ou l'intérêt pourraient diverger du dirigeant, lui-même.

A l'externe, dans ce monde hyper informé, toute décision ou absence de décision est scrutée et relayée par les analystes financiers et la presse dans des délais courts qui mettent sous pression et semblent privilégier le temps de réaction au temps de réflexion avec des conséquences économiques et sociales parfois graves (quelques exemples : l'inertie reprochée durant l'épisode caniculaire de 2004, la vitesse à laquelle une chaîne de restaurant a été impacté par crise de la vache folle menant à sa fermeture en quelques jours...).

Outre les influences exogènes, le dirigeant est aussi soumis à ses propres influences, endogènes : son histoire personnelle, son éducation, son ambition, ses envies, ses relations, sa corporation....

Sous un angle psychologique ou psychanalytique, le style managérial ou de leadership est une

subtile combinaison d'éléments aussi subjectifs mais tangibles que son savoir-être, son sens du leadership, son goût pour le risque ou au contraire son aversion pour celui-ci.

Hambrick et Mason¹⁵ sont, quant à eux, parvenu à expliquer la relation entre les caractéristiques des dirigeants et la performance stratégique en démontrant (et modélisant) que l'âge, la formation et l'expérience étaient des « prédicteurs » fiables du comportement stratégique des dirigeants.

Norbert Alter¹⁶, enfin, affirme que la décision obéit d'abord à la norme et non, à l'examen rationnel des situations. Dans un contexte d'incertitude, le décideur fait ses choix pour des raisons principalement sociales et non rationnelles en alignant sa position sur celle de ses pairs soumis aux mêmes normes du management, à savoir :

- *le décideur doit décider*, monter qu'il sait faire des choix et arbitrer entre différentes solutions sous peine d'être discrédité,
- *il décide en fonction de sa propre représentation de la raison managériale* : les bonnes idées (efficaces) viennent du sommet, et non de la base,
- *il doit tenir son rôle face à ses collègues* : un directeur qui diffère une décision pour consulter la base ne dirige plus.

1.2.3. Les stratégies tendent à converger sous la pression de l'environnement

Si les décisionnaires sont eux-mêmes sous influence et limités dans leur capacité à choisir. Les marchés sont soumis à des forces « telluriques » qui non seulement limitent le champ des stratégies possibles mais tendent au contraire à faire converger les politiques des entreprises pour s'adapter à une certaine norme influencée par différents facteurs : le contexte règlementaire ou législatif, les règles de la compétition économique, la pression des marchés financiers. On peut s'interroger dès lors, sur les avantages compétitifs censés reposer sur la différenciation et l'unicité de leur proposition de valeur.

1.2.3.1 Convergences des stratégies sous la pression de la concurrence Au cours de ses travaux, Michael Porter a fait évoluer sa définition de la stratégie. En 1996, il écrit que *la stratégie est la création d'une proposition de valeur unique sur les marchés*¹⁷. Et qu'il n'y a pas qu'une et une seule position idéale. Car dans ce cas, il n'y aurait pas besoin de stratégie mais un impératif s'imposerait alors à toute entreprise de se battre pour découvrir et préempter LA position à occuper puis à défendre. Choisir une position unique est, en effet, nécessaire mais pas suffisante car elle ne constitue pas une garantie pour être en mesure de la maintenir. Au contraire, dès qu'une proposition de valeur unique est faite par une entreprise et rencontre un marché, elle génère d'une part des bénéfices exceptionnels pour l'entreprise qui l'exploite mais elle attire aussi, d'autre part, la

¹⁵ Donald C. Hambrick et Phyllis A. Mason, 1984, Upper Echelons : The Organization as a Reflection of its Top Managers, The Academy of Management Review, vol. 9 issue 2 04/1984

¹⁶ Norbert Alter, 2000, L'innovation ordinaire, PUF

¹⁷ Michael E. Porter, 1996, What is Strategy?, Harvard Business Review – December 1996

concurrence qui peut aisément copier ou adapter la proposition faite. De ce fait, le principe de concurrence tend sur le long terme, à faire disparaître les avantages compétitifs et les bénéfices associés par une convergence en matière d'offres et une bataille sur les prix et/ou les coûts.

La bataille que se livrent les opérateurs de téléphonie en France et le rôle que Free a joué sur les positions dominantes des opérateurs historiques, au point d'en mettre en difficulté 2 sur 3, est un bon exemple. La concurrence des banques en ligne également. Elles se livrent une lutte pour acquérir de nouveaux clients au prix d'une surenchère marketing coûteuse (gratuité de la tenue de comptes pendant plusieurs mois + carte gratuite à vie + prime de recrutement) qui fait qu'un seul acteur aujourd'hui seulement sur le marché français parvient à ne pas perdre d'argent.

1.2.3.2 Convergences des stratégies sous la pression des marchés financiers

Les règles imposées par les marchés financiers en matière de capitalisation ou de recours aux financements pour les investissements reposent sur la publication régulière des performances des entreprises et sur leur comparaison avec les performances estimées du budget annuel et du plan stratégique pluriannuel afin de pouvoir évaluer la capacité de pilotage de l'entreprise (respect de l'engagement à faire ce qu'on avait prévu de faire – capacité de prédiction) et de réévaluer la valeur de l'entreprise en fonction de l'actualisation de ses futurs cash-flows (performance ou pas des scénarios choisis dans la stratégie – capacité de démonstration). A grands renforts de modèles mathématiques et de systèmes informatiques, l'offre et la demande pour les parts de capital des entreprises que représentent leurs actions, évoluent sur un rythme infra journalier au gré des avis des analystes financiers, des annonces de contrats gagnés ou perdus, de résultats décevants par rapport aux attentes, de scandales ou d'événements internationaux. Ces fluctuations ont des conséquences immédiates et tangibles sur le taux et la capacité d'endettement des entreprises pour financer ou contraindre son fonctionnement ou son investissement.

La sensibilité au risque des marchés financiers et son orientation à court terme sont donc des paramètres importants qui conditionnent sans aucun doute la prise de décisions des dirigeants, avec parfois des conséquences regrettables :

- Viser la plus-value à court terme au détriment du projet industriel à long terme (ex. OPA de General Electric sur Alstom au détriment d'une solution européenne avec Siemens, OPA de Numericable sur SFR au détriment de Bouygues...),
- Viser la satisfaction des actionnaires en délivrant des dividendes exceptionnels (en 2013, le futur Engie a distribué 3,6 milliards d'euros de dividendes alors que son bénéfice n'a pas excédé 3,4 milliards d'Euros. La même année Orange, Renault et EDF ont, respectivement redistribué, 83%, 80% et 63% de leurs bénéfices aux actionnaires sous la pression du plus influent d'entre eux, l'Etat français),
- Etablir des plans pluriannuels en minorant l'incertitude de tel ou tel marché pour renforcer l'affirmation que la stratégie adoptée sera gagnante (le président de Digital Equipment Corporation affirmait en 1977 qu'il n'y avait « aucune raison que les utilisateurs souhaitent un ordinateur à leur domicile » alors que cette hypothèse devait pourtant déjà être dans l'esprit de certains et faire l'objet d'études. Kodak fort de sa 1^{ère} place dans le nombre de

brevets possédés dans le monde se croyait insubmersible et ses investissements certes tardifs mais colossaux à hauteur de 500 millions de dollars à partir du milieu des années 1990 pour tenter de s'imposer dans la photographie numérique n'ont pas suffi). Blackberry, Nokia, Bull, Thomson Electronics... : les exemples sont nombreux et cruels pour les dirigeants qui en ont eu la destinée entre les mains.

- Conduire à la paralysie dans la prise de décisions pourtant stratégiques et critiques sur les produits, les marchés et les technologies à développer. Et se priver des opportunités d'avoir une position de leadership : créer une offre singulière, créer la demande, façonner le marché, créer et saisir les opportunités.... tel Apple est parvenu à la faire avec ses Mac, Ipad, Iphone, Ipad au cours de ces dernières années.

1.2.3.3 Convergence des stratégies sous la pression législative

Sous la pression des pouvoirs publics et de la société, l'environnement réglementaire des entreprises évolue pour renforcer l'encadrement de leurs activités, favoriser les conditions de bon fonctionnement, limiter les effets pervers du libéralisme et refléter aussi l'aspiration sociale du moment. L'interdiction du travail des mineurs hier, le départ à la retraite, les congés payés, la durée limite du temps de travail, l'obligation du dialogue social, les normes environnementales, la responsabilité sociale des entreprises (RSE), les obligations de déclarations financières et fiscales... constituent autant de règles qui s'imposent à tous les acteurs économiques et orientent nécessairement leurs allocations de ressources et leurs investissements dans un sens identique.

Le secteur bancaire français et européen fait actuellement l'objet d'une profonde refonte réglementaire qui impacte l'ensemble des acteurs pour s'adapter aux nouvelles dispositions. La mobilité bancaire d'une banque à une autre est limitée en France à 4,5% contre 10% en Europe. En 2017, elle sera un droit, prévu par la loi Macron, et devra être facilitée par les établissements bancaires. Nombre de monopoles bancaires sont également en train de tomber notamment sur la délivrance et l'usage de moyens de paiement. Et impose de réagir sous la menace de nouveaux acteurs (Orange lance sa banque, Apple débarque en France avec sa solution de paiement via mobile Ipay...).

1.2.3.4 Convergence des stratégies sous la pression des leaders d'opinion

Le monde du conseil aux entreprises s'est toujours développé en adaptant son offre aux besoins des entreprises selon les contextes économiques et les différents marchés. Nous avons déjà évoqué que l'essor de la stratégie en tant que discipline le devait beaucoup aux grands cabinets de conseil en stratégie tels que McKinsey, BCG, Bain & Company, AT Kearney. En créant et en invoquant leurs modèles à la sollicitation des plus grands décideurs, force est de constater qu'ils ont aussi contribué à façonner les entreprises, leur manière de regarder le monde à travers des matrices et des outils d'analyse, leurs décisions et leur manière d'agir conférant parfois à leurs recommandations un statut de modes éphémères, en témoignent les courses à la croissance, à la taille, les vagues de concentration des industries qui ont alterné avec les vagues de déconcentration depuis les années 70 (ex. Arcelor racheté par Mitall après avoir racheté Arbed ou la Générale des Eaux divisée en Vivendi, Vinci, Generale de Santé, Veolia...) ou bien, les investissements massifs déraisonnables des

années 90 dans la bulle internet, les mesures de management de la qualité, de re-engineering ou d'efficacité opérationnelle que tous les acteurs industriels ont poursuivi depuis les années 1990 en investissant massivement dans des outils informatiques de type Enterprise Resource Planning (ERP) afin d'optimiser leurs processus industriels et ceux de leur chaîne logistique. Sans minorer leur intérêt, l'efficacité opérationnelle recherchée ainsi ne vise néanmoins qu'à l'excellence opérationnelle dans une activité ou une fonction alors que la stratégie vise à combiner efficacement différentes activités¹⁸.

Copier les meilleures pratiques et se doter des outils les plus performants sur le marché sont sans aucun doute rassurants pour des décideurs en proie aux doutes et aux peurs de mal faire, a fortiori si cela se fait sur les conseils des cabinets les plus réputés au monde mais cela nous apparaît aussi comme une faiblesse de vision et s'apparente à une fuite en avant, un aveu de faiblesse et le renoncement à toute ambition de façonner les marchés, créer de nouvelles attentes consommateurs et y répondre avec toujours un coup d'avance sur ses concurrents.

Certains décideurs préféreront en effet s'adapter aux marchés que d'autres contribuent à créer et à animer, ne pas se précipiter, observer en attendant des jours meilleurs en faisant les stricts investissements nécessaires ou jugés comme nécessaires pour espérer continuer à jouer dans le futur. Nombre d'investissements dans le Big Data ou le Cloud sont réalisés aujourd'hui sans autre intention plus précise. Hier il s'agissait du CRM¹⁹, avant-hier de la Business Intelligence²⁰.... Ils constituent ainsi la longue liste des fameux « no regret » investissements dont parle Courtney²¹.

Cela ne saurait pour autant, constituer une stratégie et une réelle réponse aux nouveaux entrants qui menacent par leur agilité, leur sens de l'innovation et de séduction.

Ainsi, la stratégie d'entreprise dans une conception dominante, délibérée et planificatrice, semble avoir atteint ses limites dans un monde dont la complexité et l'ambiguïté se sont renforcés. Elle apparaît alors incapable de proposer des solutions opérantes pour les entreprises.

La stratégie d'entreprise, elle-même, tente de s'adapter mais ses aveux d'impuissance sont notables. Par exemple, la stratégie *Blue Ocean* développée par Kim et Mauborgne²² de l'Insead est séduisante mais difficile à mettre en pratique puisqu'elle repose sur l'idée que la stratégie gagnante est celle de « quitter les mers rouges où la compétition fait rage pour trouver une mer bleue où l'entreprise

¹⁸ Michael Porter, 1996, op.cit. p.10

¹⁹ systèmes informatiques composés de logiciels et de bases de données pour gérer les clients et leurs informations (Customer Relationship Management)

²⁰ systèmes informatiques composés de logiciels et de bases de données pour collecter et analyser les performances commerciales et financières des entreprises sur leurs marchés

²¹ Hugh Courtney, Jane Kirkland et Patrick Viguerie, 1997, Strategy under uncertainty, Harvard Business Review, Issue Nov-Dec 1997

²² W. Chan Kim et René Mauborgne, 2005, Blue Ocean Strategy, Harvard Business Review

pourra naviguer tranquillement et maîtriser son environnement ». Il nous semble aussi particulièrement significatif que Clayton Christensen ait succédé à Michael Porter à la tête du fameux département stratégie d'Harvard. Alors que ce dernier a passé toute sa vie à déterminer les conditions pour lesquelles les entreprises réussissaient, Christensen étudie pourquoi les entreprises échouent²³ y compris celles qui étaient habituées aux succès et sont dotées des meilleurs outils managériaux. Le paradoxe au cœur de sa thèse est qu'elles échouent non pas, parce que les cadres qui les dirigent prennent les mauvaises décisions mais au contraire parce qu'ils prennent les bonnes décisions, le même genre de décisions qui ont fait leurs entreprises des succès pendant des décennies (*doing the right thing is the wrong thing*)²⁴. Enfin, pour Christensen, la bonne stratégie est une politique de l'innovation réussie.

²³ Clayton M. Christensen, 1^{ère} édition 1997, réédité en 2016, *Innovator's dilemma*, Harvard Business Review Press

²⁴ cité par Jill Lepore in *The Disruption Machine*, *The New Yorker*, 23/06/2014

2 Dans un monde complexe et incertain, le design est prometteur mais peine à s'opérationnaliser

Dans le contexte économique actuel quelque peu déroutant où nombre de dirigeants semblent déconcertés et manquer de vision. Et à défaut de conseils stratégiques suffisamment pertinents, la quête de solutions miracles semble lancée et se traduit par la multiplication d'articles ou de livres rivalisant pour présenter leur recette managériale comme le graal tant recherché : « LA » solution qui guidera la foule égarée.

Au cours des années 2000, l'innovation est ainsi devenue un impératif au point d'être désormais invoquée quotidiennement de manière incantatoire sans qu'on ne sache exactement ce que recouvre exactement ce *maître-mot* ni qu'on en interroge le sens²⁵.

Ainsi, un certain « innovationisme » semble être devenue la nouvelle religion économique dans lesquels les acteurs espèrent trouver miracle et planche de salut dans cette ère floue et obscure pour les prophètes : l'espoir d'une découverte scientifique majeure, l'espoir d'un lancement de produit qui sera le nouvel *iPhone*, une nouvelle idée géniale qui sera l'acte fondateur d'une nouvelle Licorne²⁶.

Parmi ces recettes managériales, le discours autour du Design Thinking s'est fortement étendu, ces dernières années, dans les cercles des décideurs et des designers en le présentant comme la synthèse des deux mondes mais surtout, comme un moyen opératoire pour produire de l'innovation et du changement. Ainsi, investi de nombre de promesses à travers le monde, le design souffre lui aussi à s'opérationnaliser et peine à délivrer les impacts attendus.

2.1 L'ambition du design de transformer le monde

2.1.1 Le design, une intention utopique et critique depuis plus de 150 ans

Si le design est un anglicisme qui puise ses origines du latin signum « marque, signe, empreinte » mais aussi du français *dessin* et *dessein*. Il signifie à la fois dessiner et concevoir en fonction d'un plan, d'une intention, d'un dessin.

L'usage direct du terme design en Français et les attributs dont il s'est voilé²⁷ ne nous facilite pas la tâche quand il s'agit de lui donner un sens précis et partagé. Force est de constater aussi, que le design donne lieu à de nombreuses définitions et interprétations individuelles le dotant à chaque fois d'une charge cognitive importante qui dépasse les capacités de la seule linguistique. Par exemple, Kaufmann²⁸ "*design is conceiving and giving form to objects used in everyday life*" ou Klaus

²⁵ Pierre-Damien Huyghe, conférence à l'ENSCI sur l'innovation en octobre 2013

²⁶ entreprises créées ex-nihilo, ayant des valorisations boursières mirifiques alors qu'elles n'ont parfois jamais gagné un cent et n'ont pas ou très peu d'actifs (ex. GoogleAppleFacebookAmazon mais aussi Alibaba, AirBnb, Uber...)

²⁷ à la fois nom et adjectif aux contours flous : mobilier, art décoratif...

²⁸ Edgar Kaufmann Jr., 1970, curator of the industrial design department at MOMA 1946–1948

Krippendorf et Reinhart Butter²⁹, "*Design is the conscious creation of forms to serve human needs.*" De même, la définition qu'en donne Le Larousse lui confère une toute autre dimension que la seule « intention dessinée » : *Discipline visant à une harmonisation de l'environnement humain, depuis la conception des objets usuels jusqu'à l'urbanisme*³⁰.

Pour tenter de comprendre la charge cognitive ainsi associée au design et son évolution dans le temps, nous devons recourir aux historiens du design tels qu'Alexandra Midal ou Raymond Guidot. Ce dernier juge que *l'histoire du design est indissociable de celle de la révolution industrielle. Avec la production mécanisée, commence une nouvelle histoire de l'environnement humain, écrite par les industriels et non plus uniquement par les artisans et les artistes. Des balbutiements de la machine à vapeur aux premiers gratte-ciel, elle se développe en prenant appui sur l'innovation technologique*³¹. Si le design accompagne et favorise a priori, cette révolution industrielle en contribuant au développement des « bureaux des méthodes », la mécanisation et l'application de l'organisation scientifique comme dans le cadre de la fabrication de la Ford T aux Etats-Unis, on ne peut nier que l'histoire du design est également indissociable de la critique de cette révolution industrielle et de ses travers.

Certes, en 1849, Henry Cole et Richard Redgrave publie le premier numéro du *Journal of Design and Manufactures* avec l'ambition de promouvoir une nouvelle esthétique ornementale³² et de faire progresser les standards industriels britanniques. mais c'est quelques années plus tard, sous l'impulsion de John Ruskin et de William Morris, que les critiques émergent sur une société britannique où l'ingénierie semble prendre le dessus avec pour conséquence la disparition regrettée des artisans et avec eux, leur vision globale – de bout en bout - sur leur travail et les objets qui en sont issus. Empruntés de technophobie, ces critiques prônent le refus de la révolution industrielle et appellent de leurs vœux la création d'un style unique et unitaire, et la refondation d'une société nouvelle et soudée avec des références claires au Moyen-Age. La création de la guilde *Arts & Crafts* et l'œuvre d'art total que représente la réalisation de la *Red House* en 1859 constituent de véritables manifestes et fonde un dessein politique, une véritable utopie sociale dans une Europe qui verra naître le Capital de Marx et Engels presque concomitamment (1867).

La guilde *Arts & Crafts* s'exportera tout d'abord dans le reste du Royaume-Uni avec la fondation de l'école de Glasgow sous l'impulsion notamment de Mackintosh puis dans toute l'Europe continentale, en Belgique, où est né l'Art Nouveau avant de traverser la frontière jusqu'en France puis d'évoluer en Art Déco dans une version plus « apaisée » ou « consensuelle ». A l'aube du XXème siècle, l'Autriche fut quant à elle, le berceau de la *Sécession Viennoise*, mouvement créé par les étudiants de l'architecte influent Otto Wagner ainsi que du *Wiener Werkstätte*, atelier de production de textiles, de mobilier et de vaisselle conçus par ses membres. Mais aussi d'Adolf Loos, auteur du célèbre *Ornement et Crime*³³ pionnier de la modernité dans une quête de la simplicité et de la

²⁹ Klaus Krippendorf and Reinhart Butter, 1984, *Product Semantics: Exploring the Symbolic Qualities of Form*, Annenberg University of Pennsylvania

³⁰ <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/design/24461> (édition du 28 mai 2016)

³¹ Raymond Guidot, 2013, *Histoire des Objets - Chronique du design industriel*, Hazan

³² Special collections of University of Glasgow <http://special.lib.gla.ac.uk/exhibns/month/aug2001.html>

³³ Adolf Loos, *Ornement et Crime : et autres textes* (« Ornament und Verbrechen », 1908), Paris, Payot et Rivages

cohérence intérieur/extérieur dans ses projets architecturaux tels que sa maison Goldman & Salatsch à Vienne.

C'est de l'Allemagne que viendra le projet industriel du design le plus abouti. A la fin du XIXème siècle, Hermann Muthesius est envoyé en Angleterre pour étudier les succès de l'Angleterre en matière d'industrie. A son retour en 1903, il publie *Architecture de style et Art de bâtir*. Il y prend quelques distances avec la suprématie des artisans telle que formulée dans le *Jugendstil* ainsi qu'avec la phobie des machines de la guilde Arts & Crafts. Il réorganise les écoles d'arts déco en Allemagne et crée en 1907 le *Deutsche Werkbund* regroupant industriels et artistes faisant cause commune pour l'émergence d'une « nouvelle esthétique industrielle », socle à la démonstration et au renforcement de la suprématie nationale dans une période de pré-conflit mondial. Peter Behrens³⁴ est le premier designer intégré, il l'est chez AEG où il mène un travail de conception globale - les produits, l'identité visuelle, les usines...- et va mener également des réflexions sur la vie des ouvriers.

C'est dans l'effervescence des années 20 que foisonnent des mouvements audacieux tels que le cubisme, le futurisme italien, le constructivisme russe, le mouvement De Stijl hollandais. Ils conjuguent tous la recherche théorique et la confrontation avec le réel.

C'est aussi à cette époque que naît l'école du Bauhaus dans une Allemagne exsangue (1919) qui se dote de la vocation de former des créateurs capables de concevoir tout ce qui, en dehors du bâti, concerne la production d'environnements. En l'espace d'à peine quatorze ans, le Bauhaus va parvenir à regrouper autour de lui toute une communauté exceptionnelle de plasticiens, designers, architectes... tels que Moholy-Nagy, Klee, Kandinsky, Van de Welde, Mies Van Der Rohe, Hannes Meyer, Marcel Breuer... Il va surtout parvenir à inspirer et influencer toutes les générations futures.

De l'autre côté de l'Atlantique et avec un fort pragmatisme, les industriels américains prennent conscience dans l'entre-deux guerres, de l'importance de l'esthétique dans le succès commercial des produits de grande consommation. Les premières grandes agences d'*esthétique industrielle* voient d'ailleurs, le jour à cette époque sous l'impulsion notamment de Raymond Loewy et le succès du *Streamline*³⁵.

Tout au long de son émergence, en Europe tout du moins, le design a toujours nourri l'ambition d'une utopie sociale, celle de changer le monde en appelant à son renouveau³⁶ en privilégiant l'honnêteté³⁷ et d'appliquer ces principes dans l'architecture mais aussi dans l'organisation et la production industrielle.

2.1.2 Une caractérisation plus récente des apports du design aux organisations et à

³⁴ Peter Behrens, 1868 (Hambourg) – 1940 (Berlin)

³⁵ Raymond Loewy, *La laideur se vend mal*, (1952), Gallimard Tel, 2002

³⁶ En opposition à la décadence que pouvaient représenter l'imitation des styles passés

³⁷ En opposition à la tromperie que pouvait incarner, par exemple, l'Opéra Garnier cachant derrière stuc et dorures sa structure en métal

leur transformation

Si les racines et les ambitions du design en tant qu'intention et projet social remontent au cœur du dix-neuvième siècle, nous constatons que le « design » est rarement nommé et encore moins caractérisé ou théorisé avant la deuxième partie du vingtième siècle. Ce n'est ainsi que très récemment, qu'ont été explorés les méthodes, les usages et potentiels apports du design aux organisations.

2.1.2.1 Le design en tant que créateur d'artefacts

C'est Herbert A. Simon qui, en 1969³⁸, réalise un travail de fondation sur la nature du design comme *créateur d'artefacts possédant des propriétés désirables*. Il nous semble particulièrement intéressant dans le cadre de nos propos de souligner que ce futur prix Nobel en Economie (1978) s'est d'abord intéressé à la rationalité limitée (*bounded rationality*³⁹) puis à l'intelligence artificielle. Sans toutefois, opposer les designers et les ingénieurs ni leurs modes d'aborder les problèmes ou d'y apporter des réponses, Simon fait néanmoins une nette distinction entre les activités qui ont pour objectif de créer de la nouveauté et celles destinées à composer avec l'existant.

2.1.2.2 Le design en tant que pratique réflexive

Au début des années 80, un philosophe pragmatique, Donal A. Schön s'est intéressé aux logiques d'invention puis aux organisations apprenantes. A travers un prisme basé sur la pratique, il démontre une relation entre la création et la réflexion sur cette création elle-même qui permet d'accroître les compétences du « créateur » et de se régénérer en permanence. La posture réflexive⁴⁰ ainsi définie constitue un *tournant*⁴¹ en cette fin du vingtième siècle avec un véritable changement de paradigme où *ce n'est plus la science avec ses théories, lois et modèles qui est à réfléchir pour l'appliquer, mais l'inverse, la pratique non scientifique, avec ses contraintes, ses aléas, ses limites, son subjectivisme*⁴². En tant que pratique réflexive assumée, le design entend ainsi concevoir une intention, en agissant et en se regardant agir, et est de fait, une activité apprenante où la part du prescriptible est faible. Il renonce aussi à l'exclusivité du critère de la rationalité technique et de la science appliquée mais n'abandonne pas l'ambition de la rigueur en faisant siens les critères de validité et d'utilité.

2.1.2.3 Le design en tant que discipline de résolution de problèmes

En 1992, Richard Buchanan⁴³ décrit le design comme une activité de résolution de problèmes et en particulier des problèmes « épineux », les *wicked problems* tels que les ont définis Rittel et Webber⁴⁴

³⁸ *The science of the artificial*, (1969), MIT Press

³⁹ In Herbert A. Simon, *Administrative Behavior*, 1947, New York, Macmillan. Simon prend ses distances avec la vision néo-classique qu'une décision rationnelle « absolue » est possible. Au contraire, il distingue différents types de décisions et tout en leur reconnaissant à toutes leur caractère rationnel, il confère à cette notion de rationalité nuances et relativité.

⁴⁰ Donal A. Schön, *The reflexive practitioner. How professionals think in actions*. 1983

⁴¹ Donal A. Schön, *Le tournant réflexif*, Les éditions logiques. 1996

⁴² Gaston Pineau, *Les réflexions sur les pratiques au coeur du tournant réflexif*, communication à

'Universidad Diego Portalis – Chili 10/01/2007

⁴³ Richard Buchanan, *Wicked Problems*, 1992, *Design Thinking*, Design Issues, Vol. 8, No. 2 The MIT Press

⁴⁴ Horst Rittel et Melvin Webber, op. cit. page 15

vingt ans plus tôt, des problèmes fondamentalement indéterminés, sans une solution unique et nécessitant une forte créativité pour trouver des solutions possibles. En opposition au processus classique en 2 étapes de résolution de problème (1= étape analytique de la définition du problème ; 2- étape synthétique de résolution du problème), le design est décrit comme une discipline itérative menée à travers de nombreux exercices permettant de donner au designer, différents points de vue sur un problème et lui permette de choisir les angles à privilégier pour développer des solutions représentant, selon lui, le plus de potentiel⁴⁵.

2.1.2.4 Le design en tant que processus abductif centré sur la pratique

Schön s'était déjà basé sur l'expérience et la pratique pour développer ses propos sur la pratique réflexive mais il l'a fait en tant que philosophe. Ce sont 2 architectes, Lawson et Cross, qui ont modélisé à partir de leurs pratiques quotidiennes, la démarche de design comme un processus abductif⁴⁶, permettant, à la fois, d'extraire la totalité d'une situation singulière et permettre la généralisation sur la base de l'observation ainsi que l'expérimentation pratique⁴⁷ ; contrairement aux mécanismes inductifs fondés sur la détection des similitudes entre plusieurs situations similaires.

2.1.2.5 Le design, une activité créatrice de sens

Krippendorff, philosophe, sémiologue et diplômé en design, définit le travail du design et des designers comme l'action de « faire sens » : donner du sens aux choses, les investir d'une signification, non pas comme une fin en soi mais comme un prélude à l'action. *Les designers considèrent le champ des possibles (...) évaluent leur désirabilité (...) créent et imaginent des trajectoires réalistes entre le présent et ces futurs désirables, et les proposent à ceux en capacité de leur donner jour*⁴⁸. L'artefact proposé par Simon, n'est plus alors l'objet du design mais un des médias, un objet intermédiaire pour communiquer et transmettre ce sens.

Dans *Design-Driven Innovation*⁴⁹, Roberto Verganti développe une autre relation entre design et innovation. Il reprend en effet l'idée de Krippendorff que le design a pour fonction de donner du sens et l'applique à l'innovation en tant qu'objet même de design. Ainsi, le design en permettant de donner du sens à l'innovation est aussi important, voire plus important, que l'innovation technologique auquel se rattache le plus souvent, pour le commun des mortels, la notion d'innovation.

En s'appuyant sur de nombreux exemples et notamment celui de Nintendo et de sa console de jeux Wii, il souligne à quel point, la nouvelle proposition d'interface (qui n'est pas une innovation technologique en soi) a profondément modifié le sens associé à une console de jeux, en a élargi l'auditoire au cercle familial et a radicalement changé les règles de la compétition dans le secteur de

⁴⁵ Barry Wylant, *Design Thinking and the Question of Modernity*, The Design Journal, vol.13 issue 2, 2010

⁴⁶ Jean-Yves Baudouin, Guy Tiberghien, *Psychologie cognitive : Tome 1, L'adulte*, 1998

⁴⁷ Lawson, *How designers think : the design process demystified*, Cross, *Designerly ways of knowing*

⁴⁸ Klaus Krippendorff, 2006. *The Semantic Turn; A New Foundation for Design*. Boca Raton, London, New York: Taylor&Francis, CRC Press

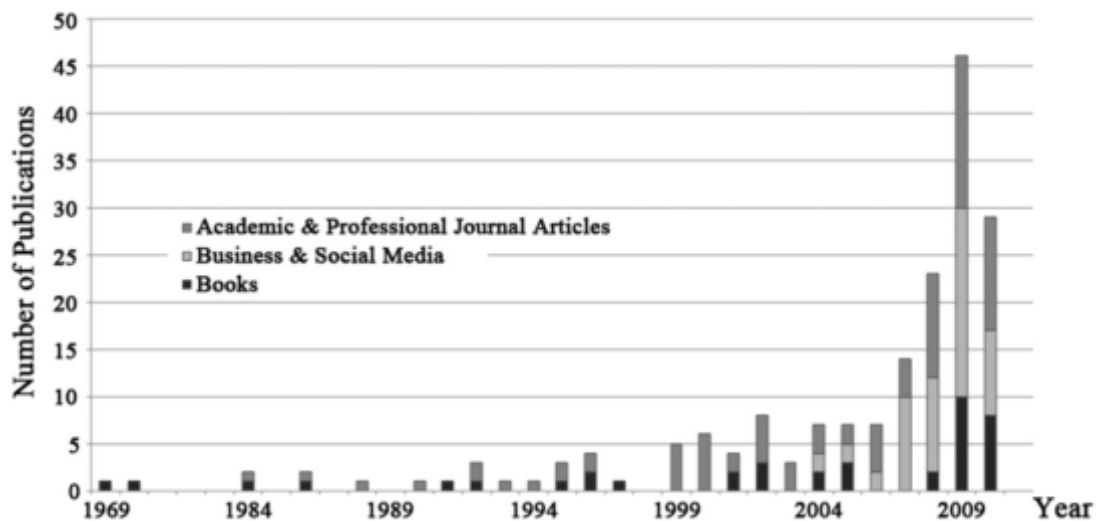
⁴⁹ Roberto Verganti, 2009, *Design Driven Innovation – Changing the Rules of Competition by Radically Innovating What Things Mean*, Harvard Business Press

la console et des jeux vidéos, focalisé jusqu'alors sur la course à la vitesse et à la puissance graphique.

Dans son mémoire *Pour une politique nationale de Design*, remis aux ministres du Redressement Productif et de la Culture, Alain Cadix regrette aussi la focalisation des entreprises françaises sur la technologie et que les programmes nationaux d'aides à l'innovation depuis des décennies ont oublié « l'expérience utilisateur » qui font pourtant le succès ou l'échec des innovations et justifie, selon lui, qu'on investisse sur le design, *discipline capable de faire le lien entre technologie et usage, et d'ajouter aux fonctions des objets, une part d'imaginaire qui les rendent désirables*⁵⁰.

2.1.3 Le succès du design thinking et la séduction des managers

Si la notion de design thinking a été développée dès les années 80 à Stanford par Rolf Faste, elle n'a été popularisée que récemment par le fondateur ainsi que le dirigeant du studio de design et d'innovation californien IDEO, Tom Kelley et Tim Brown. En s'associant à l'université de Stanford et en publiant, en 2008, leur approche dans la Harvard Business Review⁵¹, ils sont parvenus à « institutionnaliser » de façon tangible le design thinking comme une approche clef pour toute entreprise qui souhaite adopter une démarche innovante, au point de générer un véritable engouement planétaire comme en témoigne l'évolution du nombre de publications sur le thème.



Design thinking & designerly thinking - publications par type et par année⁵²

A défaut de plaire aux designers de formation, la grande force du design thinking a été sa capacité à s'adresser et à toucher une cible large et influente, celle des managers, en se présentant et en se marquant comme une nouvelle approche de l'innovation et du management, les invitant, dans un monde économique où la plupart des idées managériales et les meilleures pratiques n'ont jamais

⁵⁰ Alain Cadix et la mission design, *Pour une politique nationale de design*, 15 octobre 2013

⁵¹ Tim Brown, *Design Thinking*, Harvard Business Review, juin 2008 (version anglaise)

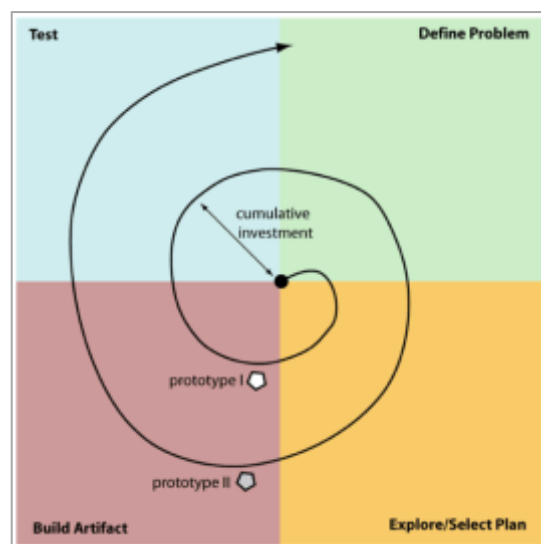
⁵² Ulla Johansson-Sköldberg and Al., *Design Thinking : Past, Present and Possible futures*, Creativity and Innovation Management, vol. 22, n°2 2013

été aussi facilement et si rapidement copiables, à s'engager sur la voie de la différenciation et l'obtention d'avantages compétitifs grâce au design thinking.

La définition qui en est donnée est la suivante⁵³ : *une discipline qui s'inspire de la sensibilité des designers et de leurs méthodes pour faire converger les besoins des individus, la faisabilité technologique et l'organisation de l'entreprise pour créer de la valeur pour les consommateurs et générer des opportunités avec la conviction que l'innovation est rendue possible grâce à un ethos de conception centrée utilisateur avec la compréhension, l'observation directe, de ce que les personnes veulent et ont besoin dans leurs vies et ce qu'ils aiment ou n'aiment pas sur la manière dont certains produits sont faits, packagés, marquetés, vendus et dont le service après-vente est assuré.*

Car si, au plus profond de notre culture, fortement emprunte de cartésianisme, s'est inscrite l'idée que les ressorts de la pensée sont la logique et la déduction, la pensée convergente vers un résultat unique doit être reconnue comme un moyen pratique pour trancher entre plusieurs alternatives. En revanche, elle est inopérante lorsqu'il s'agit d'explorer l'avenir et les possibles. A contrario de la pensée divergente dont l'objectif est de multiplier les options. La plupart des entreprises ont, en effet, tendance à limiter les problèmes et à restreindre les choix aux solutions évidentes qui ne remettent pas en question l'existant car leur pluralité génère de la complexité au grand dam de ceux en charge de faire respecter les budgets et les délais⁵⁴.

Ainsi, contrairement à la pensée analytique, le « Design Thinking » est une succession de phases - divergentes puis convergentes - avec des itérations et non, un process linéaire avec un début et une fin. Selon leurs différents auteurs, le nombre de ces phases varie de 3 à 7 et repose sur la promesse que « *penser comme un designer peut transformer la manière dont sont développés les produits, les services, les process et même la stratégie* »⁵⁵.



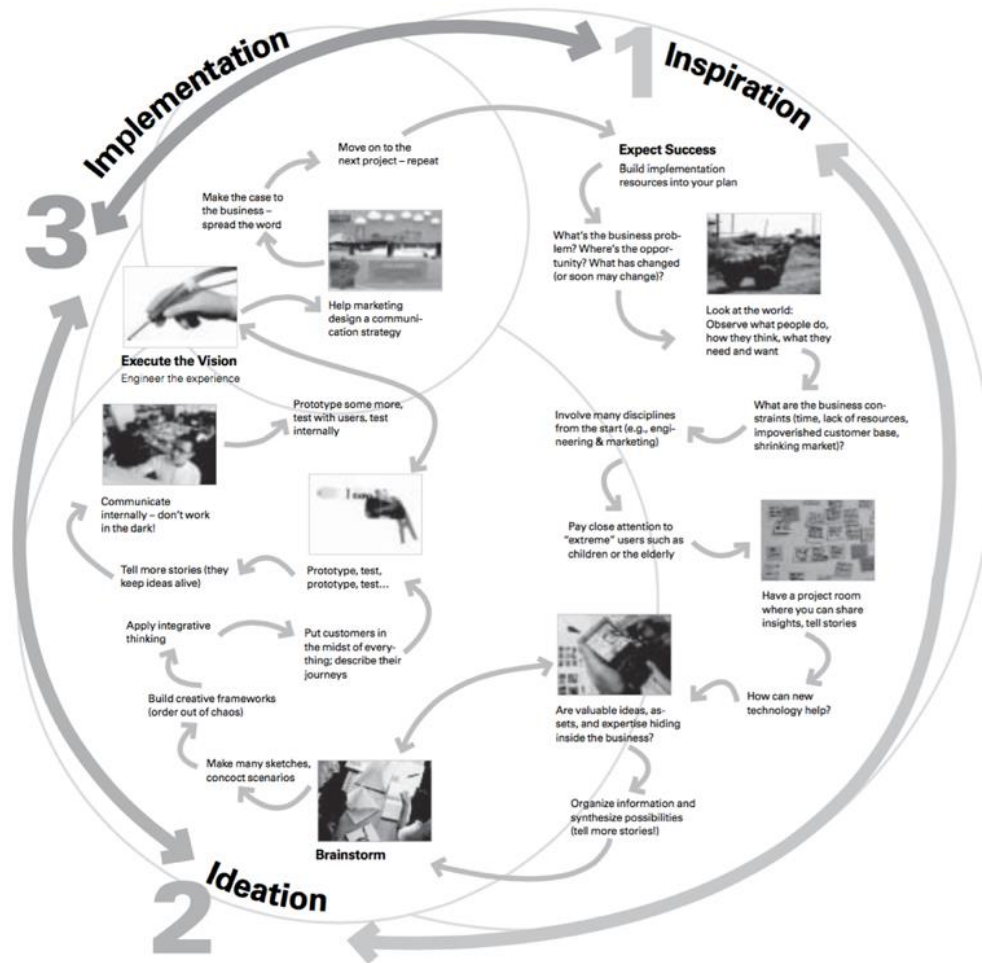
⁵³ Tim Brown, 2008, op.cit. p.27

⁵⁴ Tim Brown, *Change by Design - How design thinking transforms organizations and inspires innovation*, Harper Business, 2009

⁵⁵ Tim Brown, 2008, op.cit. p.27

Modèle en spirale inspiré de Boehm (1984)⁵⁶

Le processus non linéaire du Design Thinking selon Tim Brown⁵⁷



⁵⁶ Barry W. Boehm, *Prototyping vs. Specifying: A Multi-Project Experiment* In Proceedings of the 7th International Conference on Software Engineering, Orlando, Florida, 473-484, 1984

⁵⁷ Tim Brown, 2008, op.cit. p.27

2.2 Les difficultés à opérationnaliser le design dans les pratiques stratégiques

L'association des termes « design » et « stratégie » s'est fortement développée ces dernières années dans les articles de management, avec l'essor, notamment, du Design Thinking et de sa promesse de sa capacité à produire de l'innovation. Si nos constats, principalement réalisés dans l'hexagone, confirment une appétence forte et grandissante de la part de nombreux acteurs pour cette « nouvelle » discipline, ils mettent aussi en exergue des difficultés certaines que rencontre le design à s'opérationnaliser et à être au rendez-vous des promesses faites. Ces difficultés d'opérationnalisation résident notamment dans la persistance d'une confusion quant à la nature du design et de la potentielle valeur ajoutée qu'elle peut apporter aux organisations. Mais aussi dans la récurrence de pratiques qui cohabitent mal voire rendent encore incompatibles l'approche design avec celle du *business*.

2.2.1 Une confusion sur la nature du design qui serait purement créative et sans résultat concret

Si l'attrance pour le design est bien réelle, elle nous semble, toutefois, reposer sur un malentendu et une représentation quasi mystique de ce qu'est le design : il relève du génie créatif et se pare de ses attributs.

En France, sous l'influence, des *arts décos* mais aussi du rôle dévolu à la Culture en général et à la Création en particulier, beaucoup semble encore conférer aux designers le rôle d'artiste-créateur (Philippe Starck, Yves Saint Laurent, Jean Nouvel...) avec les idées implicites, encore tenaces malgré de nombreuses recherches de psychologues tel Robert Weisberg⁵⁸, que leur génie créatif est propre à des personnalités d'exception et originales, en rupture avec l'esprit de leur époque. *Albert Einstein était ce savant échevelé, qui s'est formé en marge de l'institution scientifique, et qui tire la langue aux autorités. Mozart, aussi, était un insupportable garnement, anticonformiste, facétieux*⁵⁹.

Une autre idée tenace est que le génie créatif est nécessairement conditionné à un « éclair de génie », une révélation, l'instant « eurêka » d'Archimède. Nombre d'histoires d'inventeurs, scientifiques, mathématiciens, créateurs... relatent, en effet, leurs découvertes en insistant sur le caractère accidentel voire dilettante de leurs découvertes (*la gravitation découverte en voyant une pomme tombée de l'arbre*) et du rôle clé de leur intuition assimilée par certains psychologues⁶⁰ à une véritable illumination.

⁵⁸ Robert Weisberg, 1986, *Creativity, Genius and Other Myths*

⁵⁹ Achille Weinberg, 2010, Qu'est-ce que l'esprit créatif ?, in Sciences Humaines n°221 – 12/2010

⁶⁰ Ronald A. Finke, Thomas B. Ward et Steven M. Smith, *Creative Cognition: Theory, research, and applications*, MIT Press, 1992.

Certes le design est une activité créative et le *storytelling*⁶¹, une des compétences du designer. Certes, il existe, comme partout, des designers qui sont tentés de surestimer leur impact et d'endosser le rôle qu'on semble attendre d'eux, de jouer au « *créatif génial* », « *celui qui sait* », « *le seul qui a compris* »... au risque de passer pour des divas égocentriques et renforcer in fine les images d'Épinal que projettent le monde de l'entreprise sur le design et inversement, celui du design sur celui de l'entreprise.

Mais, dans tous les cas, le design n'est pas une activité de dilettantes mais bien un process structuré qui nécessitent des compétences spécifiques de la part des designers et une masse de travail importante pour obtenir des résultats concrets et tangibles.

La confusion quant à la nature réelle du design et du travail des designers a également été renforcée ces dernières années avec l'essor du design thinking. S'il a contribué à étendre la notoriété du design dans son ensemble, force est de constater qu'il a une part de responsabilité à assimiler le design à un « simple » exercice de créativité en invitant les salariés et les managers à s'autoriser à être, eux-aussi, des créatifs et à agir comme tel. De plus, en ne parvenant pas à démontrer sa grande opérationnalité ni sa capacité à transformer les idées en réalisation au point de décevoir ses soutiens de la première heure, tel Bruce Nussbaum⁶² qui le considère désormais comme un échec, le Design Thinking a généré des critiques à son encontre sans être en mesure d'en épargner complètement le design. Or Design Thinking et Design ne sauraient être confondus, car le *Design Doing* est au cœur de ce dernier, convaincu que toute idée aussi brillante soit-elle, demeure une simple intention si elle n'est pas réalisée.

Outre cette question sur la nature du design et de ce qu'on peut en attendre, le dialogue complexe et le manque d'interactions soutenues entre le monde de l'entreprise et celui du design nous semble également, devoir trouver leur origine dans la représentation que se font les individus de ce qu'est l'innovation et de ce qu'ils en attendent.

Du latin *innovare*, faire quelque chose de nouveau, l'innovation est devenu un « maître-mot », selon Pierre-Damien Huyghe, *qui est investi de nombre de croyances, pratique pour combler un vide de la pensée et rend difficile son questionnement et sa signification précise aujourd'hui*⁶³. Revoir le parcours d'un patient dans un hôpital ou le processus d'enrôlement dans une banque en ligne correspondent-ils, en effet, à la conception que nous nous faisons de l'innovation et de ce que nous en espérons ? Au-delà de la notion de nouveauté que nous accolons à toute innovation, nous y associons, visiblement, des attributs « plus grands » qui font que nous sommes souvent peu sensibles voire déçus à l'évocation d'innovations en matière de changement apportées dans la chaîne opératoire⁶⁴ ou d'innovations « simplement » incrémentales et non disruptives, ou quand la

⁶¹ méthode fondée sur une structure narrative du discours qui s'apparente à celle des contes, des récits

⁶² Bruce Nussbaum, 2011, *Design Thinking is a failed experiment so what's next*, <http://www.fastcodesign.com/1663558/design-thinking-is-a-failed-experiment-so-whats-next>

⁶³ Pierre-Damien Huyghe, conférence sur l'innovation organisée à l'ENSCI en octobre 2013

⁶⁴ l'innovation est pourtant apporter du nouveau dans la chaîne opératoire et ne s'intéresse pas au résultat : *comment gonfler un pneu et non le gonflage du pneu en lui-même*. Pierre-Damien Huyghe, op. cit. note 63

dimension technologique de l'innovation est absente ou peu apparente (dans le cadre de produits ou de services par exemple). L'innovation doit être extraordinaire, n'en déplaise à Norbert Alter⁶⁵, sous peine de décevoir.

2.2.2 Le design dérange, entre singularité et difficulté à se fondre dans les systèmes organisés

Au pays de Descartes, force est de constater que le courant de pensée dominant en France est le rationalisme scientifique et que l'ensemble de l'éducation que nous recevons y contribue en faisant la part belle aux mathématiques, aux études d'ingénieurs, aux plans thèse-antithèse-synthèse, aux modes de résolution de problèmes par induction...

En adoptant et en revendiquant une approche radicalement différente (questionner la problématique, observer, interviewer, émettre des hypothèses par divergence puis convergence, concevoir des scénarios, les prototyper, les tester, les améliorer, accepter de se tromper et le faire le plus vite possible...), les designers se distinguent dans le milieu professionnel hexagonal et se retrouvent en forte minorité face à des choix de comportement et des stratégies très schématiques de collaboration : se faire accepter, se battre ou décider de ne pas accepter les règles de ce jeu social et choisir de rester en dehors.

Le premier type de stratégie consistera à adopter les règles et les codes du corpus social auprès duquel on souhaite se faire accepter. Cela nécessitera notamment de se justifier quant à la « solidité scientifique » de la méthode employée par le design et de ses « livrables » : quelle représentativité statistique des personnes interrogées ou des « personas » retenus ? sur quels critères et quels moyens de mesure sont réalisés les parcours utilisateurs, les courbes émotionnelles... ? quels sont les faits ? comment se mesure l'impact du design ? quel retour sur investissement ? A-t-on des preuves que ça fonctionne ou a fonctionné ailleurs ? ...

La publication d'ouvrages du type Design Impact⁶⁶ par des designers français en 2015 tentent de contribuer à cet effort de justification auquel semble être confronté le design. Les travaux du Design Management Institute et sa publication régulière de l'index de la valeur du design (*Design Value Index*)⁶⁷ ne semblent pourtant ne pas porter leurs fruits bien qu'ils apportent la preuve, chiffres à l'appui, que les entreprises américaines utilisant le design ont eu une performance, sur les 10 dernières années, supérieure de 219% aux entreprises de l'index Standard & Poor 500. Le manque de prise de sérieux du design par les dirigeants que constatait Peter Gorb, pionnier de la recherche en design management, semble toujours d'actualité.⁶⁸

⁶⁵ Norbert Alter, 2000, op.cit. p.17

⁶⁶ Philippe Picaud, Tiphaine Igigabel, Brigitte Borja de Mozota et Christophe Rebours, 2015, *Design Impact, quand le design crée de la valeur pour l'entreprise*, Mission Design pour la DGE

⁶⁷ <http://www.dmi.org/?DesignValue>

⁶⁸ Peter Gorb (1926-2013) cité dans Design Impact, 2015 : *Tout ce qui pourra être entrepris pour identifier quelques mesures et quantifier ce qui a trait au design afin de contribuer à permettre aux dirigeants d'utiliser le design plus efficacement et surtout de le traiter comme il le mérite, sérieusement*

Parce que le prix de l'intégration impose d'*abandonner une certaine individualité pour se mettre en accord avec la norme du groupe*⁶⁹, certains designers font le choix ou de résister ou de refuser tout simplement les règles imposées. Ces 2 types de stratégies de comportement relèvent à différents degrés, d'une posture critique assumée et revendiquée vis-à-vis des organisations en n'envisageant aucun compromis ni compromission, jugés comme antinomiques avec leur liberté et le rôle d'innovateur qui leur a été confié ou dont ils se sont auto-investis.

De tels comportements peuvent prendre des formes diverses - la remise en question systématique du « brief » et de l'existant ; la minoration voire l'ignorance des notions de résistance au changement ou de temps nécessaire à la prise de décisions, à l'investissement, à la réalisation de la transformation progressive des organisations, de leurs offres produits... et se teignent parfois de naïveté voire d'irréalisme jusqu'à interpellier quant à l'adaptation pure et simple de certains au monde de l'entreprise.

Au-delà des comportements individuels, le conflit et les relations conflictuelles semblent être indissociable de l'innovation et donc du design. Dans *L'Innovation Ordinaire*, Norbert Alter rappelle, en effet, à quel point l'innovation apparaît souvent comme *un acte nécessaire mais ni rationnel ni pacifique*. Et qu'il existe, au sein de toutes les organisations, une concurrence conflictuelle *entre la logique d'innovation qui suppose d'accepter de vivre l'incertitude des moyens et des fins, et la logique de l'organisation qui suppose au contraire de parvenir à éradiquer l'incertitude en prévoyant, en programmant, en standardisant*⁷⁰. Le flux d'innovations qui traverse les entreprises au quotidien se fait alors au prix d'une oscillation entre déviance et remise en ordre. Cette expérience met sous tension les cadres sociaux convenus ainsi que les acteurs placés devant un choix : celui de choisir d'agir ou de se mettre en retrait en se mettant à distance de leurs investissements cognitifs et affectifs.

Pour se protéger ou lutter contre l'innovation, les stratégies ou les mécanismes d'auto-défense déployés par les individus, les groupes d'individus ou les organisations sont nombreux et ne peuvent être ignorés sous peine de dépenser vainement de l'énergie. David A. Owens⁷¹ a identifié différents freins et questions associées auxquels tout acteur de l'innovation doit faire face et intégrer :

- Les individus – comprennent-ils la proposition d'innovation ?
- Les groupes d'individus – l'innovation proposée représente-t-elle un risque pour eux ?
- L'organisation – l'innovation proposée contribue-t-elle à leurs missions et leurs objectifs ?

⁶⁹ Bo Shan, 2004, La communication interculturelle : ses fondements, les obstacles à son développement, in *Communication et Organisation*, 24 | 2004

⁷⁰ Norbert Alter, 2000, *op.cit.* p.17

⁷¹ David A. Owens, 2011, *Creative People Must Be Stopped: 6 Ways We Kill Innovation (Without Even Trying)*, Edit. Jossey-Bass

- Le secteur de l'industrie – est-il réceptif à l'innovation proposée ?
- La culture – l'innovation proposée est-elle compatible avec les valeurs et l'identité actuelles ?
- La technologie – l'innovation est-elle réalisable pour délivrer la performance promise ?

2.2.3 Le design fait peur et doit encore, œuvrer à son adoption

Ainsi, parce que nécessairement déviante, l'innovation semble par nature conflictuelle et dérangeante. Mais si les individus et les systèmes déploient des stratégies de défense face à l'innovation et aux acteurs de l'innovation comme les designers, c'est qu'ils se sentent en danger et ont peur. En tant que « destruction créatrice »⁷², l'innovation prétend détruire l'ancien pour créer le nouveau et de ce fait, *ne permet pas l'existence d'un ordre stable, ni celle d'une transformation linéaire, ni celle d'un processus de transformation contrôlé*⁷³.

D'un point de vue individuel, il est, alors, plus rassurant de se raccrocher à des éléments « soi-disant » rationnels de type (analyse, benchmark, panels, études consommateurs, indicateurs financiers), à des choses qu'on connaît ou à ce qu'on a déjà fait (si possible exactement la même chose dans le même secteur et qui a fait ses preuves).

Les dirigeants, eux-mêmes, tout en misant beaucoup sur l'innovation pour les revenus futurs, doivent aussi (et surtout) continuer à assurer les revenus quotidiens grâce à l'offre existante avec l'organisation en place. Et cette performance est fragile ce qui tend à privilégier le statu quo, la logique de l'organisation sur celle de l'innovation, car la moindre modification constituerait un risque important, tout comme la moindre décision d'envergure ou de choix d'investissement conséquent.

Comme développé en première partie, les risques et les inquiétudes associées sont nombreux et conditionnent la plupart des décisions des dirigeants. Dans ce contexte, nous constatons que le design contribue parfois, aussi, à accentuer leur stress.

S'il est attirant par sa promesse de génération d'innovation, le process Design n'a en revanche rien de rassurant :

- certes une méthode existe mais elle est très sommaire et peu structurée (pas de liste de livrables ferme et définitive, par exemple - y compris dans leur forme - qui pourrait servir d'engagement contractuel ; pas de résultats garantis car qui pourrait garantir l'innovation ?). La méthode semble donc non reproductible et ne pas être en mesure de garantir des résultats reproductibles.
- En plaçant les individus au cœur de sa démarche, le design doit lutter contre la défiance largement répandue vis-à-vis des méthodes participatives et à l'encontre des individus eux-mêmes. Le design ne risque-t-il pas, en effet, d'ouvrir la boîte de Pandore en les interrogeant

⁷² Joseph Schumpeter, 1942 traduction française 1951, Capitalisme, Socialisme et Démocratie, Paris, Payot

⁷³ Norbert Alter, 2000, op.cit. p.17

et ensuite se perdre à tenter de répondre à la diversité de leurs besoins ? Que savent-ils, d'ailleurs, de ce qu'ils veulent ? Steve Jobs, lui-même, est alors souvent cité pour donner du poids à cette assertion « Les gens ne savent pas ce qu'ils veulent tant qu'ils ne l'ont pas sous les yeux », tout comme Henry Ford, « Si j'avais demandé à mes clients ce qu'ils désiraient, ils m'auraient répondu « un cheval plus rapide ».

- enfin, reposant sur le principe d'itérations, elle implique d'accepter de se tromper et d'éventuellement casser ce qui a déjà été fait, ce qui est difficilement acceptable dans le monde de l'entreprise pour des raisons de coûts, de délais ou plus trivialement, de relations à tout ce qui est considéré comme une erreur ou un échec.

Dans de telles conditions, il est alors compréhensible que certains décideurs considèreront que recourir au design constitue une prise de risque trop importante et un pari bien trop incertain sur l'avenir. Ils préfèreront investir sur des investissements plus prudents quand bien même, les promesses de rendement seraient plus limitées.

De toutes façons, ces promesses n'engagent que ceux qui y croient et reconnaissons que le pouvoir du design semble manquer de transparence et encore trop, parfois, relever de la magie en se focalisant sur ses « géniaux sorciers aux méthodes disruptives » par rapport aux pratiques actuelles et dont les attitudes, certes, elles aussi en marge du monde de l'entreprise, mériteraient bien toutes les excuses.



Si la dimension utopiste est au cœur du design depuis son origine, nous pouvons en effet, nous interroger sur son caractère réaliste. Au regard des difficultés rencontrées, les promesses du design sont-elles tout simplement réalisables et contribuer ainsi, à orienter les décisions, les choix, les actions... d'une communauté d'individus, d'une entreprise ?

Malgré la multiplication des articles, des ouvrages et des politiques publiques vantant l'intégration du design dans la stratégie des entreprises, nous devons constater que dans l'hexagone, la reconnaissance et la diffusion du design en tant que pratique innovante, est encore limitée. Outre le degré de maturité et de connaissance des différents acteurs vis-à-vis du sujet, il apparaît étonnant que le design et les designers n'aient pas pris le design comme objet de design et lui appliquent leurs propres principes d'action pour faire que cette nouveauté « prenne », ne demeure pas en surplomb ou en marge par rapport aux pratiques sociales existantes ou acceptables au sein des organisations. Bref, que le design fasse l'objet d'une appropriation, d'une adoption.

Vouloir conserver le statut de « corps étranger » apporte certes un *avantage original avec son recul tout en observant de manière différente le système culturel et social* où il se trouve. *Il est moins*

contraint à maintenir une liberté d'y accéder et de s'en dégager tout en traversant la frontière et en vivant aux bornes de groupes différents. En même temps, comme les conduites de « l'étranger » s'avèrent incertaines et imprévisibles, on a toujours des doutes sur « l'étranger » les conséquences extrêmes étant la xénophobie et le conflit⁷⁴. Cela constitue indéniablement un frein à la diffusion du design et à son passage à l'échelle : l'« industrialisation » de sa pratique. Pour ce faire, le design nous semble devoir à son tour, devenir tactique et accepter quelques compromis sans lesquels aucune bonne stratégie n'existe. La stratégie est un art fait d'arbitrages et de pondérations entre des critères divers où il s'agit d'effectuer des choix et de faire les compromis qui permettent de réaliser une trajectoire de développement singulière tout en conservant un degré de liberté suffisant et des risques acceptables⁷⁵.

Sans usage du design, le design lui-même risque de demeurer une belle intention.

3. De l'ambiguïté des usages du design à son intervention stratégique pour une transformation effective des organisations par le Faire.

Au sein d'un studio de design et d'un des plus importants cabinets de conseil au monde, nous avons bénéficié, ces derniers mois, d'un poste d'observation privilégié pour évaluer l'intervention du design dans de grandes organisations. Nous avons aussi pu mesurer sa place et son rôle dans les recommandations ainsi que l'esprit des influenceurs de dirigeants que sont les consultants. Enfin, nous avons également pu estimer l'impact du design dans la stratégie de transformation du cabinet de conseil, lui-même. Tous nos propos reposent sur les nombreux projets menés ces douze derniers mois et les cas concrets auxquels nous avons été confrontés. Toutefois, pour des raisons de évidentes de confidentialité, certaines précisions ont été confinées dans une annexe confidentielle.

Dans un premier temps, nous présenterons les usages du design que nous avons été en mesure d'identifier et de caractériser.

Emprunts d'attirance et de méfiance, ces différents usages du design sont parfois paradoxaux. Car, malgré les promesses exposées dans une précédente partie, le design se heurte finalement à la question « classique » du changement et à la nécessité d'articuler le temps long (la transformation stratégique) et le temps court (la nécessité de disposer de solutions opératoires et efficaces). Nous développerons alors, une analogie entre les thérapies brèves et le mode d'intervention du design, pour en démontrer la capacité stratégique et opératoire à transformer profondément les entreprises.

3.1 De l'ambiguïté des usages actuels du design, freins et limites d'une

⁷⁴ Bo Shan, 2004, La communication interculturelle : ses fondements, les obstacles à son développement, in Communication et Organisation, 24 | 2004

⁷⁵ Alain-Charles Martinet, 2007, op.cit. p.8

intervention efficace au service des organisations

3.1.1 Usage du design superficiel et effet placebo

Au sein des entreprises françaises, le design semble désormais bénéficier d'une écoute attentive emprunte de curiosité et d'intérêt grandissant quant à ses contributions et à la valeur qu'il peut apporter. Mais précisons que cet intérêt porte essentiellement sur le design thinking et doit être mis en parallèle de son essor dans la littérature managériale spécialisée au niveau mondial mais aussi au niveau français ainsi que la multiplication tous azimuts, des formations diplômantes, des MOOC ou des sessions de formation interne aux entreprises... !

Ainsi, du fait de cet engouement, réjouissons-nous qu'ignorer ou rejeter le design dans le monde des organisations est désormais devenu difficile. Au contraire, le design nous semble désormais être menacé de banalisation rapide. A l'instar du « green washing »⁷⁶, on est, en effet, amené à se poser la question si le design n'est pas invoqué à tort et à travers, devenant victime d'une utilisation outrancière, investi d'un pouvoir présenté comme miraculeux et omnipotent, et transformé en commodité à la mode.

Le monde du conseil, en reflet des secteurs économiques qu'il conseille, n'est ni à l'abri ni épargné par ces travers : des structures dédiées au design thinking se créent ; des légions de consultants et de salariés se forment au design thinking ; des studios de design ont été rachetés par les plus grands cabinets de conseil⁷⁷ qui y voient des opportunités d'acquisitions de compétences rapidement mais aussi d'élargissement de leurs business en réalisant des missions éloignées jusqu'alors de leur métier traditionnel...

Dans notre quotidien, nous sommes ainsi amenés à constater, parfois, que le design n'est invoqué et sollicité qu'au moment du processus de vente pour venir apporter une autre image du conseil rompant avec les codes d'un passé austère et très orienté technologies de l'information, une image plus à la mode et en phase avec son époque où design thinking, agilité, prototypage... intriguent jusqu'à tenter nombre de dirigeants. Dans ce cas, il est demandé au designer d'intervenir de façon très limitée lors de la mise en forme de la proposition commerciale, de la soutenance orale ou de quelques ateliers nécessitant des méthodes « *participatives et créatives* », « *sympathiques et, surtout, changeant de l'ordinaire, donc innovantes d'une certaine manière* ». Hormis cette inclusion très sommaire à vocation marketing ou commerciale principalement, le reste des projets ou des missions entend se dérouler de manière strictement identique aux pratiques antérieures car elles ont fait leur preuve et sont maîtrisées : analyse, benchmark, cahier des charges général, spécifications fonctionnelles détaillées, développement, tests et réalisation des différentes versions évolutives. La présence du designer n'y est alors pas jugée nécessaire voire même contre-productive

⁷⁶ ou en français l'éco blanchiment, qui consiste pour une entreprise à tromper le consommateur en abusant ou en utilisant à mauvais escient l'argument écologique pour ses produits ou sa propre image

<http://www.greenwashing.fr/definition.html>

⁷⁷ En 2013, Fjord a été racheté par Accenture et Doblin par Deloitte ; en 2014, Strategic & Creative par BCG ; en 2015, Lunar a été racheté par McKinsey, Neolite par PwC, en 2016 Fahrenheit 212 a été racheté par Cap Gemini...

car jugée comme trop déviant dans ses pratiques et s'intégrant difficilement dans un processus d'industrialisation de la réalisation d'un projet.

Dans cette conception, emprunte d'ignorance quant à la valeur ajoutée potentielle du design et du designer, le seul avantage compétitif attendu est alors bien maigre et très superficiel : un effet « waouh ». Et ne concerne pas la chaîne opératoire, le contenu et le résultat des projets.

3.1.2 Usage du design confiné et effet erratique

Le deuxième usage du design que nous constatons est le recours à des designers dans des rôles précis et circonscrits à des tâches d'exécution (UI, UX⁷⁸ ...) ou des périmètres délimités (la conception produit, web, applicative, marque, communication...).

Ainsi par exemple, dans le cadre de la refonte des outils informatiques pour une force commerciale, après avoir défini le périmètre du projet, débloqué le budget nécessaire, choisi les technologies structurantes, les solutions applicatives et les modalités de mise en œuvre et de déploiement dans chacun des domaines métiers concernés, des designers d'interaction sont alors impliqués pour concevoir les futurs écrans des utilisateurs, leur ergonomie et les flux de navigation des futures applications. Ces mêmes écrans seront ensuite confiés à des designers graphiques qui les « habilleront » visuellement et conformément aux chartes en vigueur avant d'en confier le développement à des développeurs informatiques. Un contrôle de conformité entre les principes de conception posés et la réalisation effective pourra alors être réalisé avant que le lancement ne soit opéré.

Ainsi, le designer intègre une longue chaîne de production qui fait suite à une longue chaîne de décisions, à un poste clairement défini et délimité, récupérant un produit - physique ou non – façonné par d'autres en amont et qu'il confiera à d'autres en aval, qui contribueront à leur tour à le parfaire jusqu'à sa réalisation effective.

Si les temps ont changé et les produits que nous utilisons désormais sont de plus en plus digitaux et immatériels, l'organisation du travail demeure, quant à elle, encore très emprunte des principes de Taylor ou de Ford et ceux de l'organisation scientifique du travail, qui dominent depuis plus d'un siècle.

Ainsi, bien que de nouveaux métiers et de nouvelles compétences soient apparus, le modèle d'organisation de la plupart des entreprises a peu évolué et demeure encore principalement basé sur la division et la spécialisation du travail. En confiant à chacun une partie du travail, chaque individu est en mesure ainsi de se concentrer sur un nombre limité de tâches, d'en accroître la maîtrise et in fine de les réaliser mieux et plus vite. En améliorant de fait, les performances individuelles, c'est la performance collective qui est ainsi améliorée.

La gestion des ressources humaines tente de s'adapter mais les tentatives de nouvelles pratiques

⁷⁸ UI conception d'interface utilisateur, UX conception d'expérience/interaction utilisateur

telles celles de *l'entreprise libérée*⁷⁹ sont encore trop embryonnaires et bien timides. Le principe de polyvalence et de flexibilité des salariés semble encore trop être intégré dans les discours des gestionnaires pour pallier aux limites du système : la monotonie des tâches et leurs conséquences en matière de démotivation, la méconnaissance des autres membres de l'équipe et d'une vue d'ensemble de l'ensemble du processus de production, la perte de sens au travail du salarié, la qualification limitée et limitante en cas d'adaptation rendue inévitable du fait d'un changement de production ou une baisse de commandes.

Dans un tel environnement professionnel, organisé en silos pour favoriser la productivité, Il est demandé à la fonction design de se conformer elle aussi, aux règles en vigueur et définir précisément à son tour : quel est son rôle ? son périmètre d'interventions ? ses tâches ? sa méthode ? ses résultats ? ses livrables ? ses projets ? ses coûts ? ses retours sur investissement ? ...

Si ces questions sont parfaitement légitimes et les réponses ne sont pas hors de portée des designers, elles interpellent néanmoins sur le rôle conféré au design et aux designers au sein des organisations. En spécialisant le design, son champ d'intervention s'en trouve nécessairement limité et confiné. Et de fait, sa capacité effective à apporter de l'innovation et à transformer l'entreprise s'en trouve réduite au point de ressembler parfois à une stérile injonction paradoxale : innovez en vous focalisant et en ne touchant à rien⁸⁰!

Ainsi, bien qu'il existait des directions ou des départements Design dans certaines entreprises sur lesquelles j'ai effectué des missions de vision⁸¹, de conception⁸² ou de réalisation⁸³ de services, aucun projet n'a été initié par eux ou n'ont impliqué un de leurs membres. Ils ont été lancés soit par la direction générale, soit par la direction innovation et stratégie, soit par la direction digitale, soit par le marketing et la communication, soit par la direction informatique... mais jamais par la direction ou le département design qui, quand il existait, se cantonnait le plus souvent à la conception de produits en lien avec le département Recherche & Développement, sans aborder la conception de services (y compris ceux issus de produits physiques) et leurs impacts sur d'éventuels *business models*, l'organisation et les process, l'écosystème...

Même la transversalité prônée par la notion même de « design global »⁸⁴ et les agences de communication se limitent à la communication multicanal et au packaging, et en réduisent intrinsèquement le potentiel, l'impact et in fine, la portée stratégique.

⁷⁹ Isaac Getz et Brian Carney, 2016, *Liberté & Cie*, Flammarion

⁸⁰ *ce qui est structurant pour la production des produits ou services existants, ce qui permet le fonctionnement et le contrôle de l'entreprise, ce qui a fait ses preuves depuis des années. Et de toutes façons, dont la modification coûterait trop cher humainement et financièrement pour réellement l'envisager...etc*

⁸¹ de type, « évolutions des usages et stratégie digitale »

⁸² de type, « scénarios possibles et développement de concepts de services »

⁸³ de type, « prototypage d'un service basé sur des objets connectés et lancement sur un marché pour test »

⁸⁴ démarche créative qui permet à une entreprise d'adopter une conception transversale et plus cohérente dans ses méthodes de communication pour atteindre une meilleure représentation et efficacité de sa marque commerciale ou de son produit. https://fr.wikipedia.org/wiki/Design_global

Il est à noter que dans cet usage délimité du design, l'accès aux décideurs par les designers est jugé comme inutile, ce qui limite de fait leur capacité intrinsèque d'influence.

3.1.3 Usage expérimental du design et effet euphorisant

Le dernier usage du design que j'ai été en mesure d'identifier ces derniers mois est tout aussi paradoxal puisqu'il repose sur un pari : la rencontre entre une intuition et l'opportunité de prendre un risque.

De quelle intuition parlons-nous ? Celle d'acteurs nourrissant la conviction que nous sommes entrés dans une nouvelle ère où il est désormais difficile de disposer de certitudes et que les recettes traditionnelles employées jusqu'alors présentent des limites certaines et ne permettront pas d'accéder aux évolutions exigées par la nouvelle ère dans laquelle nous venons d'entrer, une ère sous l'influence conjointe de l'essor du digital qui s'infiltré partout jusque dans les objets les plus anodins (exemple une porte de chambre d'hôtel ou une étiquette communicante grâce à une puce RFID) et l'accroissement des attentes des utilisateurs et de leur exigence en matière d'expérience et ce, quelque soit le secteur. Les chercheurs en design chez Fjord l'ont appelé l'ère des « Living Services »⁸⁵. Sans avoir encore délivré tout son potentiel, le digital a déjà permis l'émergence fulgurante de nouveaux acteurs plus digitaux, plus agiles et plus réactifs, avec de nouvelles propositions de valeur tels les Uber, AirBnB, Whatsapp, Booking.com, Google, Instagram ...que l'ensemble des acteurs économiques traditionnels craignent désormais de voir débarquer sur leurs marchés et qu'un manque de réactions appropriées de leur part, les condamneraient à suivre les destinées malheureuses des géants Kodak ou Nokia.

La prise de risque ? C'est celle de ne rien faire mais c'est aussi celle d'oser faire différemment de d'habitude et d'accepter d'emprunter des chemins inexplorés jusque-là sans la moindre certitude sur ce qui va être traversé, là où cela va mener et si l'expédition sera finalement un succès ou non. Car toutes ces questions sont inhérentes à la recherche de l'innovation. Il n'existe en effet, pas de recettes assurant systématiquement le succès et l'innovation. Elles seraient sinon facilement acquises ou copiées et finiraient par réduire à néant les avantages compétitifs et différenciants de chacun.

La période actuelle nous semble donc frappée, à la fois de panique et de frénésie face au besoin (et à l'envie) de transformation profonde dont sont animés un certain nombre d'acteurs. Et il est passionnant de tenter d'y associer le design très en amont des réflexions stratégiques des entreprises sur leur devenir et de le faire contribuer, de bout en bout, à l'élaboration des scénarios possibles, les visions, les trajectoires à emprunter et aux premières étapes à franchir pour se mettre en mouvement et ce, dans la bonne direction. Ce type d'usage du design est au cœur de la majorité

⁸⁵ les « services vivants » dans une traduction littérale de l'anglais qui ne retranscrit pas la notion d'évolution constante et de formes protéiformes qu'ils peuvent prendre pour répondre aux attentes des utilisateurs pour toujours plus de personnalisation et d'adaptation rapide que génère mais aussi rend possible la forte digitalisation de toutes choses. <https://livingservices.fjordnet.com>

des discussions que je mène avec les équipes de comptes clients aujourd’hui. En revanche parmi les projets en-cours de réalisation, ce type d’usage n’est, toutefois, pas encore le plus répandu.

Outre l’effort de conviction qu’il reste encore à produire pour amplifier le mouvement, il est à noter que la situation est fragile. Se défaire de ses habitudes ou de ses pratiques n’est, en effet, une chose aisée pour personne, ni l’entreprise, ni le consultant, ni le designer... les vieux réflexes resurgissent au moindre doute. Et les contraintes sont nombreuses pour nous inciter à redevenir raisonnable et rationnel et à emprunter des chemins pavés plus familiers : le respect du délai, le respect du budget, les résultats probants et rapides attendus par les directions générales, les objectifs individuels et chiffrés à remplir....

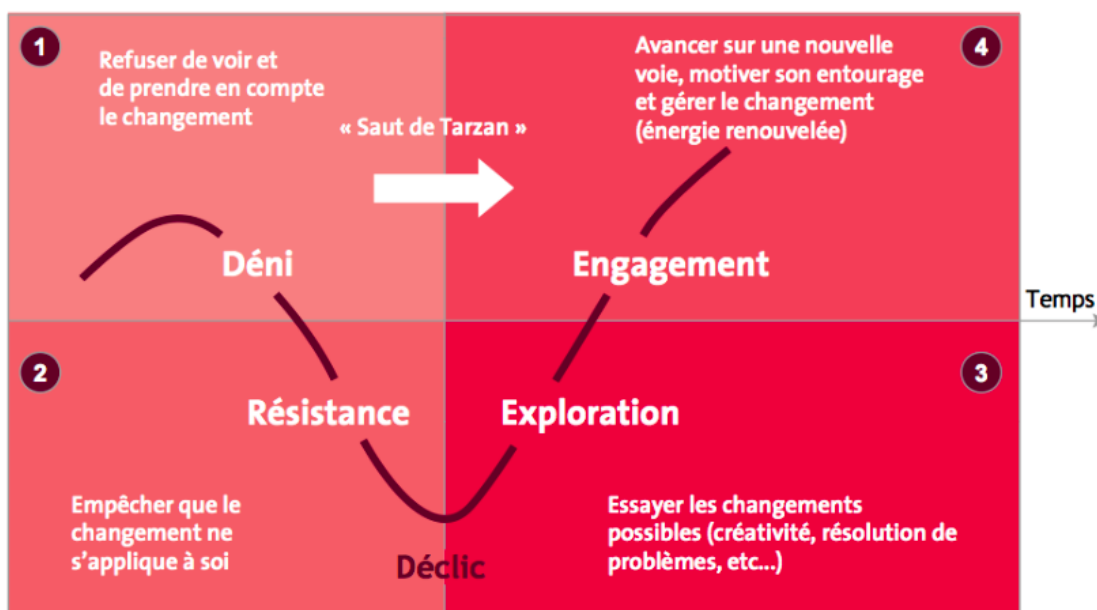
3.1.4 Possibilité d’un usage du design abouti à l’effet vertueux ?

Du fait, très certainement, de notre expérience limitée à ces derniers mois, dans un contexte hexagonal principalement et propre au conseil, nous n’avons pas été en mesure de faire d’autres constats d’usage du design et de recours aux designers que ceux décrits et sommairement caractérisés ci-dessus.

Nous n’avons pas encore constaté, par exemple, des preuves de paris, tels que décrits ci-avant (3.1.3), et réussis au point d’être désormais intégrés dans un mode de fonctionnement stabilisé et récurrent. Des initiatives très prometteuses, lancées récemment, viennent néanmoins nourrir notre optimisme quant à la possibilité d’existence d’un autre usage du design, intégré et solide.

Cette conviction tient également au parallèle que nous sommes tentés de faire entre les 3 usages décrits jusqu’alors et la courbe du changement développée tout d’abord par le docteur Elisabeth Kübler-Ross puis adaptée au monde de l’entreprise par les consultants américains Cynthia Scott et Denis Jaffe.

La courbe du changement



Dans leurs travaux, le changement n'est pas présenté comme un processus linéaire mais comme un parcours à travers 4 phases différentes. Et chaque individu adoptera un parcours qui lui est propre et qu'il effectuera à son rythme : certains ne connaîtront jamais certaines phases, d'autres feront des va-et-vient de l'une à l'autre... Néanmoins, pour intégrer définitivement le changement, la dernière phase doit être atteinte : celle de l'engagement.

Face à un changement, le déni est la réaction de défense la plus courante. La réalité du changement en-cours est ignoré et ne se traduit pas dans les actes. Tout reste ou semble rester identique à l'état précédent. La difficulté pour les individus est qu'ils n'ont pas conscience d'être dans le déni et le refus du changement.

Lorsqu'on se réveille de ce déni et découvre que le changement est inévitable, la résistance au changement débute. On peut se sentir apeuré, énervé ou anxieux sur ce qui va arriver en expérimentant l'inconfort de l'incertitude, de l'inconnu, du doute et de la peur à ne pas savoir comment répondre au changement attendu. Tout le monde résiste au changement, se sent attaché au passé et aux vieilles manières de faire rassurantes et tend à minimiser les impacts de ce changement sur son quotidien. Parvenir à reconnaître ces difficultés parfaitement « légitimes » face à tout changement est nécessaire pour commence à l'accepter et à tourner le dos au passé pour envisager comment le changement pourra influencer son propre quotidien.

La phase d'exploration est alors une phase excitante, pleine d'énergie. On commence à agir, on arrête d'argumenter sur la nécessité de changer et on commence à s'interroger sur comment on va le mettre en œuvre. Si on demeure centré sur soi, on s'ouvre et commence à expérimenter de nouvelles manières de faire.

Enfin, lorsqu'on atteint la phase d'engagement, on a appris à travailler de manière effective dans le nouvel environnement modifié. Le changement a été surmonté et la nouvelle façon de travailler semble désormais naturelle, pas quelque chose de différent et les engagements s'approfondissent. Les futurs changements peuvent désormais se préparer.

Ainsi, les 3 usages du design identifiés jusqu'à présent, sont peut-être finalement que les 3 premières facettes d'un processus de changement en-cours de réalisation au sein des entreprises dans lequel intervient le design. Certes, à ce stade, le quatrième et ultime usage du design demeure à être caractérisé et nécessite qu'on définisse les conditions nécessaires à son émergence ainsi qu'à son efficacité. Toutefois, sa seule possibilité tendrait à démontrer la capacité du design à transformer les organisations en profondeur et à impacter leurs modalités de fonctionnement y compris de prise de décisions, bref à devenir stratégique.

3.2 Le design et la transformation des entreprises, pour une stratégie d'intervention brève et systémique par le Faire

Nous venons de le voir, l'intervention et l'adoption du design se heurte inévitablement aux problématiques habituelles du changement au sein des organisations et à leurs contraintes de gestion du temps long et du temps court. Mais au-delà des difficultés que le design éprouve à faire l'objet d'une appropriation en tant qu'objet du changement, c'est bien son potentiel en tant que vecteur du changement qui nous intéresse et nous semble justifier un usage stratégique du design au service des entreprises et de leur changement réussi dans leurs manières de voir le monde, de prendre leurs décisions et d'agir.

Après avoir caractérisé le type de changements attendus par l'environnement dans lequel évoluent les entreprises aujourd'hui, nous développerons notre argumentation quant à la pertinence d'un usage stratégique du design pour catalyser la transformation profonde et durable des organisations. Nous développerons notamment une analogie entre les thérapies brèves et l'intervention du design avant de dessiner les contours et les conditions de sa contribution efficace.

3.2.1 Le monde est en train de changer et les entreprises traditionnelles peinent à suivre

Tout le monde s'accorde à dire que la période actuelle est une période de profonde mutation comme nous n'en avons jamais connue d'une telle ampleur. Richard Florida parle de « *Great Reset* » (*de remise à zéro des compteurs*), pas d'une simple crise cyclique mais d'une transformation fondamentale de l'ordre économique et social dans des proportions et une vitesse incomparables jusqu'alors⁸⁶.

Selon David Gray, dans notre société hyper connectée, urbanisée et saturée de produits, il s'agit de passer d'une économie industrielle à celle du service et qu'en conséquence, les organisations doivent repenser en profondeur leurs structures, leurs modes opératoires et ce qu'elles délivrent à leurs clients et comment elles le font. Sous peine de maintenir des pratiques inadaptées et qui aboutissent désormais à *des clients insatisfaits, des employés démotivés et des opportunités manquées de créer de la valeur*⁸⁷.

Comment se manifestent cette transformation ? Que remet-elle en cause au sein des entreprises traditionnelles ? Comment tentent-elles de réagir et avec quel succès ? sont autant de questions auxquelles il nous semble nécessaire de répondre pour évaluer dans quelle mesure l'intervention du design est une solution pour transformer efficacement les entreprises dans le contexte actuel.

3.2.1.1 Les références habituelles en matière de gestion volent en éclat

A l'ère des « living services »⁸⁸ où le digital n'a pas encore livré l'intégralité de son potentiel, les réflexes traditionnels en matière de gestion sont complètement bouleversés par de nouveaux usages et de nouveaux comportements. Sans prétendre être exhaustif, nous citons, ci-après,

⁸⁶ Richard Florida, 2010, *The Great Reset*, HarperBusiness

⁸⁷ David Gray, 2012, *The Connected Company*, O'Reilly

⁸⁸ Cf. page 40

quelques exemples particulièrement significatifs pour prendre la mesure et l'ampleur de ce qui est en train de se passer.

L'économie partagée est venu bouleverser les réflexes et les pratiques de gestion traditionnelles au point de modifier jusqu'à la signification de ce que veut dire désormais, dominer un marché : la plus grande société de taxis au monde (UBER) ne possède pas un seul véhicule et n'emploie aucun chauffeur ; le leader du secteur du tourisme (Booking.com) ne possède le moindre actif immobilier et le média le plus populaire dans le monde (Facebook) ne produit pas de contenu.

Les utilisateurs recherchent désormais des expériences et ne se contentent plus de promesses publicitaires. Taco Bell a récemment dépensé sept-cent cinquante mille dollars pour sponsoriser une application de selfie en réalité augmentée qui a généré plus de deux-cent cinquante millions de vues d'une moyenne de vingt secondes représentant l'équivalent d'un budget de dix à quinze millions de dollars en publicité traditionnelle. Une marque comme Red Bull s'est principalement construite en sponsorisant mais surtout en produisant des événements sportifs proches de ses valeurs et de son image. De même, lorsque votre chaîne youtube compte plusieurs millions d'abonnés et qu'elle est vue des centaines de millions de fois, vous devenez incontestablement un leader d'opinion qu'il convient de séduire ou de soigner. De toutes façons, les systèmes anti-pub se répandent sur nos outils digitaux et on estime déjà à près de 25%, les publicités sur le web qui ne sont pas regardées par des humains mais par des machines.

Le succès n'est plus une question de taille : le digital permet en effet l'émergence et la diffusion rapide du moindre succès au niveau planétaire sans nécessiter une organisation colossale. Le ratio de valorisation boursière par employé est assez éloquent sur le sujet. Whatsapp atteint, par exemple, trois cent quarante cinq millions de dollars par employé tandis que Ford parvient à peine à deux-cent soixante dix mille dollars par employé. Les chiffres relatifs au succès de l'application Pokemon Go sont également affolants. A travers le monde, elle a été téléchargée 130 millions de fois (soit près de 2% de la population mondiale) lors du mois de sa sortie et a franchi la barre des 100 millions de dollars générés en seulement vingt jours. Et le champ des possibles ouvert par une telle application de réalité augmentée a fait bondir la valeur de son entreprise Nintendo au point de faire dépasser le géant Sony avant d'être revue à la baisse du fait du partage des profits avec la start-up Niantic qui a développé l'application et est une ancienne filiale de Google.

Le changement arrive vite et s'accélère au point que Matthew Bishop⁸⁹ considère que « *son rythme ne sera plus jamais aussi lent qu'aujourd'hui* ». Et il n'épargne personne. La durée de vie moyenne d'une entreprise inscrite à l'index boursier Standards & Poor 500⁹⁰ est désormais de dix-huit ans alors qu'elle était de soixante-et-un ans en 1958. A ce rythme, plus des trois-quarts des entreprises du S&P500 en 2027 sont encore inconnues.

3.2.1.2 Les entreprises traditionnelles peinent à s'adapter

Les entreprises nouvelle génération semblent quant à elles être nativement adaptées au contexte actuel. Sans prétendre, ici, caractériser les raisons de leur succès, nous pouvons, néanmoins,

⁸⁹ Matthew Bisho économiste lors d'une conférence de l'Innovation Forum en 2015

⁹⁰ regroupant les 500 plus grosses entreprises du marché américain

constater qu'elles semblent avoir substitué les priorités traditionnelles de toute entreprise jusqu'alors - stratégie, efficacité et prévisibilité - par de nouvelles : digital par nature, centré utilisateur et réactivité.

Entre stress et désarroi, les entreprises traditionnelles tentent de réagir et essaient de s'inspirer de leurs cadettes pour elles aussi, créer des produits et des services à succès qui inverseront la tendance. Certaines d'entre elles vont même jusqu'à créer au sein de leur organisation des filiales ou des départements constitués en mode « start-up », autorisés à s'affranchir des systèmes et des processus communs au reste du groupe.

Nous observons alors les trois phénomènes suivants :

- l'impact attendu ne se produit pas (Blackberry, par exemple, a adopté très tardivement les écrans tactiles pour ses téléphones et ses nouveaux modèles n'ont pas été les succès attendus BlackBerry ; de même, devant le succès d'Uber, les Taxis G7 ont finalement revu et amélioré leur application pour mobile mais sans faire de propositions susceptibles d'inverser la tendance engagée),
- l'impact est éphémère et ne se répète pas (l'application de portefeuille digital Qkr lancé par Mastercard est un exemple de bref succès au moment de sa sortie qui n'a pas longtemps résisté aux réactions de Google et d'Apple ou de start-ups Wally, Mint ou Tink qui ont proposé des alternatives séduisantes de type règlement peer to peer)
- Le reste de l'organisation et ses manières de travailler ne sont pas affectés par ces initiatives (le secteur bancaire, par exemple, a lancé à travers le monde, de nombreuses banques 100% digitales sur les modèles de Number26 ou de Mbank en créant des départements ou des filiales spécifiquement pour l'occasion sans toutefois, que ceux-ci ne parviennent à modifier les pratiques et la culture dominantes.

Les entreprises traditionnelles nous semblent ainsi ne pas être en mesure de changer fondamentalement malgré leurs efforts et les investissements qu'ils réalisent. Le marché de la transformation digitale est, en effet, estimée à 367 milliards de dollars à l'horizon 2020 et à 70%, la probabilité d'échec selon les experts de McKinsey tel Edward Kitching.

Les entreprises traditionnelles sont-elles condamnées à mourir ?

3.2.1.3 L'humain au cœur des organisations résilientes

En analysant les 3 dernières récessions, Ranjay Gulati a analysé que seuls 60% des entreprises avaient survécu et que parmi les survivants, on pouvait distinguer le recours à 2 types de stratégies différentes. Les partisans de la première celle de la survie à tout prix en attendant que l'orage passe, ont choisi de pousser leurs portefeuilles de produits ou de services existants tandis que les partisans de la seconde, celle de tirer parti de l'adversité pour en faire une opportunité, ont placé leurs clients au cœur de leur stratégie et ont pris des initiatives pour y répondre, et se sont révélés in fine des organisations bien plus résilientes, avec la capacité à s'adapter rapidement, la capacité à répondre et anticiper les besoins de consommateurs, et enfin, l'aptitude à engager continuellement leurs

employés⁹¹.

La résilience des organisations en tant que capacité des organisations à s'adapter et pas seulement à survivre dans leur environnement, semble ainsi conditionné à la capacité de l'entreprise à mettre l'humain au cœur de sa transformation.

Trop de transformations semblent se résumer au déploiement de nouvelles technologies ou de nouveaux produits. Or ils ne sauraient se suffire et pour que cette transformation soit effective et durable, les entreprises doivent changer fondamentalement la manière qu'elles ont de définir leurs priorités, mener leurs opérations et de s'organiser. Et pour ce faire, elles doivent s'intéresser aux personnes que cette transformation va impacter :

- leurs clients bien-sûr qu'il convient de séduire et d'étonner en permanence,
- leurs prospects,
- leurs partenaires,
- les relais d'opinion
- mais aussi, et peut-être surtout, les salariés qu'ils soient opérationnels de terrain ou cadres.

Il nous semble important d'insister sur ce dernier point car il nous apparaît flagrant que les salariés sont fréquemment oubliés des programmes de transformation et en constituent la principale raison d'échec.

Les efforts réalisés traditionnellement en conduite du changement ont pour vocation d'atténuer les résistances à des décisions qui ont eu lieu ailleurs et dont les manifestations ne sont pas négociables.

Or ne serait-ce que par leur rôle direct ou indirect vis-à-vis des clients, les salariés ont un rôle central dans la dynamique que l'entreprise souhaite engager avec eux. De plus, les besoins des salariés et leurs motivations doivent faire également l'objet d'une attention soutenue et d'une réponse appropriée afin d'en assurer l'engagement et les conditions de son constant renouvellement. Le désengagement des salariés est une source indéniable d'inefficience et a un coût estimé aux Etats-Unis à 500 milliards de dollars par an. La difficulté croissante qu'ont les entreprises traditionnelles à recruter les talents dont ils auraient besoin pour assurer leur avenir est tout aussi critique, au point de faire constater laconiquement ce directeur des ressources humaines d'un grand groupe pharmaceutique « *nous ne pouvons pas recruter les salariés dont nous avons besoin car ils ne veulent pas travailler dans ce type d'entreprises* ». Les salariés préfèrent ainsi rejoindre des entreprises dont la culture est plus en phase avec leurs valeurs ou leurs aspirations, des entreprises plus dynamiques, où la collaboration est encouragée et les systèmes (ou les processus) ne sont pas des freins à la réactivité. Les entreprises nouvelle génération se révèlent aussi de redoutables concurrentes sur le marché du travail.

Enfin, la culture intrinsèque à toute organisation est une composante essentielle de sa capacité à s'adapter tout en constituant le aussi le principal frein : au point de faire dire à Peter Drucker, l'économiste spécialiste de l'innovation « *culture eats strategy for breakfast, operational excellence*

⁹¹ Ranjay Gulati, 2009, Reorganize for Resilience, Harvard Business Press

for lunch and everything else for dinner »⁹². On peut donc ignorer cet « objet » très difficilement appréhendable et modifiable car constitué de choses aussi intangibles que les croyances, les valeurs, les signes, les symboles, les rites, les habitudes... partagées par une communauté.

3.2.2 l'intervention du design comme principe actif de la transformation

Avec sa connaissance profonde des utilisateurs, qu'ils soient internes ou externes, de leurs comportements, de leurs attentes et de leurs émotions et grâce à la démarche « outside-in » qu'il exploite, l'intervention du design peut constituer et constitue déjà dans certaines entreprises, un avantage compétitif certain dans le contexte actuel et un moteur de leur propre flexibilité.

Les pratiques managériales très analytiques ont, en effet, démontré leurs capacités à apporter des solutions applicables au sein des organisations mais aussi leurs limites dans la prise en compte suffisante des individus et de leurs besoins profonds. C'est pourquoi, l'apport du design est salutaire. S'il est porteur de nouveautés dans les regards portés sur les situations ainsi que dans les pratiques, l'intervention du design contribuera indubitablement à obtenir des résultats différents de ceux obtenus jusqu'alors.

Toutefois, ce regard neuf et ses méthodes nouvelles ne sauraient à eux seuls, garantir la pertinence de son intervention, la justifier et créer les conditions de son adoption pour en assurer l'opérationnalisation. Nous avons d'ailleurs, plus tôt dans ce mémoire, fait état de nos constats sur les difficultés rencontrées par le design pour intervenir au sein des organisations malgré ses promesses, notamment celle de sa capacité à produire de l'innovation. Nous les interprétons désormais comme autant de manifestations de la tension que génère l'intervention du design du fait de sa « nouveauté » et de la revendication de sa différence. Or la nouveauté ou la différence ne produit pas nécessairement de l'innovation ni ne permet de réussir une transformation. Au contraire, toute inoculation d'un corps étranger dans un système nous semble systématiquement provoquer l'activation de systèmes d'auto-défense provoquant dépenses d'énergie, fièvres et luttes pouvant mener jusqu'au rejet.

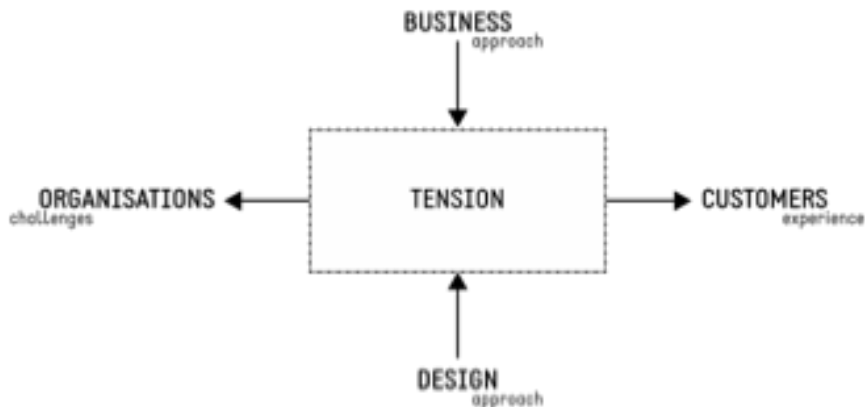
Certes, il existe bien des modèles de changement des organisations basées sur la confrontation entre une thèse et une antithèse pour aboutir à une synthèse (modèle dialectique selon Van de Ven et Poole⁹³). Mais il faut que le rapport de forces soit suffisamment équilibré entre thèse et antithèse pour espérer que se produise une synthèse pertinente⁹⁴. Et nous constatons que le design n'est pas en capacité aujourd'hui de challenger suffisamment fortement l'ordre existant pour espérer pouvoir produire le mouvement attendu. Ainsi, une intervention du design qui se fonderait sur la seule confrontation avec l'ordre existant ne permettrait ni son adoption ni sa contribution à la transformation profonde et durable des organisations. Et au contraire, s'il parvient à ne pas se faire rejeter purement et simplement, il n'aurait réussi qu'à créer un nouvel équilibre, certes différent de

⁹² citation attribuée à Peter Drucker, théoricien du management des organisations et de l'innovation (1909-2005)

⁹³ A.H Van de Ven et M.S. Poole, 1995, *Explaining Development and Change in Organizations*, Academy of Management review 510-540

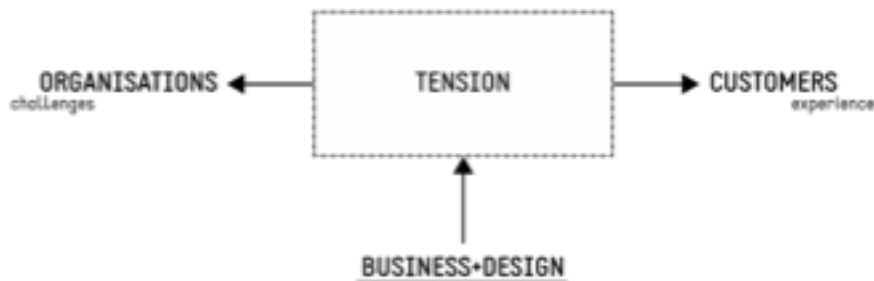
⁹⁴ R. Garud and A.H. Van de Ven, 2002, *Strategic Change Processes*, cité in *Design as Change – teleology or guided evolution ?* de Hans Anderson et Per Aman, conférence paper 09/2014

l'état précédent - nouveau - mais un statu quo néanmoins (cf. illustration1).



La tension au sein des entreprises : le statu quo (source : Marzia Arico⁹⁵)

L'apport du design nous semble devoir ainsi se faire en complémentarité et non en opposition aux pratiques managériales existantes car seule une proposition d'une combinaison « business+design » nous semble susceptible de modifier l'état existant en générant une tension créatrice et productive (cf. illustration 2).



La tension productive par un intervention combinée (source : Marzia Arico⁹⁶)

De nombreuses recherches, au sein du DESMA⁹⁷ notamment, se penchent actuellement sur les conditions de cette intervention conjointe et efficace du design et du business. Elle nous semble avant tout, devoir passer par une connaissance et le respect des apports et des rôles respectifs des uns et des autres.

Elle impose aussi que les designers apprennent à devenir plus tactiques pour peser stratégiquement

⁹⁵ Marzia Arico, 2013, Impacting Business Through Design, DESMA report 2013

⁹⁶ Marzia Arico, op.cit. note 95

⁹⁷ DESign + MAnagement network. Association européenne créée en 2012 par 13 chercheurs, 4 universités et 8 partenaires industriels pour explorer le management du design, ses conditions, ses nouveaux territoires...

<http://www.desmanetwork.eu>

sur les décisions et la conduite des organisations. Pour y parvenir, Ron Sanchez a identifié 3 challenges⁹⁸ que doivent relever les designers :

- comprendre clairement les paramètres que les managers considèrent au moment de décider leurs stratégies,
- identifier les moyens par lesquels les designers pourraient contribuer plus efficacement aux processus de décisions stratégiques,
- apprendre à communiquer leur potentiel de contribution en utilisant le vocabulaire et les concepts que les managers comprennent.

Il suggère ainsi, aux designers de s'intéresser « intimement » aux managers - à leurs comportements, à leurs systèmes de référence, à leurs besoins...- mais aussi aux organisations pour comprendre et évaluer leurs capacités à absorber les solutions - pour en déduire les scénarios possibles d'intervention pertinente du design aux moments les plus appropriés et les plus aidants et de le faire dans un langage et une forme appréhendable et compréhensible par les managers auprès desquels ils souhaitent accroître leur impact et leur contribution. Finalement, pour que le design devienne plus stratégique et *dépasse l'implication traditionnelle dans le développement de design plaisant de produit dont les fonctions, les caractéristiques et les niveaux de performance ont déjà été décidés plus en amont*⁹⁹, ce professeur en management à la Copenhagen Business School invite les designers à prendre le design pour objet de design en prenant pour utilisateurs, les managers et la communauté organisée que constituent les entreprises.

Enfin, pour que cette intervention conjointe soit possible et efficace, elle nous semble devoir être pilotée et managée. Certes, en tant que tentative de rationalisation du réel¹⁰⁰, le processus de management a des effets normatifs et « standardisants » qui siéent mal au design qu'il soit intégré ou externalisé. Toutefois, un effort de structuration d'un processus managérial différencié¹⁰¹ nous semble se justifier dans le cadre du design, notamment, de par sa composante créative.

Sur la base de nombreux cas illustratifs (Artemide, Alessi, Apple, Bang & Olufsen, Kartell, Nokia, Oticon et Philips), Davide Ravasi et Gabriella Lojaco nous aident à identifier, parallèlement aux actes managériaux habituels (décisions d'allocation de ressources, arbitrages et choix), les principaux actes managériaux spécifiques à prendre vis-à-vis du design (design de produits mais extensible au design de services) et les pièges habituels à éviter¹⁰² :

⁹⁸ Ron Sanchez, 2006, Integrating Design into Strategic Management Processes, DMI Review vol.17 n°4

⁹⁹ Traduction personnelle d'une citation de l'article en anglais de Ron Sanchez cité ci-avant (88)

¹⁰⁰ Mathias Bejean, 2016, l'atelier littéraire de l'université Catholique de Lille, n°5

¹⁰¹ Mathias Bejean, 2015, Le Management à l'épreuve des activités de créations, éditions universitaires européennes

¹⁰² Davide Ravasi et Gabriella Lojaco, 2005, Managing Design and Designers for Strategic Renewal, Table 7, Long Range Planning 38

Design-driven strategic renewal: key managerial tasks and common pitfalls

	Phases	Key managerial tasks	Common pitfalls
Product development phases	Generation of ideas	<ul style="list-style-type: none"> • Emphasise the strategic relevance of design with substantial and symbolic action. • Encourage and shelter the autonomous development of designers' ideas. • Preserve the integrity of product concepts from pre-mature interference from other functions. 	<ul style="list-style-type: none"> • Involving designers late in new product development. • Relegating designers to the role of mere stylists. • Allowing sales and production managers excessive influence over the work of designers.
	Evaluation and selection of ideas	<ul style="list-style-type: none"> • Implement a consistent product policy: provide strategic coherence to the stream of new products. • Adopt portfolio logic, assessing each idea in light of its contribution to the renewal process. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rubberstamping designers' ideas. • Letting projects proliferate without a strategy.
Organisational development phases	Re-evaluation of the design philosophy	<ul style="list-style-type: none"> • Maintain alertness to environmental signals. • Stimulate reflection on the current validity of style and concepts. 	<ul style="list-style-type: none"> • Lack of alertness to signals from the environment. • Lack of willingness to question goals, values and principles.
	Diffusion of new ideas	<ul style="list-style-type: none"> • Encourage the embodiment of the new philosophy in formal statements and managerial tools. • Promote awareness of design philosophy and brand identity among peripheral actors (distributors, salespersons, etc.) and customers. 	<ul style="list-style-type: none"> • Unclear indications to external designers and advertisers • Inconsistent market communication and sales behaviour.

3.2.3 Pour une intervention silencieuse et catalytique du design au service de la transformation profonde et durable des organisations

Dans le contexte actuel et sans précédent de bouleversement de notre environnement économique et social, et alors que la stratégie d'entreprise peine à orienter efficacement l'action des organisations, le design semble, quant à lui, porteur de nombre de promesses pour les aider à s'adapter et à se transformer de manière profonde et durable. Toutefois, son opérationnalisation se heurte à des problématiques habituelles de résistance au changement et à la nécessité de parvenir à concilier temps long - celui de la transformation stratégique - et temps court - celui des opérations et des solutions opératoires efficaces.

Parce que nous pensons que le design est non seulement un objet de changement des organisations mais surtout un vecteur de changement efficace, nous développerons tout d'abord une analogie entre les thérapies brèves et l'intervention du design, avant de caractériser et définir les conditions d'une intervention du design au service de la transformation réussie des organisations que nous qualifierons de catalyse hétérogène et silencieuse.

3.2.3.1 Les besoins de vrais changements et illustration d'une intervention brève du design

En s'appuyant sur les travaux menés dans les années 50, sur les natures de changement des systèmes complexes développées de Ludwig von Bertalanffy ainsi que sur la cybernétique de Norbert Wiener, Grégory Bateson - futur fondateur de l'école de Palo Alto - a défini deux types de changement. Le type 1 est un changement dans la continuité, une adaptation, une évolution de l'existant touchant principalement la structure de l'organisation mais pas les mentalités alors que le changement de type 2 *remet en cause bien plus que des façons de faire. Il questionne le sens même des actions entreprises, leur pertinence, leur congruence et leur cohérence. Il questionne les contradictions du système dans lequel il œuvre et qui parfois sont à la source du pouvoir de ceux qui gouvernent. Il ébranle ses certitudes et celles des autres avec ce que cela peut entraîner de réactions difficiles. Bref, il se positionne en porte-à-faux par rapport au milieu ambiant qui, s'il voyait la nécessité d'un changement véritable, s'y serait déjà engagé*¹⁰³.

Il n'y a donc de vrais changements que de type 2. Ils sont généralement nécessaires lorsque les changements de type 1 ne permettent plus aux systèmes de maintenir leur équilibre. Lorsque les résistances au changement se font de plus en plus fortes ou lorsque ce qui a été entrepris n'a pas produit les résultats attendus, seul un changement de la nature du changement semble alors approprié pour provoquer les évolutions attendues.

Et les caractéristiques d'un tel changement sont les suivantes¹⁰⁴ :

- *Centré sur les personnes (le sujet) plutôt que sur les tâches*
- *Un état dans lequel chacun est invité à grandir et progresser vers un apprentissage continu plutôt qu'un changement précis à atteindre*

¹⁰³ Raymond Vaillancourt, 2008, *Le temps de l'Incertitude*, Presses de l'Université du Québec,

¹⁰⁴ Rosée Morissette, colloque sur le changement du CCCPFPT du 30/03/2012

- *Posture d'apprenant plutôt que d'expert (résolution de problème)*
- *Pouvoir d'influence plutôt que d'autorité*
- *Un changement émergent plutôt que planifié et dirigé*
- *Intervenir dans le sens de « diriger » le changement plutôt que contrôler le changement.*

Or ces caractéristiques nous semblent parfaitement correspondre au design tel que nous le pratiquons dans nos missions.

Un des exemples illustratifs est une mission réalisée pour un grand groupe industriel international dont la vision stratégique affichée est de le faire entrer dans l'ère numérique. Bien que cette stratégie ait été clairement énoncée par son PDG, qu'elle ait fait l'objet d'un plan pluriannuel et ait occasionné, dans un fonctionnement très décentralisé de cette entreprise, une multiplication des initiatives et des chantiers de la part de ses différentes branches d'activités, force est de constater que, près de 2 ans après, les résultats tangibles en matière de nouveaux produits ou de nouveaux services sont peu significatifs et concluants. Dans un tel contexte et face à de tels enjeux, le parti-pris du design a été de se focaliser sur une branche d'activité et sur un marché spécifique, de mobiliser l'équipe de direction mais aussi les opérationnels de terrain lors d'observations terrain, d'interviews mais aussi d'ateliers de co-construction de la vision dans un premier temps (*que voudrait dire entrer dans l'ère du numérique pour nous, nos clients, nos distributeurs ?*) puis d'ateliers de conception sur un des scénarios retenus dans un second temps pour, par itérations successives, aboutir, à l'issue de 14 semaines, au lancement d'un prototype de services sur un marché et à son expérimentation dans des conditions réelles pour être affiné, validé avant d'être étendu aux autres marchés de cette branche et éventuellement les autres branches¹⁰⁵.

Ce type de projet « accélérateur » est courant dans notre quotidien. Il a pour vocation l'obtention de résultats tangibles et rapides correspondant aux attentes des utilisateurs. Il se distingue des *task forces* et autres *groupe projet* employés par les entreprises sur au moins deux paramètres. La première réside dans l'intégration de la focale utilisateur dès l'initiation du projet et la mise en œuvre d'une méthodologie en forte corrélation avec le terrain basée sur la collaboration, la co-création, l'évaluation et les boucles itératives pour affiner les prototypes avec les futurs utilisateurs auxquels ils s'adressent. La seconde différence avec les pratiques généralement utilisées par les organisations réside dans l'intention. Au-delà du résultat obtenu et de la rapidité à l'obtenir, l'intention est, en effet, de mettre en mouvement l'organisation et d'initier un cercle vertueux dans lequel chaque pas, rassuré par ses capacités à faire, suscite l'envie d'en faire d'autres. Le potentiel de changement devient alors exponentiel avec le temps et l'extension du périmètre, du nombre de scénarios, du nombre de concepts, des prototypes, des produits et services créés et lancés...

3.2.3.2 Analogie entre thérapie brève et intervention stratégique du design

Tout comme en psychothérapie, les stratégies de transformation effective des organisations et de leurs comportements nous semble pouvoir bénéficier de l'association pertinente entre thérapies longues (de type : fusion-absorption, réorganisation industrielle, amélioration de la performance par

¹⁰⁵ pour des raisons de confidentialité, la description de ce cas a été nécessairement limitée

optimisation des processus, mise en place de projets informatiques structurants sur plusieurs années...) et thérapies brèves et courtes telles que présentées ci-avant.

Le parallèle entre le design et la *thérapie brève systémique et stratégique* de l'école de Palo Alto¹⁰⁶ née en Californie dans les années 1950 nous semble particulièrement pertinent et ce, à plusieurs titres :

- Tous les 2 sont **centrés sur le présent** : pas besoin de creuser dans le passé pour déraciner un problème, il est bien plus utile et efficace de comprendre comment le problème se manifeste et se maintient dans le présent.
- Tous les 2 ont des **logiques circulaires et systémiques** : les problèmes ne sont pas considérés en termes de causalité linéaire (une cause produit un effet) mais sont abordés dans leur logique circulaire (une cause produit un effet qui en rétroaction agit à son tour sur la cause, etc) pour proposer une nouvelle dynamique grâce à un regard élargi sur le système complexe des interactions entre les différentes parties prenantes.
- Tous les 2 utilisent des **approches paradoxales** : « *Le problème, c'est la solution !* ». Ce sont en effet le plus souvent toutes les vaines tentatives pour sortir du problème qui le maintiennent le mieux. Ce sont elles qui alimentent paradoxalement le cercle vicieux.
- Tous les 2 sont **stratégiques** : l'efficacité repose sur l'intention précise recherchée et l'implication active et méthodique des acteurs avec la distribution de tâches concrètes et l'invitation à l'expérimentation.

Ainsi, en empruntant à la logique constructiviste - construire le monde et ne pas se contenter de le percevoir (et de le subir) – l'intervention du design recouvre par bien des aspects les critères d'une stratégie de transformation qui ne serait pas basée uniquement sur l'analyse, le mental et la parole (hémisphère gauche du cerveau), mais se constituerait bien en une stratégie opératoire systémique dans laquelle les acteurs se voient confier un rôle central et actif. Par leur collaboration et leurs échanges sur des objets concrets, ils se mettent en mouvement, commencent à modifier leur représentation du monde (hémisphère droit du cerveau)¹⁰⁷ et font l'expérimentation concrète de leur capacité à influencer sur le cours des choses.

Ainsi, par sa capacité à engager par le Faire de manière pragmatique et concrète, à modifier les modes opératoires en intégrant des principes agiles de conception de scénarios, de prototypage, d'itérations et d'évaluation permanente, et enfin et peut-être surtout, à agir sur la culture en modifiant les comportements, les habitudes, les croyances et les valeurs de chacun par un engagement des acteurs sur de la co-création, des processus agiles, de l'expérimentation, de l'apprentissage de nouvelles façons de faire y compris celle de faire des erreurs... le design se révèle un atout stratégique à la transformation profonde, réussie et durable des organisations.

Nous qualifions cette intervention du design, une catalyse hétérogène et silencieuse. L'intervention

¹⁰⁶ L'école de Palo Alto s'appuie principalement sur les travaux de Gregory Bateson et de Milton Erickson. Elle a été rendue célèbre par les nombreux ouvrages de Paul Watzlawick publiés au Points, tels que *Changements* (1974), *La Réalité de la Réalité* (1978) ou *Comment réussir à échouer* (1986)

¹⁰⁷ Paul Watzlawick, 1978, *Le Langage du Changement*, Editions du Seuil

du design n'est, en effet, pas l'enjeu ni même l'objet de la transformation mais bien le principe actif d'une réaction en chaîne qu'on cherche à produire de manière délibérée, progressive et patiente. Le design n'a pas vocation à apparaître dans le bilan réactionnel issue de cette catalyse hétérogène qui s'opère en plusieurs phases.

3.2.3.3 Conditions et limites à la catalyse de la transformation par le design

Le mouvement profond de transformation que l'on souhaite catalyser à travers l'intervention du design ne se résume pas à la réalisation d'un projet pilote court et très délimité. Si la mise en mouvement de l'organisation est nécessaire, elle ne saurait toutefois être une condition suffisante pour entraîner profondément et durablement l'ensemble de l'organisation dans sa révolution vertueuse.

La catalyse opérée par le design nécessite une intention précise, un pilotage approprié et un accompagnement adapté à chaque situation.

C'est pourquoi, suite à l'initiation du mouvement généré avec un projet court et très délimité tel que nous venons de le décrire, nous proposons généralement au sein des organisations que nous accompagnons, de mettre en place des « laboratoires de conception rapide » au sein des organisations que nous accompagnons afin d'intensifier la production de nouveaux services et de nouveaux produits en accompagnant le développement, la diffusion et la contagion effective du processus créatif centré-utilisateur initié lors du projet pilote, en l'étendant à d'autres périmètres, d'autres géographies, d'autres problématiques, d'autres équipes avant de gagner toute l'organisation dans le cercle vertueux ciblé.

La collaboration effective et la réactivité étant au cœur du processus, il est indispensable de lever immédiatement la moindre ambiguïté quant à la sincérité de la démarche et sur une éventuelle manipulation déguisée. De même, l'ensemble des résistances et des difficultés doivent pouvoir également être exprimées ouvertement et d'emblée. Enfin, des conditions de succès dépend beaucoup la qualité de l'engagement des commanditaires du changement, de l'écoute et de l'ouverture à l'apprentissage de tous les acteurs impliqués. C'est aussi pourquoi ces « laboratoires » sont constitués d'équipes pluridisciplinaires, designers professionnels et opérationnels représentant largement les fonctions métier ou support de l'entreprise. Ces équipes ont un rôle actif dans la conception, la réalisation et l'évaluation – la concrétisation - des initiatives mais aussi un rôle moteur dans la diffusion de la dynamique au sein des nouveaux projets identifiés, dans l'implication des différents acteurs de terrain, dans leur accompagnement méthodologique et par leur contribution à leur autonomisation progressive grâce au développement de compétences idoines, cohérentes et homogènes au niveau de l'ensemble de l'organisation.

En étant centré-utilisateur et avec la volonté d'avoir un impact au cœur du système entreprise, ces « laboratoires » ont vocation à se déplacer au plus proche du terrain et des acteurs. La mobilité et la flexibilité des équipes prédominent donc. Et outre pour des raisons d'affichage et de matérialisation de la démarche en-cours, ces laboratoires n'ont pas nécessairement d'existence physique (et enfermante) localisée en un lieu précis.

La démarche est toutefois coordonnée et pilotée au niveau global mais cette centralisation est

limitée au strict nécessaire pour permettre la capitalisation de l'expérience d'un projet à un autre (et ainsi accroître la pertinence et la vitesse des réponses apportées) mais aussi pour permettre de conserver une vision globale sur les différents chantiers en cours, être en capacité de donner à voir aux directions générales l'état d'avancement de la transformation en-cours, indicateurs à l'appui mesurant le retour sur investissement apporté par le design et enfin, leur permettre de faire des choix d'allocations de ressources en fonction de l'évolution constatée des besoins ou des priorités.

Ainsi en plaçant l'humain au cœur de la transformation, en le rendant acteur mais aussi auteur du changement, le design nous semble en mesure, par une intervention de catalyse hétérogène et silencieuse, de modifier progressivement mais profondément la manière dont les entreprises priorisent, opèrent et s'organisent, et mériter ainsi le caractère stratégique que nous lui associons.

CONCLUSION

Depuis qu'elles existent, les sciences du management se sont intéressées aux conditions et aux modalités de conduite des organisations dans la bataille économique qu'elles se livrent et avec pour objectif, leur assurer la victoire. La stratégie, l'innovation et, plus récemment, le design sont présentés comme des facteurs clés de succès dans cette entreprise.

Dans les années 1980-1990, la stratégie d'entreprise a, tout d'abord, développé une vision, principalement, de fixation, de planification et de contrôle de la réalisation des objectifs. Cette approche connaît encore de nombreux adeptes à travers le monde bien qu'elle semble avoir atteint ses limites et peine à démontrer son efficacité opérationnelle et sa contribution à la transformation des entreprises. Dans l'environnement actuel où l'ampleur et la rapidité des changements sont sans précédents, l'élaboration d'un plan pluriannuel semble vain et rendu obsolète à peine validé.

Quant à l'innovation, c'est à la fin des années 1990-début des années 2000 qu'elle s'est imposée comme un impératif pour réussir sur les marchés : faire autre chose, autrement pour se créer des avantages compétitifs et tenir à distance ses concurrents traditionnels mais surtout dissuader les nouveaux entrants dont l'avènement du numérique a facilité le travail en réduisant les barrières à l'entrée sur la plupart des marchés.

Enfin, depuis quelques années, le discours autour du design - et surtout autour du design thinking - s'est présenté, par son approche pragmatique des problèmes, comme le chaînon opératoire manquant, permettant la production d'innovation, capable de « *transformer la manière dont sont développés les produits, les services, les process et même la stratégie* »¹⁰⁸.

Sans entrer dans la polémique « design thinking contre design », c'est l'ensemble du design, sa manière d'aborder les problèmes (*design thinking*), tout comme sa manière d'y apporter des réponses tangibles et concrètes (*design doing*) mais aussi de modifier les manières de faire et les esprits au sein des organisations (*design culture*), qui nous semble conférer à la discipline, sa dimension stratégique, particulièrement précieuse dans la période actuelle.

Certes, malgré les promesses, les difficultés à opérationnaliser le design sont nombreuses, particulièrement en France où la pratique et les acteurs manquent encore de maturité. Toutefois, nous avons identifié que le changement était en-cours et tendait à se généraliser, d'une part, et surtout, à gagner en efficacité, d'autre part.

Si le design parvient à s'adapter au business sans perdre son âme et sa capacité à interroger l'existant, à déranger, à innover..., si on parvient à manager le design (et si le design accepte de se laisser manager), la friction productive engendrée par le meilleur des deux mondes – business + design – contribue alors, à la transformation stratégique des entreprises, tant dans leurs offres de produits ou de services à l'attention de leurs clients, que dans leurs modes de décisions et leurs modes opératoires, contribuant significativement à rendre les organisations plus résilientes, à même de répondre et d'anticiper les exigences, actuelles et futures, de leur environnement.

¹⁰⁸ Tim Brown, 2008, op.cit. page 27

Certes le design n'est pas une recette garantissant le succès à coup sûr, ce qui peut continuer à constituer un frein à sa diffusion dans un monde où la pression du temps court nécessite des solutions opératoires efficaces et aux résultats prédictibles. Mais sa valeur nous semble, au contraire, résider dans le fait qu'il soit une recette de recettes, une philosophie d'action vertueuse pour les organisations leur permettant d'obtenir des résultats concrets et tangibles à court terme tout en initiant puis en amplifiant un mouvement de transformation profonde des comportements et des valeurs, permettant d'accroître la résilience des organisations et leur capacité à « exploiter les potentiels des situations », la véritable efficacité selon le philosophe François Jullien.

Ses travaux soulignent, en effet, que dans notre conception occidentale, la volonté doit prédominer et orienter l'action (le but puis le plan). Et que la transformation est toujours envisagée comme une rupture qui ne puisse se réaliser qu'au prix d'efforts infinis, de peines et de privations de la part de leurs auteurs, qui tout en donnant un surplus de valeur à l'exploit glorieux réalisé, leur confèrent, in fine, un statut de héros. Or, en tirant un parallèle avec la philosophie orientale, il démontre aussi la possibilité d'un *autre champ des possibles : celui des transformations silencieuses*¹⁰⁹, *celui de l'art d'infléchir les situations sans alerter ni dramatiser, d'autant plus efficace qu'il est discret. L'art de saisir les occasions, résultats d'une tendance amorcée. Et que le plus grand général ne remporte que des victoires faciles, sans même qu'on songe à l'en louer*¹¹⁰.

C'est dans une telle mise en perspective, loin du sens de la critique, du goût de la confrontation et des réactions égocentriques auxquels nous habitue parfois le design, que nous inscrivons son potentiel stratégique et notre concept de conduite de la transformation profonde et réussie des organisations par une catalyse hétérogène et silencieuse rendue possible par le design.

Et si les résistances à l'opérationnalisation du design ainsi que les freins à son avènement dans sa dimension stratégique, résidaient dans son origine et son héritage occidental ? Le plus gros enjeu auquel devrait faire face le design serait alors de s'attaquer à la propre culture dans lequel il baigne et de s'atteler à sa transformation. Agressivement ou de manière délibérément lente et progressive ?

¹⁰⁹ François Jullien, 2009, Les Transformations silencieuses, Grasset

¹¹⁰ François Jullien, 2002, Traité de l'efficacité, Grasset

BIBLIOGRAPHIE

Ulises Navarro Aguiar, 2014, Design Strategy : towards a post-rational, practice-based perspective, Swedish Design Research Journal 2 | 14

Norbert Alter, 2000, L'innovation ordinaire, PUF

Igor Ansoff, 1965, Corporate Strategy : an Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion, McGrawHill

Marzia Arico, 2013, Impacting Business Through Design, DESMA report 2013

Jean-Yves Baudouin, Guy Tiberghien, Psychologie cognitive : Tome 1, L'adulte, 1998

Mathias Bejean, 2016, l'atelier littéraire de l'université Catholique de Lille, n°5

Mathias Bejean, 2015, Le Management à l'épreuve des activités de créations, éditions universitaires européennes

Richard Buchanan, Wicked Problems, 1992, Design Thinking, Design Issues, Vol. 8, No. 2 The MIT Press

Tim Brown, Design Thinking, Harvard Business Review, juin 2008 (version anglaise)

Alain Cadix et la mission design, Pour une politique nationale de design, 15 octobre 2013

Clayton M. Christensen, 1ère édition 1997, réédité en 2016, Innovator's dilemma, Harvard Business Review Press

Hugh Courtney, Jane Kirkland et Patrick Viguerie, 1997, Strategy under uncertainty, Harvard Business Review, Issue Nov-Dec 1997

Thomas Durand, 1997, Savoir, savoir-faire et savoir-être. Repenser les compétences de l'entreprise, Actes de la conférence de Montréal

Ronald A. Finke, Thomas B. Ward et Steven M. Smith, Creative Cognition: Theory, research, and applications, MIT Press, 1992.

Richard Florida, 2010, The Great Reset, HarperBusiness

Raghu Garud et Suresh Kotha, 1994, Using the Brain as a Metaphor to Model Flexible Production Systems, Academy of Management Review, Vol. 19 n°4

R. Garud and A.H. Van de Ven, 2002, Strategic Change Processes, cité in Design as Change – teleology or guided evolution ? de Hans Anderson et Per Aman, conference paper 09/2014

Isaac Getz et Brian Carney, 2016, Liberté & Cie, Flammarion

David Gray, 2012, The Connected Company, O'Reilly

Raymond Guidot, 2013, Histoire des Objets - Chronique du design industriel, Hazan

Ranjay Gulati, 2009, Reorganize for Resilience, Harvard Business Press

Donald C. Hambrick et Phyllis A. Mason, 1984, Upper Echelons : The Organization as a Reflection of its Top Managers, *The Academy of Management Review*, vol. 9 issue 2 04/1984

Armand Hatchuel, 2000, Quel horizon pour les sciences de gestion ? Vers une théorie de l'action collective, dans *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Vuibert-Fnege

Pierre-Damien Huyghe, 2013, conférence sur l'innovation, ENSCI 10/13

Ulla Johansson-Sköldberg and Al., Design Thinking : Past, Present and Possible futures, *Creativity and Innovation Management*, vol. 22, n°2 2013

Gerry Johnson, 2003, Micro Strategy and Strategizing: Towards an Activity-Based View, *Journal of Management Studies* 40:1 January 2003 0022-2380

Francois Jullien, 2009, *Les Transformations silencieuses*, Grasset

François Jullien, 2002, *Traité de l'efficacité*, Grasset

W. Chan Kim et René Mauborgne, 2005, *Blue Ocean Strategy*, Harvard Business Review

Klaus Krippendorf, 2006. *The Semantic Turn; A New Foundation for Design*. Boca Raton, London, New York: Taylor&Francis, CRC Press

Klaus Krippendorf and Reinhart Butter, 1984, *Product Semantics: Exploring the Symbolic Qualities of Form*, Annenberg University of Pennsylvania

Lawson, *How designers think : the design process demystified*, Cross, Designerly ways of knowing

Jill Lepore, 2014, *The Disruption Machine*, *The New Yorker*, 23/06/2014

Jeanne Liedtka, 2000, In defense of strategy as design, *California Management Review* Vol. 36 N°1

Raymond Loewy, *La laideur se vend mal*, (1952), Gallimard Tel, 2002

Adolf Loos, *Ornement et Crime : et autres textes (« Ornament und Verbrechen », 1908)*, Paris, Payot et Rivages

Alain-Charles Martinet, 2007, *Stratégie et management stratégique des entreprises*, *Gestion*, 2007/3 Vol.32

Henry Mintzberg, 1994, The rise and the fall of strategic planning, *Harvard Business Review*, vol 72

Henry mintzberg, 2007, *Tracking stratgey : toward a general theory*, Oxford University Press, Oxford, UK

Rosée Morisette, colloque sur le changement du CCCPFPT du 30/03/2012

Bruce Nussbaum, 2011, *Design Thinking is a failed experiment so what's next*, <http://www.fastcodesign.com/>

David A. Owens, 2011, *Creative People Must Be Stopped: 6 Ways We Kill Innovation (Without Even Trying)*, Edit. Jossey-Bass

Anne et Eric Pezet, 2010, La société managériale. Essai sur les nanotechnologies de l'économie et du social, La ville brûle

Philippe Picaud, Tiphaine Igigabel, Brigitte Borja de Mozota et Christophe Rebours, 2015, Design Impact, quand le design crée de la valeur pour l'entreprise, Mission Design pour la DGE

Gaston Pineau, Les réflexions sur les pratiques au coeur du tournant réflexif, communication à 'Universidad Diego Portalis – Chili 10/01/2007

Michael E. Porter, 1982, Choix stratégiques et concurrence, Economica

Michael E. Porter, 1986, "L'avantage concurrentiel", InterEditions

Michael E. Porter, 1996, What is Strategy?, Harvard Business Review – December 1996

Davide Ravasi et Gabriella Lojaco, 2005, Managing Design and Designers for Strategic Renewal, Table 7, Long Range Planning 38

Horst W.J. Rittel et Melvin M. Webber, Dilemmas in a General Theory of Planning, Policy Sciences 1973

Ron Sanchez, 2006, Integrating Design into Strategic Management Processes, DMI Review vol.17 n°4

Donal A. Schön, The reflexive practitioner. How professionals think in actions. 1983

Donal A. Schön, Le tournant réflexif, Les éditions logiques. 1996

Joseph Schumpeter, 1942 traduction française 1951, Capitalisme, Socialisme et Démocratie, Paris, Payot

Bo Shan, 2004, La communication interculturelle : ses fondements, les obstacles à son développement, in Communication et Organisation, 24 | 2004

Herbert A. Simon, 1947, Administrative Behavior, New York, Macmillan

Sun Tzu, env. IVème siècle avant JC, L'art de la Guerre

Raymond Vaillancourt, 2008, Le temps de l'incertitude, Presses de l'Université du Québec

A.H Van de Ven et M.S. Poole, 1995, Explaining Development and Change in Organizations, Academy of Management review 510-540

Roberto Verganti, 2009, Design Driven Innovation – Changing the Rules of Competition by Radically Innovating What Things Mean, Harvard Business Press

Paul Watzlawick, 1978, Le Langage du Changement, Editions du Seuil

Achille Weinberg, 2010, Qu'est-ce que l'esprit créatif ?, in Sciences Humaines n°221 – 12/2010

Robert Weisberg, 1986, Creativity, Genius and Other Myths

Barry Wylant, Design Thinking and the Question of Modernity, The Design Journal, vol.13 issue 2, 2010

