

L'ANCRAGE DU DESIGN DANS LES ORGANISATIONS

Receuil et témoignages

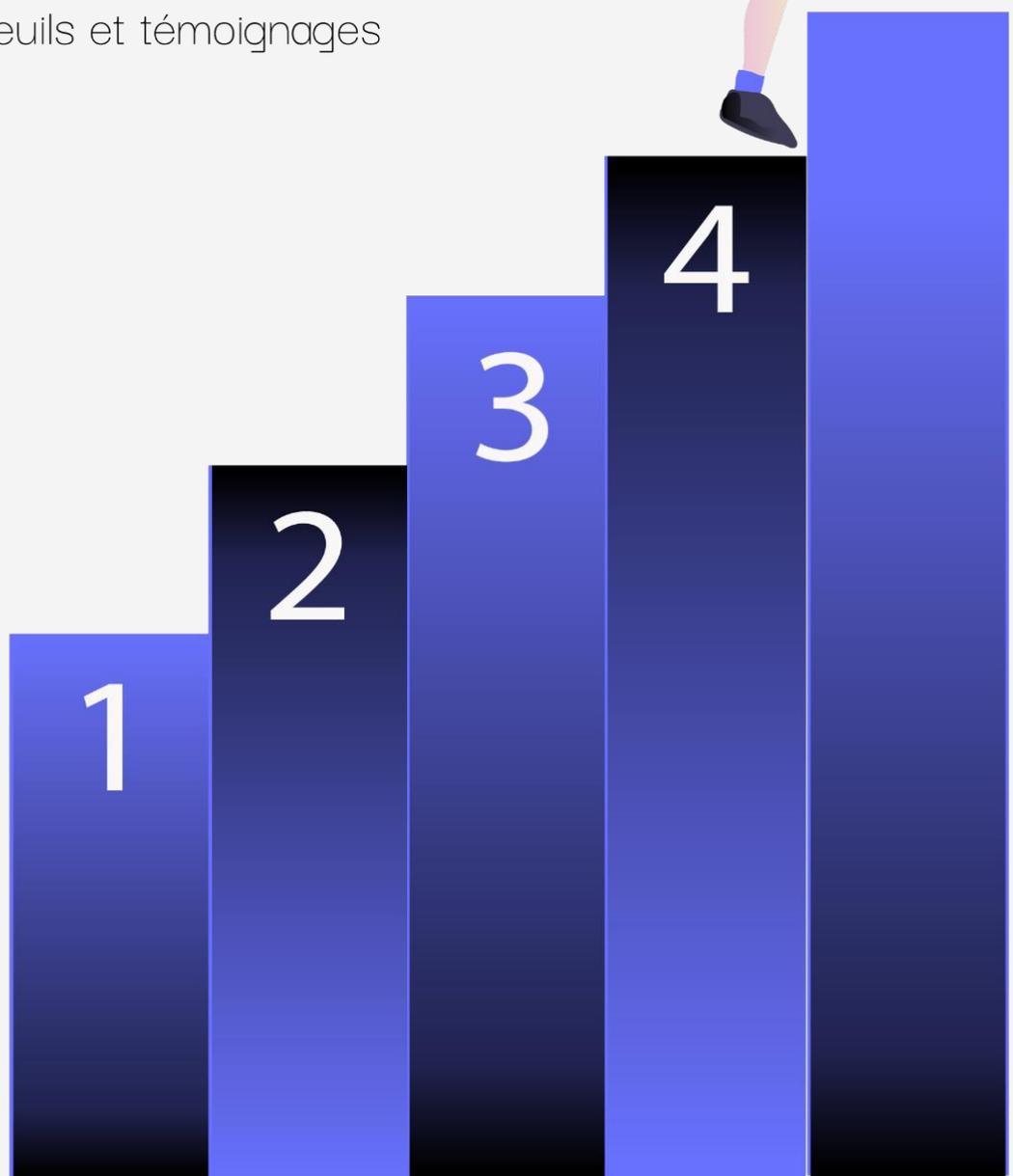


TABLE DES MATIÈRES

PRÉAMBULE	4
REMERCIEMENTS	5
INTRODUCTION	6
MÉTHODOLOGIE	7
CHAPITRE I - L'ÉVOLUTION DU DESIGN DANS LES ORGANISATIONS FRANÇAISES	8
I.1. Les racines du designer	9
I.2. De l'esthétique industrielle à la gouvernance	10
I.2.a. L'utile ou l'ère industrielle	10
I.2.b. La séduction ou l'ère du business	10
I.2.c. La méthode holistique ou l'ère de l'innovation	11
I.2.d. L'humain ou l'ère de la gouvernance	11
I.3. Les formes d'organisations susceptibles de travailler avec le design	12
I.3.a. Le design en start-up	13
I.3.c. Le design intégré dans les grands groupes	14
I.3.d. Le design dans les politiques publiques	15
I.3.e. Le design externalisé en agences spécialisées	16
I.3.f. Le design indépendant	17
I.4. Le design un positionnement non universel	17
Synthèse I	18
CHAPITRE II - Le design au cœur des organisations	19
II.1. Un écosystème d'acteurs design	20
II.1.a. Design leader pour impulser la mise en action	20
II.1.b. Design entrepreneur : l'entrepreneuriat comme démonstration	21
II.1.c. Les relais internes du designer dans les entreprises pour déclencher ou acculturer	21
II.1.d. Les assimilés-designers	23
II.1.e. Le design manager et le management du design	23
II.2. Le design au service des processus internes de l'organisation	25
II.2.a. Innovation design pour le management ou la gestion humaine	25
II.2.b. Le design au service de la vision stratégique	26
Synthèse II	28
CHAPITRE III - Propositions de stratégies d'ancrage du design dans les organisations	29
III.1. Les outils pour valoriser le design	30
III.1.a. L'impact sur les performances financières	30

III.1.b. Le retour sur investissement du design.....	31
III.1.c. Les formes de réussites comme indicateurs de valorisation.....	32
III.1.d. La démonstration.....	33
III.2. Les stratégies pour développer l'ancrage dans les organisations.....	34
III.2.a. Les étapes pour ancrer le design.....	34
III.2.b. Zoom sur les actions de démocratisation.....	35
III.2.c. Les conditions de réussite.....	36
III.3 Mesurer pour progresser.....	36
III.3.a. Appréhender la maturité du design chez son client ou commanditaire.....	37
III.3.b. Associer la mesure à des éléments business.....	37
III.3.d. Recueil des outils.....	38
III.3.e. Comment mesure un ancrage pérenne.....	38
III.3.e. Les limites de mesurer l'immesurable.....	39
Synthèse III.....	40
CONCLUSION.....	41
BIBLIOGRAPHIE.....	43
LES ANNEXES.....	45

PRÉAMBULE

Je souhaite raconter mon histoire, une histoire qui j'espère témoigne de ma motivation à écrire ce mémoire professionnel.

Mon père est designer, l'une des premières générations de designers industriels français. Par conséquent, j'ai baigné dans cet univers depuis toujours. Il fait aussi partie de cette hybridation, non courante, qui pratique également et reconnaît le design management. En fait, j'ai surtout grandi dans un environnement où règne le questionnement et l'innovation.

Néanmoins, j'ai d'abord fait une école de management, dans laquelle j'ai appris le professionnalisme, développé une grande ouverture d'esprit et y ai découvert un attrait particulier pour les sciences humaines.

Par la suite, j'ai eu une expérience d'un peu moins de quatre ans dans une société de services, une ESN (anciennement SSII) en tant que Sales & Business Manager. Entreprise dans laquelle je me suis épanouie, et où j'ai développé des compétences majeures en développement de réseau, management et vente de service/conseil. Bien que j'y ai vécu quelques années épanouissantes, quelque chose manquait. Une dimension très difficilement descriptible, que je résumerai ici en créativité (ou inventivité).

Dans un deuxième temps, j'ai intégré une école de design, où j'y ai découvert une lecture et un prisme d'analyse bien différent sur la vie, les projets et le sens des choses. L'innovation par le design, je l'ai expérimenté durant cette année, au sein d'IBD. L'INNOVATION BY DESIGN c'est faire la démonstration que le design est un outil de stratégie et non uniquement un outil de conception d'objet. Depuis une dizaine d'années, l'approche de l'innovation par le design s'est considérablement développée, le processus du design avec sa palette d'outils devient un levier stratégique de l'entreprise contribuant à former les futurs directeurs de l'innovation dans les entreprises.

J'exerce depuis un an des missions en design d'expériences d'abord en agence de design, puis désormais dans un grand groupe. De ces expériences-là, j'ai fait une constatation, travailler et/ou collaborer avec les designers est une tâche que je trouve particulièrement difficile. J'ai expérimenté un syndrome de division pour les personnes ayant la double compétence management/design. Celui-ci est issu d'un mal-être d'avoir expérimenté la double fonction, être à la fois chef de projet innovation et productrice de design d'expériences. S'agissant de deux postures différentes, elles doivent se confronter et être complémentaires. Et enfin j'y ai découvert une réalité, il me semble désormais primordial d'impulser la vision design et méthodologie design à l'initiative d'un projet ou d'une décision à prendre. Soit d'élever le design au niveau de la sphère stratégique et pas seulement exécutive. Pourtant la France me semble être terriblement en retard en comparaison à d'autres pays.

Pour résumer, je m'interroge sur mon identité, j'évolue dans le monde du design mais suis-je designer pour cela ?

Qui suis-je ?

Ce dont je suis sûre c'est qu'il y a encore bien des zones d'ombre dans l'univers du design en France et qu'il y a des comportements, des coutumes ou devrais-je dire une exposition de cette pratique que je ne comprends toujours pas. Je cherche à éclaircir ces zones d'ombre dans ce mémoire et je m'interroge sur les effets de la pénétration de cette approche design sur le management.

Ce que j'essaie réellement de comprendre, dans l'espoir d'élucider ma toute première question, c'est de décrypter la contribution de cette approche même au projet de l'entreprise. Pour cela je suis allée à la rencontre des personnes les mieux placées en France pour traiter de ce sujet, les designers leaders, les designers intégrateurs, les directeurs du design, les fondateurs d'agence de design etc..

Voyons ensemble quelle est leur vision de l'ancrage du design.

REMERCIEMENTS

Albane, Victor, Myriam, Maelle et Théo pour votre immense patience, vos nombreuses relectures, vos conseils en organisation et vos remarques pertinentes sur les redites et formulations, je vous remercie.

Olivier Desportes pour la direction de ce mémoire et tes conseils, au-delà, sur mon avenir professionnel, je te remercie.

À l'ensemble des personnes rencontrées lors des entretiens, pour votre disponibilité, l'intérêt porté à mon étude et votre confiance témoignée dans nos échanges, je vous remercie.

Stéphane Gauthier et Mathias Béjean, mes professeurs, et Geneviève Sengissen pour le chamboulement que vous avez su provoquer à l'intérieur de moi, pour les armes et connaissances que vous m'avez enseignées cette année, d'avoir cru en moi et de m'avoir donnée la chance d'intégrer IBD « Fabulous », pour m'avoir ouvert les yeux sur l'expérimentation infinie, je vous remercie.

Joseph Mazoyer pour la transmission du goût du design et d'avoir partagé ta passion depuis toujours, je te remercie.

Mes camarades de classe pour votre précieux soutien, votre écoute active, votre compassion inégalable, votre imagination débordante et votre force inépuisable, je vous remercie.

INTRODUCTION

Depuis le début du XXI^{ème} siècle, de nombreuses études ont démontré que l'innovation et le design avaient leur place dans les entreprises : notamment les études McKinsey sur le Design impact. En effet, on constate que les entreprises qui utilisent les méthodes de design ont un impact positif sur les performances financières des entreprises.¹ Nous parlerons alors de valeur « business ». Plus que financière le design est une réponse pour les organisations qui font et vont faire faces aux grands challenges du monde comme le climat et la santé.

Pourtant, ces mêmes études ont aussi démontré que le design est mal intégré dans les organisations et de ce fait, mal piloté. Récemment, de nouvelles recherches se sont intéressées à : *pourquoi* la pratique du design est-elle mal intégrée dans les organisations. Plusieurs aspects en ressortent et se rassemblent en trois points critiques :

1. les dirigeants des entreprises ne s'y connaissent pas,
2. les designers managent mal le design, au sens business du terme *management*,
3. il n'existe pas de KPI adaptés pour mesurer l'impact du design.

Je propose ici de réunir ces trois axes en une seule idée : l'ancrage du design.

Dans ce mémoire, je souhaite donc m'intéresser à cet ancrage du design, ou *comment* le design s'intègre-t-il dans les organisations et se pilote-t-il ? Je m'interrogerai, plus précisément, sur ces légendaires KPI² mentionnés dans de nombreuses études sur l'impact et la valeur du design. Elles ont souvent d'ailleurs la même conclusion : il n'existe pas de KPI en design. Bien souvent, ils sont empruntés au commerce ou encore imposés par le marketing, mais aucun ne reflète pas réellement le potentiel du design ni son ancrage dans l'organisation.

Basée sur des outils existants, notamment The design ladder³ qui illustre et évalue l'utilisation du design par une entreprise intégrant l'ancrage, j'étudierai la diffusion et l'incarnation du design par les collaborateurs et les designers. L'objet de cette recherche est surtout de questionner la forme, et de chercher celle qui pourrait être répliquable à différents niveaux d'organisations.

Aussi, je poserai, notamment les questions suivantes :

- Qui porte la vision design dans l'entreprise ? Les designers leaders, les intégrateurs, les dirigeants, les designers etc..
- Quel est l'impact du design ? Pour cela, je tenterai de recenser les outils qui existent. Par intuition il m'a paru que c'était essentiellement des KPI inspirés du marketing, ou de la finance.

Ce mémoire recueille de nombreux avis de designers et leaders travaillant sur des problématiques variées. Leurs positions ont parfois été opposées et pourtant il en ressort des thématiques importantes qui éclaire sur l'importance de l'ancrage du design, les clés et difficultés pour le mettre en place. D'abord, nous verrons la place du designer et du design dans les organisations, et leur rôles pour les grands challenges sociétaux actuels et à venir. Puis, nous explorerons l'écosystème qui fait vivre et créer l'espace du design dans les organisations. A travers le récit des participants de l'étude, nous constaterons que le design, lorsque supporté par un réseau solide, peut influencer les problématiques de l'organisation de caractère stratégique ou/et managériale.

Et enfin en troisième partie, j'expliquerai en quoi les études démontrent que le design a de la valeur pour les organisations au sens large, et qu'il est difficilement comparable de mesurer l'ancrage du design d'une organisation à l'autre. Puis, j'interrogerai la notion d'outillage et de mesure, en explorant la forme ou les formes que l'on pourrait envisager pour obtenir un aperçu du niveau de design dans les organisations.

¹ SHEPPARD Benedict, SARRAZIN Hugo, KOUYOUMJIAN Garen, and DORE Fabricio, The Business Value of design, McKinsey Quarterly, October 2018 | [Article](#)

² KPI est l'initiale de Key Performance Indicator ou ICP (indicateurs clés de performance)

³ <https://danskdesigncenter.dk/en/design-ladder-four-steps-design-use>

MÉTHODOLOGIE

Ce mémoire est un travail de réflexion basé sur trois sources principales.

Une revue de littérature

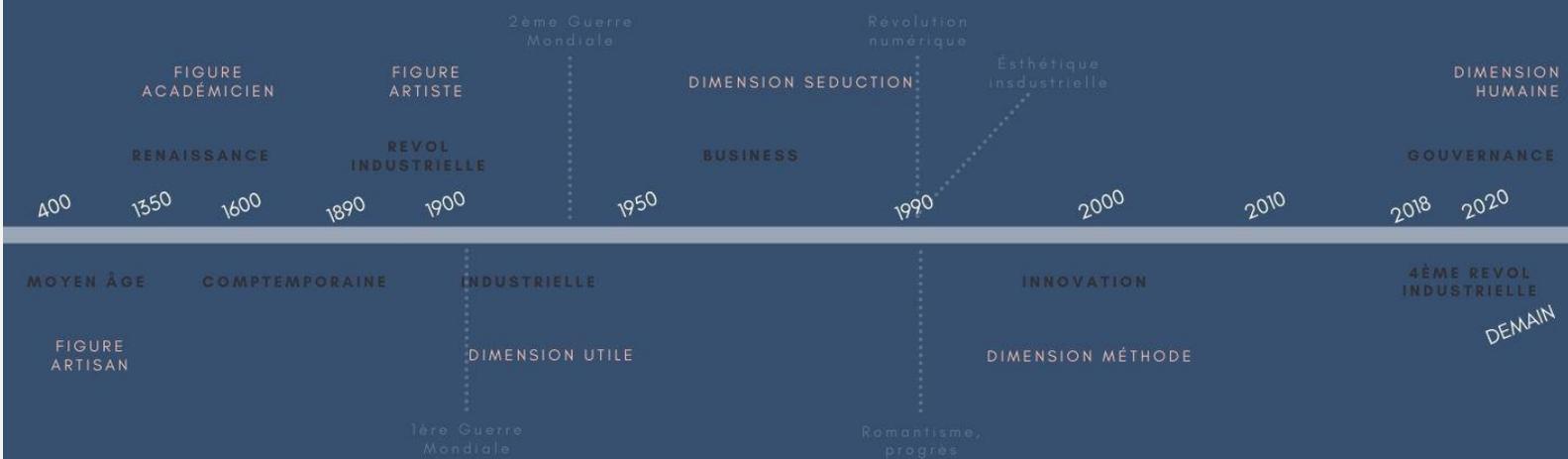
Pour cela j'ai rassemblé des articles et des ouvrages, dont la lecture a fait l'objet d'une synthèse analytique en mars 2020. Bien que non exhaustive sur le corpus documentaire immense autour du design dans notre société et dans nos organisations, cette revue de littérature m'a apporté un éclairage sur l'évolution dans le temps de ce métier et sur l'impact du design dans les organisations en termes de valeurs économique et stratégique.

Une série de 16 entretiens avec des acteurs du design en France aujourd'hui

Ces derniers mois, j'ai eu la chance de rencontrer 16 experts du design en France et de recueillir leurs perspectives sur l'ancrage du design dans les organisations. Quatorze dans le cadre d'interviews dédiés pour ce mémoire, et deux autres lors d'un master class délivré dans mon programme de cours à l'ENSCI. Dans leurs explications, ils ont aussi partagé leur vision de l'évolution du design et des différents modes de collaboration entre le design et les organisations. Chacun basé sur leurs expériences riches et variées, ils m'ont apporté une multiplicité de réponses. Ces échanges comptabilisent treize heures et quinze minutes d'entretiens et 120 pages de retranscription. En les rencontrant, j'ai pris conscience de deux choses clés : (1) il y a autant d'approches sur le design dans les entreprises qu'il y a de designers ; (2) pourtant, certaines idées se répètent presque systématiquement. Il y a donc des consensus sur les sujets que je souhaite explorer ici. Néanmoins, de ces réponses, je ne pourrai pas rassembler l'ensemble des points de vue uniques, je m'appuierai sur les consensus et reprendrai des citations précises pour illustrer la réflexion globale. La liste des personnes rencontrées est mise en annexe 1.

Ma propre expérience ces derniers 18 mois avec IBD et professionnellement

Au long du parcours avec IBD, certaines rencontres et certaines informations ont éclairé plus particulièrement ma compréhension du design et des clés de l'innovation. Je les reprendrai ici. Par ailleurs, j'ai travaillé onze mois au sein de l'agence Design Office, puis quatre mois comme designer intégrée au sein de Sodexo. Ces deux expériences radicalement différentes en termes de positionnement sont ici des appuis forts pour mon raisonnement.



CHAPITRE I – L'ÉVOLUTION DU DESIGN DANS LES ORGANISATIONS FRANÇAISES

Voyons comment le design a pris ancrage dans les organisations françaises, en commençant dans les années 1940-1950, alors même que le terme n'était pas encore exploité. Puis, nous relaterons l'évolution du concept, depuis la notion d'esthétisme industriel des années 1990 qui ont vu naître le mot « design », jusqu'à aujourd'hui, où les designers revendiquent que la pensée design est probablement indispensable pour trouver des solutions vraiment pérennes à notre « sustainability ».

“

Il y a vingt ans on a fait coïncider business et design aujourd'hui on peut agir sur le business et sur la gouvernance des entreprises. La nouvelle génération agit sur la gouvernance tandis que la première génération de designer agissait sur l'industrie

”

Anne Asensio

1.1. Les racines du designer

Pour introduire les différentes dimensions qu'a traversé le design, revoyons ensemble les racines du designer. Pour cela, prenons la frise chronologique développée par Olivier Hirt lors d'un cours sur les nouvelles figures du designer⁴. L'arrivée du designer à une histoire que nous pouvons distinguer en trois grandes étapes.

La figure de l'artisan

Nous parlerons d'abord **d'artisans**. Pendant le Moyen Âge, l'art signifiait « la technique », un savoir-faire, soit un régime de reproductions et de répétitions. Parmi les arts, il y avait le dessin : imagier, tailleur d'images, peintre. Chaque métier devait être autorisé et détenir une licence pour pratiquer ces métiers d'art.

Le partage de savoir-faire s'opère par le compagnonnage : chercher à faire de la meilleure façon, en étant d'abord apprenti, pas de notion de réinventions, transmission d'un savoir-faire incorporé qui passe par le corps et par l'expérience. Ce compagnonnage s'organise en corporation de métier.

La figure de l'académicien

Puis l'**académicien** est apparu au moment de la renaissance, avec la crise du régime des corporations (privilège, « protectionnisme »...). On demande alors à pratiquer librement les activités artistiques sans devoir passer par les corporations, à exercer librement son métier. Les académiciens justifient alors publiquement que ce qu'ils font n'est plus uniquement de l'ordre de la technique, et donc ne se présentent plus comme de simples mécaniciens.

Au même moment se développe la théorisation de nouveaux savoirs faites telle que la science de l'architecture. Apparaissent alors des traités qui érigent ce qui est bien ou ce qui ne l'est pas, comment faire, etc. Grâce aux traités, la théorie et les savoir-faire circulent. Cela coïncide aussi avec la naissance des imprimeries. L'Académie est aussi l'espace qui va arbitrer les controverses : elle rejette ou accepte des idées. La notion de salon (lieu des « savoirs » de la réception) apparaît également. Aujourd'hui, nous parlerions d'expositions, de musées, etc.

Ainsi, le compagnonnage n'est plus le seul moyen de partage et d'apprentissage. Ces évolutions sont nées du questionnement des hommes. Plus ils se questionnaient, plus ils recherchaient un moyen de regrouper ces savoirs. L'Académie, les traités, les livres, les salons... permettent donc de voir, de décrypter, d'apprendre et d'éveiller. C'est par ces véhicules, que les hommes commencèrent à imaginer le langage autour du « sensible ».

La figure artistique

Enfin, le terme **artiste** vient s'intégrer à la fin XVIII^{ème} siècle, début XIX^{ème} siècle, lors de la crise du modèle académique (essor de la bourgeoisie, modèle académique « débordé » conservateur, règles, protectionnisme).

La nature de la demande change, les bourgeois commandent désormais des portraits. La demande augmente, ils exigent plus d'intériorité et de singularité dans la création. C'est une prise de conscience générale qui révèle que chacun porte quelque chose de propre en soi-même.

Ainsi, à la fin du XIX^{ème} siècle, le romantisme apparaît. Avec l'époque des Lumières (raison, critique), le « progrès » se caractérise par l'envie de « faire quelque chose de nouveau ». Les notions d'auteur et de créateur apparaissent avec, bien entendu, la notion de « création ». Encore aujourd'hui, dans l'esprit du designer, l'idée de vouloir faire quelque chose de nouveau reste essentielle. La nouveauté, l'innovation sont porteuses de valeur en tant que telle. Chez les académiciens, le groupe et la mise en commun sont les gardiens de la valeur. Tandis que dans la figure de l'artiste, chaque artiste devient porteur/garant de la valeur de son œuvre. Ainsi,

⁴ Novembre 2019

les champs des possibles artistiques deviennent inépuisables. Peuvent naître des théories et des langages de description de chaque nouvelle œuvre.

Le designer prend racine dans les trois figures décrites. Chacune l'a influencé et l'a construit.

I.2. De l'esthétique industrielle à la gouvernance

Anne Asensio invite à remonter l'évolution du design sur les dernières décennies en quatre grandes phases.

I.2.a. L'utile ou l'ère industrielle

Pour retrouver le moment où le design a dépassé la dimension de l'utile, Anne Asensio invite à remonter dans les années 40 au moment où apparaît le management scientifique, autrement dit, le management par l'optimisation des résultats et de la production. Selon Kim Helmbold, il y avait eu une première étape de saturation du marché après le règne de la technique, de l'industrialisation, la technologie, les moyens de production. Le marché n'absorbait plus tout ce qui pouvait sortir. La première réponse à cela a été l'arrivée de la science du marketing et la dimension de la séduction. « Le design comme dépassant la problématique de l'utile pour apporter la dimension séduction commence dans les années 40, et issue des années 30 aux USA. Les États-Unis ont été les premiers avec la philosophie "good design" car ils ont été les premiers à associer le management scientifique avec l'obsolescence programmée. Nous avons dépassé la dimension de l'utile avec l'idée de créer de la demande par le désir. Et, ce qui était le plus à même de déclencher ce désir programmé était le design ». (Anne Asensio)

C'est un paradigme qui arrive à sa fin aujourd'hui comme l'écrit Philippe STARCK en octobre 2020 au sujet de la transformation de notre société et de nos modes de vies : « Le design n'a pas d'avenir, parce que le produit lui-même n'en a pas⁵. »

« C'est la fin du design au sens de l'exécution d'une séduction pour le produit dans un mode consumériste ». (Anne Asensio)

I.2.b. La séduction ou l'ère du business

La dimension de la séduction a fait ses preuves et aujourd'hui l'apport du design pour le business a été largement démontré souligne Anne Asensio. C'est ainsi que depuis les années 2000, le business et le design n'ont eu de cesse de se rapprocher. Cela se voit, d'un point de vue académique, les écoles de design et de commerce travaillent davantage ensemble, mais surtout cela se reflète d'un point de vue organisationnel. McKinsey souligne que ce rapprochement est incontestablement et apporte de la valeur aux entreprises (business value).⁶

En se rapprochant du business, le design est passé à la phase 2 : la stratégie. « En s'intégrant dans les organisations, le designer a pu naturellement accéder aux leviers stratégiques de l'entreprise, voire à la direction de l'entreprise. C'est la naissance de la filière design management. Le design stratégique a connu son essor car il redonne du sens à l'entreprise, à de nouvelles façons de travailler, de faire évoluer son métier et compléter ses savoirs faire. Il s'assure que les produits apportent quelque chose d'utile, d'émotionnel, de séduisant. » (Anne Asensio) Cette quête de sens a évolué : d'abord dans le produit et l'expérience, puis vers la proposition de valeur de l'entreprise dans son ensemble. La loi française a inscrit la notion d'entreprise à mission dans la loi en reflet d'une tendance globale et nécessaire.

Et pourtant, ce rapprochement business et design dans ces vingt dernières années questionne la posture du designer, ses compétences, sa manière d'interagir dans l'organisation. Il a dû, lui aussi, évoluer et déplacer son champ de travail du produit et de

⁵ <https://madame.lefigaro.fr/deco-design/philippe-starck-le-design-na-pas-davenir-parce-que-le-produit-lui-meme-nen-a-pas-061020-182906>

⁶ **The Business Value of design**, McKinsey Quarterly, October 2018 | [Article](#)

l'expérience vers la proposition de valeur. Cette évolution du designer n'a tout de fois pas changé son ADN qui définit sa pensée autour de l'humain et du durable.

La ligne d'équilibre entre le business et le design est très subtil, d'ailleurs Stefan Marthelot pense que « si le design va trop sur le business alors il perd son âme, sa crédibilité, il devient le bras armé du marketing Et que c'est souvent le cas « de l'autre côté de l'atlantique ».

I.2.c. La méthode holistique ou l'ère de l'innovation

Dans les années 2010, la grande effervescence de l'innovation a marqué un tournant. Katie Cotellon raconte cette période où les dirigeants phosphorent beaucoup sur le devenir de l'innovation. C'est le début du design thinking. La question de l'innovation et des usages devient une évidence pour de nombreux dirigeants. Le changement s'opère avec notamment les start-ups à travers les openlabs, les livings labs, les digitales factories, et tout ce qui se rapproche de l'open innovation. « Cette époque-là voit exploser des modèles d'innovation qui sont déjà dessinés depuis longtemps mais pour la première fois qui touche les entreprises B2B. On a observé un effet d'opportunité, où les dirigeants ont souhaité faire autrement, baignés par le lean startup, leurs lectures, l'agilité des modèles de startups. Nous développerons indirectement sur ce propos dans la sous partie I.3. à travers les différentes formes d'organisation.

Par ailleurs, à ce même moment, selon Anne Asensio, les méthodologies design commencent à être identifiées pour leur démarche holistique. En effet, le design avait développé des techniques pour accompagner les programmes d'innovation ou d'ingénierie pour servir le produit et le business sans forcément chercher à transformer. Et ses méthodologies pour accompagner les organisations dans la recherche de l'innovation par l'utile, l'esthétique (ou par la séduction) et le sens, sont alors reconnues pour leur caractère holistique qui intègre des visions complémentaires (ingénierie, marketing, humain). Et aujourd'hui le design a la capacité de diffuser une vision à grande échelle dans une organisation. Anne Asensio explique que le design, dans sa méthode empêche la pensée linéaire, elle permet de diverger et de converger les idées. C'est le principe du design thinking.

« Il y a quelques années le gros du marché était l'innovation produit, aujourd'hui c'est le design des organisations. Le projet devient un support pour comprendre les évolutions internes des métiers et des structures. Et non plus un prétexte.» (Stéphane Gauthier)

Autrement dit, l'innovation aujourd'hui c'est transformer l'organisation. Et Anne Asensio va plus loin dans le rôle du design pour l'innovation, elle argumente que la méthodologie holistique, au-delà de la transformation des organisations, est aussi intéressante pour la recherche autour des enjeux sociétaux : le design pour repenser les modèles économiques de demain. En effet, Gilles Rougon montre que chez EDF la méthodologie design a non seulement pénétrée l'entreprise à plusieurs niveaux (ingénierie, marketing, humain...), mais surtout, elle porte aujourd'hui la transformation de l'organisation EDF qui a le pouvoir et qui se sent la responsabilité d'influencer le monde économique de demain.

I.2.d. L'humain ou l'ère de la gouvernance

Dans cette recherche pour les enjeux sociétaux, le design a toute sa place et c'est en cela que son intégration dans les entreprises est importante. La Responsabilité Sociale et Environnementale (RSE) et le développement durable sont des sujets qui questionnent en profondeur nos modes de fonctionnement, notamment au sein des organisations. Le réchauffement climatique est un enjeu majeur pour les grands groupes comme Danone, Renault et Sodexo, rappelle Anne Asensio. Ce qui indiquerait que la conscience du besoin de « bien produire » a donc eu lieu. Il ne s'agit plus de produire en masse mais de bien produire au sens éthique, durable, environnemental etc. La situation de crise sanitaire de 2020 est un autre exemple qui a eu un effet radical d'accélération de ces questionnements et de prise de conscience collective. Anne Asensio parle de transformation de la gouvernance pour nommer les modifications structurelles dont les entreprises ont besoin pour faire face à ces questions.

Le design apporte notamment deux choses à la définition de cette future gouvernance. D'abord c'est la stratégie « human centered ». Dans notre fonctionnement, en tant qu'êtres vivants au sein d'un écosystème, l'humain devient le vivant, et le vivant inclut toutes

les espèces et la Terre. De façon très inspirante, le projet de Dominique Sciamma, avec CY l'école de design, travaille pour le vivant par la stratégie « human centered ».

« La dimension humaine qui est devenue la dimension du vivant c'est-à-dire la dimension des humains, des non-humains et de la terre, de la planète était jusqu'à présent la variable d'ajustement. Dans le monde du 20^e siècle on croyait au darwinisme, il faut revenir aux principes d'économie. On se disait que c'était une variable d'ajustement parce que le vivant s'adapte. C'est le principe de l'évolution. » (Anne Asensio). Aujourd'hui Il faut prendre les humains, les non-humains et la planète, (donc le vivre ensemble) comme le cœur du système, non plus comme une variable d'ajustement. C'est donc l'approche « human centered » à l'échelle de l'économie et de la planète.

Ensuite, puisque le challenge pour les entreprises se pose aussi au niveau du « bien produire », aujourd'hui ceux qui réfléchissent à ces enjeux sont notamment les designers internes ou externes aux organisations. Nous illustrerons plus tard, à travers de nombreux exemples, la place et la forme que peut prendre le design dans les organisations.

« Sur le plan politique cela va plus loin on parle de contributive design, contributive research, qui sont finalement toutes ces nouvelles approches du citoyen à la définition de sa vie, de son vivre ensemble, de son paysage, de comment il mange, de comment il vit, comment il se soigne ». (Anne Asensio)

I.3. Les formes d'organisations susceptibles de travailler avec le design

Le design a donc des racines qui lui ont permis d'évoluer, au cours des dernières décennies, vers une dimension globale pour la société, et notamment pour les organisations. Mais quelles sont les formes de collaboration souvent observées entre les organisations et le design en France ?

Définissons d'abord une organisation : « un ensemble de moyens permettant d'atteindre un objectif nécessitant une action collective. » Telle est la définition de Michel Foudriat⁷. Selon lui, ces formes d'organisation sont aujourd'hui fondées par les usages qu'en font les entreprises publiques et privées et qu'en cela, elles sont amenées à évoluer. Les changements qui s'opèrent actuellement dans le monde ordonnent des transformations dans les usages et donc dans les organisations. Il poursuit son analyse en soulignant que « l'organisation nécessite toujours la définition d'un ensemble de règles explicites qui prescrivent les étapes du processus de production, les comportements des individus, les interdépendances entre les individus et les groupes, les relations avec l'environnement ». Ceci illustre pourquoi le design est aussi pertinent au niveau de l'organisation plutôt qu'une direction, une équipe ou un projet. Foudriat explique l'existence des organisations par la quête de rationalité. Et, comme nous l'avons vu, le design par sa démarche travaille sur le sens.

Ainsi, au fur et à mesure que le design a évolué, que sa valeur a été reconnue pour le business et pour la stratégie, les organisations ont appris à l'intégrer dans leur développement et leurs innovations. Petit à petit, le design a pris une place centrale dans beaucoup de situations.

Ce que nous proposons d'observer dans ce chapitre, sont les différentes formes que peuvent prendre le design dans les organisations. Soulignons que les experts interviewés dans le cadre de ce mémoire insistent sur le fait qu'il n'y a pas de configuration optimale. Par exemple, grâce à son expérience et son recul, Saran Diakité Kaba affirme qu'il n'y a pas de recette, ni de pourcentage idéal entre design intégré versus prestataire. Tout est une question de contexte et de métiers. De plus, Frédéric Beuvry pense que bien que le design doit avoir une place corporate ou transversale, il n'y a pas de meilleur modèle, ce ne sont que des stratégies.

Voyons quelles sont les formes de collaboration entre le design et les organisations.

⁷ Michel foudriat dans son livre La Sociologie des Organisations, la Pratique du Raisonnement, édition PEARSON (université PARIS XII).

I.3.a. Le design en start-up

D'après Nicolas Bellego, ce qui différencie la start-up d'une petite entreprise, c'est que l'activité d'une start-up est basée sur un projet d'innovation dont le modèle économique est nouveau. Tandis que pour une petite entreprise, le business économique et le projet d'entreprise sont connus et largement répliqués.

Selon Nicolas Bellego⁸, une start-up se définit par trois grandes caractéristiques :

- une perspective de grande croissance
- l'usage ou la création d'une technologie nouvelle
- un besoin de financement assuré par des levées de fonds

Quel que soit son secteur d'activité, une start-up cherche à créer de la valeur et à attirer un marché pour le dominer. Pour arriver à atteindre cet objectif, elle se compose d'une équipe extrêmement motivée et compétente, capable de s'appuyer sur un réseau. Cela lui permettra alors de faire connaître son activité, son produit ou son service innovant, lui donnant ainsi un avantage concurrentiel fort, et une offre adaptée à un marché au potentiel significatif et rentable.

Trois modèles de croissance⁹ ont été repérés dans les start-up selon Nicolas Bellego :

- le modèle d'**hyper croissance** : où l'objectif est d'occuper tout le marché pour avoir un monopole avec un retour sur investissement très fort. Dans une logique d'hyper croissance, les start-up perdent beaucoup d'argent au début. Des levées de fonds énormes sont faites au lancement puis au fur et à mesure de la croissance de la start-up. Il s'agit du modèle de la plupart des GAFA¹⁰
- le modèle de **croissance organique** : où l'objectif est centré sur le développement interne, local. Le produit ou le service est développé dans une stratégie d'auto-développement étape par étape. C'est donc un modèle de croissance plus doux, plus organique et voire même plus local et culturel avec une progression par étapes. Parfois des petits investissements sont réalisés pour accélérer la croissance.
- Le modèle à **impact social et environnemental** : où la démarche appliquée est itérative autour d'un projet d'entreprise avec un produit ou un service à fort impact social ou environnemental.

Un état temporaire, une structure agile, une démarche itérative autour d'un projet innovant et risqué, un potentiel de forte rentabilité, sont les caractéristiques du modèle économique des start-up.

Par ailleurs, ces modèles économiques agiles des start-ups ont fortement impacté les démarches d'innovation dans les grands groupes en questionnant leur processus d'innovation. La rapidité de la transformation numérique, par exemple, nécessite aujourd'hui une innovation constante rapide et agile pour adapter l'organisation aux évolutions sociétales afin qu'elle puisse répondre aux nouvelles exigences du marché.

Ainsi, les grandes organisations cherchent à répliquer des environnements start-up dans leur groupe ou à se rapprocher de start-up pour externaliser l'agilité dont elles ont besoin.

Quel que soit le modèle économique, la démarche initiale est la même, itérative, ce qui semble être l'essence des start-up.

Le recours au design est souvent tôt dans le lancement, presque avant même d'aller chercher les fonds car il semblerait que cela soit un levier pour rassurer les futurs investisseurs, comme une sorte de **Label design**. C'est aussi une façon de s'assurer que la

⁸ Nicolas Bellego, Responsable Open Innovation chez Icade

⁹ Cours Nicolas bellego

¹⁰ GAFA / GAFAM: L'acronyme GAFAM (apparu au milieu des années 2000 sous la forme GAFA) est un acronyme formé par la lettre initiale des cinq entreprises Google, Apple, Facebook, Amazon et Microsoft (plus en compte depuis 2020).

culture de l'organisation qui se construit est infusée par les pratiques design. Selon Vincent Creance, pour intégrer la culture du design, le top management doit être convaincu lui-même. Le design doit être culturel dans l'organisation. « Dans les petites structures souvent les start-ups on va chercher les jeunes designers débutants, pour insérer la fonction design... »

De la start-up aux licornes¹¹

Ce sont des entreprises issues des start-up dont la valorisation est égale ou supérieure à un milliard ou un million de dollars. On remarque que lorsque les start-ups ont la capacité de fonder des offres tout de suite déployables et adaptées à l'utilisateur, alors c'est qu'il y a un designer dans les fondateurs associés.¹² Nous connaissons Blablacar, Uber, Airbnb, et encore beaucoup d'autres.

I.3.c. Le design intégré dans les grands groupes

Dans cette situation, le design est une fonction de l'organisation représentée par un service design ou par son intégration dans un autre service (ingénierie, communication ou marketing dans la plupart des cas). Bien souvent les grands groupes « silotent » leurs organisations par métier et non par projet. Terme très souvent utilisé dans les entretiens notamment par Matthew Marino, « de manière silotée » le mot siloter désigne ici le silo d'un segment, pour exprimer la segmentation métiers des organisations.

Pour cela, il suffit d'observer qui sont les représentants assis à la table du comex (comité exécutif) ou l'équipe dirigeante : ce sont des responsables des grandes fonctions (département, service) de l'entreprise, très variables selon la nature de celle-ci.

Une grande entreprise se caractérise par ses produits ou ses services, sa taille, sa marque, sa notoriété, son rayonnement et son emprise sur le marché. Elle est déterminée par son organisation fonctionnelle construite dans un objectif d'optimisation de sa performance pour intégrer les fonctions commerciale, financière, sociale et R&D. La place du design dans l'organisation est significative du niveau d'intégration de la fonction design.

Stéphane Gauthier¹³ explique que l'intégration du design dans les entreprises est relativement nouvelle, à l'exception du secteur de l'automobile où cela fait déjà plus de 60 ans. Il affirme, que depuis les années 80 à 85 des générations entières de jeunes diplômés¹⁴ de designers qui ont été intégrés dans des grands groupes (Alcatel, Décathlon, SEB, France télécom, etc...). La dimension très stratégique et singulière de l'internalisation de ce type de métier a bien été perçue.

Pourtant à ce jour, le nombre de designers intégrés dans le board des entreprises en France est de seulement trois¹⁵: Laurens Van Den Acker chez Renault, Saran Diakité Kaba chez Peugeot/PSA, Anne Asensio chez Dassault Systèmes. 40 ans se sont écoulés depuis la création de l'ENSCI qui est classée première école de design par le Red Dot Award en 2011 et seulement trois designers ont atteint le siège stratégique du comex.

On constate comment l'accélération des start-ups et la sollicitation qu'elles font du design a eu **un impact sur l'innovation « traditionnelle » des grandes organisations**. Le rythme de la transformation digitale des organisations implique une forte accélération des innovations comme une course sans fin qui déstabilise les grandes structures car cela nécessite agilité et adaptation. L'open innovation ou innovation ouverte¹⁶ est née de l'observation des modèles de fonctionnement des start-ups.

Selon Henry Chesbourg, « L'innovation ouverte, c'est répondre aux défis d'un monde où les connaissances abondent, où tous les gens intelligents ne travaillent pas pour vous et où vous avez donc tout intérêt à les chercher, les trouver, entrer en contact avec eux et utiliser ce qu'ils peuvent faire. »¹⁷ Cela a un impact fort sur la culture des grandes entreprises qui ont l'habitude de tout faire

¹¹ Les licornes désignent les start-up valorisée à plus d'un milliard de dollars, autrement appelés les « one Billion dollars companies »

¹²Page 4 - Thèse de Charlotte Marie sur la place des designers en start-up. Charlotte est consultante en stratégie, design thinking & innovation.

¹³Designer et Design manager, il est co-responsable pédagogique du MS spé Innovation by design de l'ENSCI-Les Ateliers.

¹⁴ ENSCI, depuis 1982 ; ISD/Rubika 1987, Nantes atlantique 1988, STRATE depuis 1993,

¹⁵ Source AFD syndicat du design Français

¹⁶ Extrait du cours Nicolas bellego

¹⁷Henry Chesbrough-directeur général, open innovation, Haas school of design, UC Berkeley

en interne tel que le groupe Renault. Ils doivent s'ouvrir et travailler avec des stratégies start-up, cela implique un changement d'ADN de l'entreprise en profondeur. Cela implique une conduite du changement dans les pratiques installées de l'organisation pour les modifier. Il a été nécessaire de développer des protocoles d'expérimentation communs et bien définis pour permettre aux start-ups et aux grands groupes de travailler ensemble. Cet engagement nécessaire dans l'innovation, pour continuer à exister, a généré des débats sur la modalité : en interne ou sous forme d'intraprenariat ou à l'externe sous forme d'open innovation,

I.3.d. Le design dans les politiques publiques

De la même manière, la transformation numérique de l'économie impacte fortement l'action publique. Depuis une vingtaine d'années, l'État s'est engagé dans une politique de transformation, de modernisation et de simplification de l'action publique, et a créé pour cela un ministère chargé de la mise en œuvre de cette politique publique. Le nom du ministère évolue selon les gouvernements et aujourd'hui il s'agit du ministère de la transformation et de la fonction publique. Ils ont créé une boîte à outils ancrée sur une démarche d'innovation dans laquelle la démarche du design thinking est centrale, c'est la rubrique « comment-faire.modernisation : la démarche design »¹⁸ du site de ce ministère. Jusqu'à présent, action publique et innovation n'étaient pas associées, car le poids du symbole et de l'histoire ne laissait pas de place à l'innovation. Or aujourd'hui l'innovation dans les espaces publics apparaît comme une injonction pour gagner en performance et en efficacité, gagner en agilité pour mieux répondre aux besoins des citoyens. Toutefois, il n'y a pas encore à ce jour de designer dans les plus hautes fonctions de l'État. Il faut savoir que le mot « État » signifie la manière d'être (d'une personne ou d'une chose), considérée dans ce qu'elle a de durable (opposé à devenir), donc à l'origine même le terme État est opposé à l'innovation. Alors pourquoi devrait-on se mettre à innover dans l'action publique ?

Selon Fabien Gélédan, la révolution industrielle et le siècle des Lumières ont introduit des aspects qui sont caractéristiques au design : la fonctionnalité et l'ergonomie, la production et reproduction des objets à bas coûts, la modularité et le démontable, la protection des produits et les emballages, l'intégration des nouvelles technologies, etc.¹⁹ L'innovation serait par conséquent quelque chose de non souhaitable d'un point de vue public, et pourtant les élus sont en demande d'innovation. L'action publique, qui comprend aussi la partie administrative et le poids du symbole et de l'histoire, n'est manifestement pas pensée pour l'innovation.

Alors Fabien Gélédan pose une deuxième question qui challenge la manière dont l'Etat cherche à innover. « Comment innover avec les « innovants » qui n'ont jamais été usagers. » Il illustre cette question avec une anecdote : en supposant que les politiciens actuels ne prennent rarement ou jamais les transports en commun, comment peuvent-ils innover sans connaître les usages du service de mobilité et transport en commun ?

Pour illustrer mon propos à nouveau, je citerai les dires de Lou Downe²⁰, ex-Design Director of the UK Government. Elle est même allée jusqu'à l'écriture d'un livre qui est inspirée de son expérience riche au sein des services publics numériques au Royaume-Uni.

Lou consacre une analyse très complète de ce qui constitue un bon service, selon quinze principes clés, dans son livre Good Services. Un travail novateur et inspirant pour toute personne impliquée dans la conception d'un service. Elle explique à travers des exemples concrets comment le gouvernement en la recrutant a souhaité que l'action publique se transforme durablement pour produire des services ou applications pensés par des designers toujours en lien avec les usagers pour améliorer son efficacité.

Selon Pierre Rosanvallon²¹, la légitimité de l'État repose sur deux piliers : la généralité et l'efficacité. Pour que cela soit effectif, l'État doit en permanence adapter ces propositions et dispositifs pour répondre aux évolutions et à la transformation numérique. Il y a donc une injonction à innover et à produire des idées, ce qui finalement est une pratique très proche des grandes entreprises

¹⁸ <https://comment-faire.modernisation.gouv.fr/demarche-design/>

¹⁹ Fabien Gélédan extrait de cours

²⁰ Ancienne Design Director du gouvernement anglais, elle a fondé le service design du gouvernement anglais en 2014 avec pour objectif de transformer l'action publique par le design, [conférence du 15/09/2020](#)

²¹ Pierre Rosanvallon « La Légitimité démocratique - Impartialité, réflexivité, proximité », Science Humaine, paru en 2008. C'est un historien et sociologue français. Ses travaux portent principalement sur l'histoire de la démocratie et du modèle politique français, et sur le rôle de l'État et la question de la justice sociale dans les sociétés contemporaines

privées. D'où l'arrivée dans les institutions publiques des designers. Le design contribue alors à instrumenter et accompagner les processus d'innovation sociale et la dimension participative et collective de ses démarches.

« **L'innovation sociale** consiste à élaborer des réponses nouvelles à des besoins sociaux nouveaux ou mal satisfaits dans les conditions actuelles du marché et des politiques sociales, en impliquant la participation et la coopération des acteurs concernés, notamment des utilisateurs et usagers. Ces innovations concernent aussi bien le produit ou service, que le mode d'organisation, de distribution, dans des domaines comme le vieillissement, la petite enfance, le logement, la santé, la lutte contre la pauvreté, l'exclusion, les discriminations. »²²

Marie Coirié²³, designer spécialisée dans les services et les questions liées au soin, démontre quotidiennement dans son travail, également que la pratique du design est plus que jamais indissociable d'une démarche de conception pour être très proche du terrain aujourd'hui. Les designers sont donc pris dans cette démarche et sont de nouveau des acteurs clés. Ils s'occupent entièrement de l'intégration des acteurs et parties prenantes.

I.3.e. Le design externalisé en agences spécialisées

Le modèle économique de l'agence de design externalisée repose sur l'expertise, l'agilité et l'adaptation. Une agence travaille sur une large variété de projets. Selon Stéphane Gauthier, pour rester agiles, les agences dépassent rarement la taille de la TPE mais peuvent ajuster leurs dimensions en fonction des projets traités. Ils embarquent fréquemment dans leurs équipes des personnes développant des expertises spécifiques comme l'ethnologie, l'ergonomie, le marketing, le commerce, le UxDesign, etc. Cette multivalence de l'agence de design est une caractéristique qui permet de se différencier et d'offrir un service adapté aux besoins de leurs clients.

On observe, d'ailleurs, que les agences arrivant à des tailles critiques, sont la cible de grands cabinets de conseil. Par exemple, Sia Partners acquiert nod-A en 2019, ALTRAN acquiert Aricent et frog en 2017, ou Capgemini acquiert Idean en 2017.

Il est intéressant d'observer comment les agences se sont transformées pour réadapter leurs offres en termes de services pour accompagner leurs clients.

Cela figure indirectement l'ancrage du design dans les grandes organisations.

C'est pour cela que j'ai interrogé cinq designers qui sont entrepreneurs.

- Matthew Marino, User studio - agence d'innovation par le design
- Charlotte Marie - ex-entrepreneuse dans le design
- Joseph Mazoyer, DO - agence de design industriel et d'expérience
- Stéphane Gauthier, Proof Markers - agence de transformation des organisations par le design
- Stefan Marthelot, 19 Hz - agence de démocratisation du design par la formation

Pour illustrer mon propos voici une anecdote racontée par Joseph Mazoyer sur le positionnement de son agence. Peu à peu après la création de l'agence en 1995, ils se sont questionnés « pourquoi on n'arrivait pas à pousser, à challenger nos clients et à avoir une vision plus prospective et dynamique ? ». Ils avaient du mal à se faire considérer auprès de leur client autrement que pour le design de l'esthétique, pourtant il y avait un besoin d'aller plus loin. Ils se sont alors rendu compte qu'ils ne se faisaient pas comprendre avec leurs interlocuteurs. Pour résoudre ce problème, ils ont demandé à l'un de leur client qui avait quitté une grande entreprise, un homme issu du marketing et du commerce de les aider à les former « en termes de marketing, de stratégie d'entreprise, de vision, d'ADN, ce que l'on ne savait pas du tout faire »

²²Une définition a été proposée par le groupe de travail "innovation sociale" du Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire (CSESS)

²³co-fondatrice, Care&Co elle travaille en intégré pour le Groupement Hospitalier de Territoire de Paris Psychiatrie et neurosciences, c'est-à-dire les hôpitaux psychiatriques publics de Paris.

La démarche était simple en soi, ils se sont formés au langage des organisations afin de comprendre les différents métiers qui la composaient « pour apprendre comment s'exprime un financier et un directeur général ».

Ils ont eu l'intuition que le rôle du designer devait être plus ambitieux pour mieux répondre aux exigences de leurs clients. On constate que les agences se sont adaptées de manière agile aux besoins changeants des organisations. On peut aussi faire le constat inverse que les organisations avaient eu l'intuition que les agences avaient la capacité de répondre à ces changements-là alors qu'elles n'en étaient pas capables.

I.3.f. Le design indépendant

Quand on parle d'indépendant, il existe plusieurs types de structures différentes. Néanmoins nous ne nous attarderons pas sur ce sujet car ce n'est pas ce qui nous intéresse ici.

70% des designers en France, sont des indépendants selon l'article de Pathum BILA-DEROUSSY datant du 21 avril 2020²⁴, par ailleurs 72% des membres de l'AFD²⁵ sont recensés comme des indépendants.

Un chiffre qui témoigne d'un mal être de la posture du designer dans les organisations et en même temps qui révèle l'identité très indépendante du designer. Pathum Bila-Deroussy s'agace publiquement sur LinkedIn à travers son article du 21 avril 2020 sur l'incompétence des designers face au business. Je cite « Enfin, rappelons que près de 70% de la profession est composée d'indépendants, qui n'ont pas toujours pu monter en compétence sur la dimension business. Le temps nécessaire pour prospecter, commercialiser, négocier, se créer une trésorerie, n'a pas toujours été anticipé. La culture du réseau fait cruellement défaut, et la dépendance à quelques secteurs et clients récurrents est très problématique. N'ayons pas peur de dire que c'est un secteur fortement paupérisé. « Cet avis semble largement partagé par la profession, pourtant cela reste un sujet tabou que d'associer design et business. Il affirme que les conséquences des lacunes en « business » (ou en développement de l'entreprise) des designers sont nombreuses :

- pas de prospection commerciale,
- pas de négociation,
- pas de création de trésorerie anticipée,
- un faible développement de réseau,
- une dépendance sectorielle à clients récurrents.

Le designer indépendant n'est pas performant dans la relation commerciale et fonctionne essentiellement en mode projet court. Cela est peut-être dû à la formation dispensée en école de design qui est très segmentée (produit, espace, web design, graphisme, ...) et où la partie business du métier n'est jamais ou peu abordée. L'impact de ce modèle de design sur l'intégration du design comme une fonction stratégique est nul. On observe tout de même que cela a bien changé ces dix dernières années, beaucoup d'écoles ont fait évoluer leur programme pour intégrer cette dimension.

I.4. Le design un positionnement non universel

La culture française et latine est très omniprésente dans le design et dans la place qu'il prend dans les organisations. L'historique du catholicisme et du péché originel est toujours ancré profondément dans le design comme s'il devait susciter le désir et susciter l'émotion.

Tandis que la culture anglo-saxonne et les cultures nordiques sont plutôt de confession protestante, ce qui a eu un impact très différent sur le design. Le design de la méthode, du client et du service est d'ailleurs issu de la culture anglo-saxonne, selon

²⁴ Pathum BILA-DEROUSSY article 21 avril 2020

²⁵ Alliance Française des Designers, moyennes constantes arrondies depuis 2010

Stéphane Gauthier et Matthew Marino. D'après Charlotte Marie, il existe une grande différence entre les USA où le design est intégré depuis presque cinquante ans, alors que nous en parlons en France seulement depuis les années 90.

Nous sommes dans une société de « l'écrit » c'est-à-dire que l'école repose sur les fondements de la troisième république au 19^{ème} siècle. Pourtant aujourd'hui lorsque les gens s'informent, c'est très souvent par l'image, les vidéos, ou d'autres supports différents de l'écrit'. Stefan Marthelot, dans son analyse, sous-entend qu'en France on n'a pas encore les codes pour comprendre autre chose que l'écrit. La plupart des professionnels pensent que le design c'est le style. Pourtant il faut éduquer sur le sens de toute la partie cachée et non visible, et c'est un des rôles du designer que de faire le pont entre tous les sens cachés et portés par les signes (univers coloriels, puissance de la signalétique, etc.).

Cette différence culturelle permet d'expliquer la mauvaise intégration en France du design dans les organisations. Charlotte Marie souligne aussi l'importance d'avoir des figures médiatiques pour promouvoir et inspirer. Cependant en France il existe encore trop peu de figures de designer hors esthétique industrielle ou édition d'objet.

Synthèse I

Le designer est un profil sensible qui a développé son savoir-faire et son champ d'action à travers l'évolution des figures de l'Artisan et de l'Artiste dans le temps, la naissance des écoles de pensées qui ont ouvert les questionnements et le partage, et l'appropriation du progrès. Ainsi, il s'est construit un goût et un talent pour l'innovation. Plus qu'une personne, le design est une philosophie et une méthode. Son approche a beaucoup évolué dans le courant du dernier siècle pour accompagner les organisations à faire face à leurs enjeux changeants. D'abord industriels, aujourd'hui les enjeux se posent en termes de gouvernance, c'est-à-dire de la manière dont le design participe à la résolution des problèmes posés au niveau de l'Humain.

Et finalement, toutes les organisations sont concernées par le design et sa méthodologie. Différents types d'organisation collaborent ou intègrent le design différemment. Les moyens et les stratégies changent pour s'adapter au contexte et aux possibilités. Toutefois, ces formes de collaboration sont toutes une illustration d'un ancrage du design. Nous verrons par la suite les éléments en commun parmi toutes ces formes pour faire vivre le design au cœur des organisations.



CHAPITRE II – Le design au cœur des organisations

Au fur et à mesure des évolutions du design au sein des organisations, la démarche design s'est ancrée davantage au cœur des processus des entreprises pour faire vivre cette démarche. Nous observons d'abord un écosystème d'acteurs design qui sont essentiels pour appliquer la démarche au sein des organisations. Ensuite, nous donnerons deux exemples phares d'intégration de la démarche au cœur même du fonctionnement des entreprises : le design au service du management et de la stratégie.



« Il y a une différence entre manager les créatifs et manager les résultats du design »



Stéphane Gauthier

II.1. Un écosystème d'acteurs design

Le spectre du designer est très large, le penseur, le concepteur, le formalisateur... la liste des qualificatifs est longue. Suite aux entretiens réalisés, ma vision du Designer est plurielle. Stéphane Gauthier synthétise cette diversité en deux catégories de designers qui ont des besoins et des objectifs différents : celle de la méthode et celle du sensible

- la catégorie du sensible : celui qui développe un univers de formes, de signes esthétiques. Ces designers cultivent un sens artistique fort et sensible. Ils travaillent sur la dimension plastique, l'esthétisme et l'univers coloriel. Ils ont un besoin fort de recommandation. Ils espèrent que le produit sera une réussite.
- la catégorie de la méthode : catégorie empruntée à la culture anglo-saxonne, le design par la méthode est au service de l'objet et du client. Ils ont moins besoin de recommandations que de visibilité sur l'impact, les implications ou les décisions stratégiques de l'entreprise. Ils espèrent que le processus devienne un déclencheur.

Cela étant, les designers ont tous beaucoup en commun :

- Le designer véhicule, il porte des valeurs,
- Le designer a un métier d'acculturation,
- Le designer force à casser les silos pour insuffler le travail transverse,
- Le designer imagine les offres de demain grâce aux méthodologies by design,
- Le designer est complémentaire au marketeur, il apporte une vision intuitive des usages et des consommateurs,
- Le designer répond aux défis et problématiques de l'organisation.

Un consensus fort parmi les interviewés est que les designers, dans leur pluralité et leurs points communs, sont aujourd'hui essentiels à, non seulement, l'animation du design dans l'entreprise, mais aussi, à l'amorce de la démarche. Si eux n'amorcent pas la démarche alors qui le fera ?

Au sein de l'entreprise, des personnes développent des compétences miroirs afin d'être le relais des designers. Ces personnes aux formations et expériences variées sont capables de porter la méthodologie design et intègrent les notions aux équipes. Nous les appellerons les relais du designer. Ainsi, le designer et ses relais sont multiples dans leurs sensibilités, leurs compétences et leurs approches. Ils forment un écosystème où chacun a un rôle important à jouer pour intégrer le design.

Dans ce chapitre, nous proposerons une liste des rôles principaux observés et relevés par les interviewés de cette étude. Cette liste n'est pas exhaustive et les rôles décrits ne sont pas exclusifs les uns des autres. Un designer peut avoir plusieurs rôles. Notre analyse étant simplifiée, certains rôles se recoupent et présentent des éléments communs et similaires.

II.1.a. Design leader pour impulser la mise en action

Un leader selon le dictionnaire LAROUSSE est une « personne qui, à l'intérieur d'un groupe, prend la plupart des initiatives, mène les autres membres du groupe, détient le commandement. *C'est lui le leader de la bande .»*

Le Leadership pour Nicolas Petitjean signifie d'être inspirant et d'être une valeur d'exemple. « Il faut faire et montrer la voie avec audace. » Stéphane Gauthier est aussi convaincu que pour crédibiliser la démarche design il faut passer à l'acte. Un leader doit être capable d'évaluer les actions qui peuvent être stratégiques et par ses recommandations impulser un mouvement. Pour cela, le leader doit détenir une crédibilité reconnue. Kim Helmbold utilise le terme « ambassadeur » pour décrire celui qui par l'influence fait progresser la fonction design et la contribution du design au quotidien au sein de l'organisation.

Le designer leader est donc une personne capable, par son influence, d'impulser des actions design dans l'organisation. Il doit donc être capable de « mesurer les actions mises en place et les faire valoir pour asseoir la crédibilité de ses actions ». C'est à dire qu'il crée des éléments de conviction, il joue aussi le rôle de démonstrateur, voire d'exemple.

Pour Matthieu PrévotEAU, cette démonstration se réalise par : centraliser les projets, créer du lien, assurer le respect des deadlines, et faire appliquer la méthodologie. Cette démonstration est un vecteur de leadership fort car « noble » selon Nicolas Petitjean. En France, les dirigeants différencient « diriger » et « faire », ainsi il semble y avoir une « non-noblesse » à « faire ». Pourtant, l'expérience des designers interviewés est unanime, passer à l'acte par la méthode design donne envie et fédère. Et en cela, elle ramène de la noblesse à « faire ».

Globalement, les participants aux entretiens s'accordent sur les caractéristiques du designer leader :

- Il est une valeur d'exemple,
- Il crédibilise les actions du design,
- Il diffuse la vision et la philosophie du design (tant dans ses méthodes, que sa culture, que sa critique),
- Il centralise, réunit, et crée du lien entre les parties prenantes.

Cela étant, influencer l'organisation au niveau des dirigeants n'est pas un exercice pour lequel tous les designers sont équipés. Nicolas Petitjean souligne que les designers ne sont pas formés à cela, « à parler la langue business, un peu froide et concrète, et souvent économique ».

En France pour le moment il y a peu de postes de design leader, ce qui expliquerait certainement le propos de Charlotte Marie quant au manque de figure du design français. Frédéric Beuvry estime qu'une trentaine d'entreprises françaises pourraient cibler ce type de poste et donc qu'il y a approximativement 15 à 20 postes de designers leaders.

Le design leader est un rôle très proche du design manager et du design entrepreneur conclut Matthew Marino à ce sujet.

II.1.b. Design entrepreneur : l'entrepreneuriat comme démonstration

Charlotte Marie raconte sa surprise lorsqu'en tant que designer elle a rejoint une école de commerce et a découvert que les entrepreneurs utilisent les méthodologies design sans le savoir. Et l'inverse est vrai aussi selon Matthew Marino.

La conjonction des deux sont des profils de designer entrepreneur. Il porte une vision design au niveau de son entreprise et de ses clients qui est nourrie de son expérience d'entrepreneur :

- il crée une philosophie et une culture,
- il aiguille les orientations et propositions design avec une dimension commerciale,
- il manage le design jusque dans l'administration de son entreprise à travers le recrutement, la gestion d'équipe et des compétences, le coaching, etc.,
- il éduque ses clients « sur le ping-pong des étapes initiales »,
- Il s'assure que chaque projet est un levier pour développer de nouvelles compétences.

Cette double casquette, celle du designer et celle de l'entrepreneur qui se nourrissent l'une l'autre, est une démonstration pour les organisations, de manière générale, qui souhaitent ancrer le design jusque dans leur ADN. Elle est aussi une force pour les entreprises dirigées par des designers.

II.1.c Les relais internes du designer dans les entreprises pour déclencher ou acculturer

Le designer ne travaille pas seul, il lui faut un écosystème d'acteurs, insiste Stefan Marthelot. Si le design contextualise, et donne des éléments de langage, une acculturation est nécessaire pour chaque démarche design. Cette acculturation, tous les interviewés s'accordent là-dessus, doit venir de l'interne. Alors, nous pouvons nous poser la question : qui sont les relais internes ? et quels sont leurs rôles ?

Qui sont-ils ? Quelques éléments de réponse ont déjà été fournis. Ce sont surtout des personnes d'influence qui ont le pouvoir d'imposer ou de créer une culture et une philosophie de groupe. Ils ont aussi souvent une double compétence managers et designers et ont la crédibilité pour impulser des initiatives design.

Ces relais peuvent aussi être des opérationnels sans pouvoir de décisions mais qui, pour un projet particulier, ont la possibilité de recourir à des compétences externes et innovantes. Toutefois, les interviewés s'accordent aussi sur le fait, que si les projets réalisés ne sont pas sponsorisés par la direction, l'ancrage n'aura pas lieu. Des relais opérationnels sont des déclencheurs. Dans tous les cas, ce sont des personnes convaincues de la valeur du design pour leur entreprise.

À travers les 15 entretiens réalisés, l'écosystème d'acteur est un point central systématiquement. Chacun utilise ses mots, mais globalement, tous se retrouvent autour de trois profils : le commanditaire, les sponsors et les intégrateurs. Toutefois, ces relais, qui sont des promoteurs, ne remplacent pas les designers.

Le commanditaire ou le signataire simple

Le commanditaire est celui qui passe la commande et finance le projet ou la compétence design. En général ils sont chefs de projet, marketeurs ou ingénieurs en charge du développement d'un produit ou d'un service, ils émettent le besoin de l'expertise design au sein de leur programme. Ce sont eux qui rédigent la demande ou le brief design, et se sont souvent leur service qui pilote l'intervention des designers. Ils sont dans l'application, ils sont rarement dans l'ouverture large ni la remise en cause profonde, leur objectif de résultat les contraints à une vision court terme.

Le sponsor ou l'allié

Il s'agit des personnes en interne qui sont convaincues des bienfaits du design, n'étant pourtant pas en prise directe avec le besoin initial. Il est le parrain dans l'organisation qui soutient l'initiative du projet design et qui, bien souvent, est politiquement et stratégiquement bien placé. Il adopte une attitude de bienveillance et de bienfaisance à l'égard du projet et des designers.

Philippe Vahé raconte un exemple type pour ce profil. Dans l'un de ses projets devenu phare pour l'organisation cliente, il disposait d'un sponsor interne situé quatre niveaux hiérarchiques au-dessus de son interlocuteur commercial. Cela avait permis de pousser une démarche extrêmement disruptive pour le client, une proposition que Philippe et son équipe savaient irréalizable sans cet appui.

Les intégrateurs ou les avocats

Pour définir ce profil, la théorie de Matthew Marino est particulièrement intéressante. Il a écrit un article à ce sujet, qui sortira prochainement. Il affirme qu'il y a toujours quelqu'un qui joue l'entremetteur dans l'équipe projet côté client. « Quelqu'un qui a une intuition ou est lucide, et qui joue l'entremetteur entre nous et le commanditaire et fait en sorte que ça se passe bien. C'est une complice, une personne un peu OVNI dans sa boîte. Quelqu'un qui, par appétence ou pour des raisons parfois assez bizarres, a saisi l'intérêt du design et à l'intuition d'intégrer plus de design dans son environnement de travail ».

Selon Matthew Marino, ses missions sont :

- de convaincre sa hiérarchie,
- de conduire le changement en interne,
- d'éviter le risque de clash culturel, organisationnel, etc..

Saran Diakitè Kaba utilise le terme d'avocat du design en interne. Elle souligne d'ailleurs que ces avocats soutiennent souvent plus que le design. Ils sont aussi associés au marketing et au commerce.

« Ils vont créer les conditions de réussite pour le projet » selon Matthew Marino, ou « ils doivent créer l'espace » pour que le design s'intègre selon Katie Cotellon. Cette notion d'espace pour le design dans les organisations a été utilisée par plusieurs participants. Cet espace réunit toutes les conditions de réussite du design dans lesquelles la prise de risque est encouragée, tous les points de vue sont autorisés, et il est possible de passer de l'idée au concret. Véronica Cova, dans sa définition du design management, introduit aussi l'idée d'un espace de pensée.

Et pour créer cet espace, Katie remarque que ces intégrateurs ont les caractéristiques suivantes : bon niveau de séniorité en interne, capable de faire le pont entre les deux mondes, bon pédagogue et disposant d'un sens fort pour le travail en multidisciplinarité.

C'est très justement ce que la start-up 19 Zh, cherche à faire dans leur mission de démocratisation du design. Ils créent des intégrateurs dans les organisations de type PME.

Les relais comme promoteurs mais pas des designers

Tous les profils précédents sont promoteurs du design, mais qu'est-ce que cela induit exactement de promouvoir le design ? Et pourquoi ne remplacent-ils pas les designers ?

Tout d'abord, le designer a besoin de relais pour créer l'espace pour le design. Selon Joseph Mazoyer, « le plus à même de parler du design, c'est le designer. Mais, le designer n'est pas un champion de la communication et quand il doit mettre en avant la démarche au sein d'une organisation, et bien il va se heurter au lobby des ingénieurs et au lobby des marketeux, qui eux depuis longtemps créent de la richesse et de la valeur ». Par ailleurs, l'impulsion doit venir de personnes dirigeantes qui partagent la vision et la force du design selon Vincent Creance et Dominique Sciamma. Ceux-ci soulignent que le premier relais pour promouvoir le design sont les PDG.

Ensuite, beaucoup des interviewés rappellent que d'avoir un esprit design ne suffit pas à se comporter comme un designer. Bien que les esprits designs soient essentiels pour relayer et diffuser dans l'entreprise, agir en designer ne s'improvise pas, une entité design doit être présente pour mener le projet. « Le design thinking a encore besoin de designer », Kim Helmbold.

Une fois l'espace disponible, c'est au designer de le modeler, de l'agrandir, de se l'approprier, de poser des points de vue et des responsabilités, de le rendre tangible et de ne pas « juste en parler » selon le phrasier de Kim Helmbold.

II.1.d. Les assimilés-designers

La fonction design est parfois, et historiquement dans les PME, assurée par des concepteurs issus de l'ingénierie ou du commerce. Le terme « design » anglo-saxon incluant de facto ceux qui contribuent à la conception contribue à ce malentendu en Français.

Néanmoins, les interviewés s'accordent à dire que les assimilés designers, autrement dit ceux exerçant une fonction de designer sans avoir reçu une formation spécialisée, peuvent être un levier d'intégration. Ainsi par le biais de la formation, le processus d'innovation par le design peut trouver une dynamique interne auprès d'équipes déjà impliquées.

Le débat de la formation design comme unique accès aux métiers de design dépasse ce mémoire. Cependant il me pose personnellement la question de mon statut dans les mois qui viennent. Dois-je revendiquer le titre de designer lorsque mon entourage professionnel me sollicite sur des questions de design, parce que justement je connais les limites et les points d'entrée de l'expertise ? Sans en faire une affaire de titre, je pense que la question de la communauté des designers se pose plus largement et doit être clarifiée pour une plus grande lisibilité. Cela impliquerait des référentiels métiers dont les responsabilités doivent être explicitées et comprises, notamment par les designers eux-mêmes, et cela dès leurs formations.

II.1.e. Le design manager et le management du design

Comme pour toute activité, le design doit être managé et piloté. Mais à quel niveau et par qui le management du design est-il réalisé ? Distinguons d'abord le management du design qui porte sur la gestion de l'activité du design, des compétences, etc. et le design management, qui est le design du management ou l'innovation en management.

Aussi, afin de bien nuancer le designer leader du designer manager, je propose d'utiliser le propos de Katie Cotellon, qui affirme qu'il existe deux métiers à distinguer, celui de designer assis à la table du comex, dans cette étude appelé designer leader, et celui qui va piloter dans l'opérationnel les compétences design. Ce sont deux métiers très différents.

Le design manager répond à comment faire vivre le design dans une organisation. Voici plusieurs définitions du management du design extraites des entretiens :

- « La responsabilité du management du design est à quelqu'un qui mobilise au-delà du design, qui accepte que face à l'adversité il faut mobiliser beaucoup d'énergie. » (Philippe Vahé)
- « Quelqu'un qui crée les conditions favorables pour des équipes pluridisciplinaires et qui travaille avec des designers afin d'en tirer un maximum d'impact pour leur organisation et donc pour les clients ». (Gilles Rougon)
- « Le design management c'est l'art du compromis positif, ça veut dire entrer dans une zone grise et dans des dogmes tout en parlant de communication et d'argent. Il ne faut pas en avoir peur et ni trouver que c'est "sale" ». (Vincent Creance)
- « Le design management et le design leadership c'est de faire grandir les designers sur leur métier et donc leur apprendre à être meilleur sur ce qu'ils font, sur leurs savoir-faire mais les faire grandir aussi sur leurs savoir-être. » (Nicolas Petitjean)
- « Le manager du design doit développer et conduire le changement avec « une approche du design comme une discipline que tout le monde puisse appréhender mais avec des angles et des axes de stratégies différentes. » (Nicolas Petitjean)
- « Le meilleur gestionnaire du design dans les entreprises est le directeur général, notamment dans les PME et je pense qu'il y a une propension de la direction technique, de la direction R&D ou la direction du marketing à s'approprier le design pour avoir le contrôle. » (Joseph Mazoyer)
- « Le design manager doit challenger le brief des marketeurs pour que les équipes aient suffisamment de terreau pour pouvoir planter des graines, donner de la parole et de la vision au design. » (Mathieu PrévotEAU)

De ces définitions, plusieurs thématiques ressortent sur les responsabilités du design manager.

D'abord, comme n'importe quel manager, le design manager doit construire une équipe, recruter des compétences et faire grandir les gens, ce qui n'est pas à la portée de tous les designers car beaucoup ont du mal à sortir de leur « terrain de jeu ». En effet l'intégralité des entretiens menés pour l'étude est arrivée à la même conclusion : le designer n'aime pas sortir de sa zone de confort, et reste beaucoup trop dans ce qu'il sait et aime faire.

Ensuite, les responsables des activités designs peu importe où ils sont dans l'organisation (R&D, marketing, business, design, etc.) détiennent une forme de pouvoir, de contrôle. Pourtant, les designers souvent ne savent pas s'imposer d'égal à égal pour défendre leur terrain et position et par ailleurs, le designer n'est pas et ne doit pas être le seul à porter le design dans l'organisation. Ainsi, celui qui est le design manager détient ce contrôle et a les capacités de répondre à ces contraintes. Dans les définitions préalablement proposées ce design manager doit donc avoir les qualités lui permettant de mobiliser au-delà des acteurs design, de faire travailler des équipes pluridisciplinaires, de discuter avec tous les métiers pour conduire le changement en comprenant les axes stratégiques de chacun et il est capable de parler argent. Une responsabilité aussi importante de ce rôle est de challenger le brief client pour transformer un besoin exprimé en une problématique design.

Nicolas Petitjean rassemble l'ensemble de ces responsabilités ainsi que la gestion des ressources humaines associée sous le terme : mettre en place la Politique Design.

Nous avons posé la question à quelques participants exerçant la fonction de responsable d'activité design dans les grands groupes : **l'alliance entre le management du design et le rôle de designer est-elle possible ?** Sur cet aspect les avis divergent, la question est clivante.

Pour Nicolas Petitjean, selon le modèle de Décathlon : en tant que gestionnaire du management d'équipe design, il délègue énormément la direction artistique du métier de designer chez Décathlon. C'est tout de même lui qui écrit la vision, et participe au design fiction avec les parties prenantes de l'entreprise, mais c'est le directeur de l'innovation qui va l'animer. En tant que design manager, il est plus dans la méthode et le delivery que dans la création intrinsèque. Le mixte idéal est d'être un équilibre entre « architecte - maçon - promoteur ». Katie Cotellon est du même avis, elle considère que le métier est plus du management que du

design, puisqu'il faut construire des passerelles entre les différents mondes de l'organisation. De même, Mathieu PrevotEAU confirme que pour manager avec du leadership « on n'est pas obligé de tout abandonner ». Il entend que de la partie terrain, la production en design n'est obligatoirement à mettre de côté lorsque l'on devient design manager.

D'autres sont catégoriques à l'inverse, il semblerait qu'il soit tout à fait normal de pouvoir continuer à exercer une activité de création et de designer tout en alliant les enjeux du management. De plus, cela doit être le cas pour pouvoir servir d'exemple auprès de ses équipes. Finalement, c'est une question qui touche à la science du management et non pas au design en soi.

Ce qui nous amène à nous poser la question sous-jacente : **le responsable ou manager du design doit-il être un designer lui-même ?**

À nouveau les avis divergent sur cet aspect. Certains sont convaincus que oui, pour être légitime en tant que manager du design, il faut avoir les compétences techniques puisqu'il y a un lien intime avec le designer. D'autres disent qu'au contraire le designer ne sortant pas de sa zone de confort, ne maîtrise pas le management, et qu'il est donc mal placé. D'autres encore prônent que c'est le rôle des designers leaders Et enfin d'autres ne regardent ni les diplômes, ni l'ancienneté mais plutôt l'expérience et l'état d'esprit qui pourraient répondre à cette fonction, donc en essence, que cela dépend de la personnalité.

Dans la métaphore du conservatoire qu'utilise Philippe Vahé pour expliquer la pluralité des designers, il partage son avis sur la nécessité de maîtriser un savoir-faire technique pour être designer. : « Quand on cherche un designer à recruter chez Carrefour c'est comme si l'on entrait dans un conservatoire. C'est-à-dire que l'on cherche un pianiste, et peut-être que Décathlon cherchent des trompettistes. On va donc chercher des gens intéressés par le piano. Le problème c'est que les écoles de design ne sont plus des conservatoires, mais sont devenues des écoles à scope large, où il n'y a plus la compétence savoir-faire. Le métier de designer est un métier de savoir-faire technique. Il faut savoir dessiner, il faut être en capacité de manipuler le langage des courbes des formes et des surfaces pour que le produit se vende tout seul. Dans la grande distribution, il n'y a pas de vendeur. Il faut que l'objet parle de lui-même, qu'il soit désirable. Donc il faut savoir travailler le langage des formes et des courbes. C'est comme un jeune pianiste qui s'entraîne tous les jours et qui voit peut-être juste deux fois par semaine son professeur. L'entraînement quotidien est clé pour être capable de transmettre ses émotions à travers le piano. Aujourd'hui il n'y a plus aucune école qui permet de travailler ce langage, ces aspects-là. C'est plus lié à la personne. On peut trouver un jeune qui a vraiment envie de dessiner des objets et qui fait cela à côté en plus de l'école comme pour l'apprentissage du piano. »

II.2. Le design au service des processus internes de l'organisation

Un écosystème d'acteurs design bien défini dans une organisation pour un projet ou sur le long terme permet d'appliquer la démarche design avec les codes et la philosophie de l'organisation. Une fois la démarche bien intégrée, les acteurs sont en mesure de déployer la pensée design au cœur même des processus de l'organisation. Nous en présentons ici deux exemples majeurs : le management et la stratégie.

II.2.a. Innovation design pour le management ou la gestion humaine

Ci-dessus, nous avons introduit la différence entre management du design, pour lesquels les design managers sont essentiels, et le design du management ou l'innovation en management. La thèse d'Ève Chiapello²⁶ Artiste versus manager décrit, sur le sujet du design en management, qu'il faut commencer par se poser les questions suivantes²⁷ :

- Quelles sont les formes de l'innovation en management ?
- Quelle cartographie du réel est réalisée pour aider à la prise de décision ?
- Quelles sont les modalités d'identification des activités nouvelles à mettre en place ?

²⁶ CHIAPELLO Eve, Artiste versus manager, thèse doctorat, (1994)

²⁷ Page 51, CHIAPELLO Eve, Artiste versus manager, thèse doctorat, (1994)

- Quelle optimisation des processus ? Quelle rationalisation des procédés ou des méthodes de travail ?

Au cours du temps, le management s'est transformé et structuré avec l'émergence de nouveaux marchés et de nouvelles manières de faire. Mais Ève Chiapello nous invite tout de même à garder en tête que tous ces déplacements et changements de représentation ne modifient pas l'âme de la démarche du management qui permet d'étudier, clarifier, calculer, programmer, se conformer aux règles telles que définies par Fayol²⁸ en 1916 dans son ouvrage.

Le design management fait l'objet de recherches depuis les années 1990, et notamment avec les travaux de Brigitte Borja de Mozota²⁹ qui ont introduit les bases de ce nouveau territoire disciplinaire. Un article de « Sciences du Design », publié au Presse Universitaires de France, rédigé par Guillaume Blum et Véronique Cova³⁰ essaye de cerner le champ du design management qui se développe sur le terrain.

Associer design et management semble poser un dilemme car l'un fait appel à la conception créative et l'autre est orienté vers des questions d'efficacité de l'organisation. « En fait, le design et le management, tel que chacun devrait être exercé, se rencontrent dans leur approche concrète, reliée au réel, à l'industrie, à la nécessité de prendre en considération les contraintes de production, les contraintes de consommation, dans des contextes interdisciplinaires. »³¹

Le cœur du métier de designer est hybride et sera défini par rapport à sa spécialisation. Ce principe hybride du profil rend aussi difficile l'appartenance à une discipline scientifique d'ingénierie, artistique ou managériale unique mais plutôt à un croisement interdisciplinaire, intégrant les aspects sociaux, psychologiques, ergonomiques, techniques, esthétiques, organisationnels regroupés sous le nom de sciences du design.

La science du design serait interdisciplinaire prenant en considération les aspects sociaux, psychologiques, ergonomiques, techniques, esthétiques, organisationnels.

Pour Blum et Cova, le design management n'est pas une bi-discipline, ce n'est pas le management du design comme une nouvelle forme de management. « Il est plus difficile de préciser ce qu'il est. Contentons-nous ici d'approcher ce que pourrait être sa place. Le design management n'est pas un territoire ; c'est une relation entre deux territoires, le management et le design. Il est un pont jeté entre eux et en cela possède son propre territoire, le territoire de l'entre-deux, le territoire du possible revisité qui ose se jouer des frontières et proposer un espace de pensée empreint d'hybridité et de reliance. Ce disant, nous avons parfaitement conscience de la variabilité et de la fluidité du design management. » (Blum et Cova, 2018). J'aime cette définition.

Le designer du management aurait donc un rôle de transformateur ou consultant qui appliquerait la science du design au service de la science du management et de la stratégie organisationnelle. Pour faire des transformations managériales et économiques des organisations.

Comme l'outil créé par Daphna Glaubert, Nathalie Nyffeler et Luc Bergeron qui présente un audit de design management, qui facilite la réflexivité entre les acteurs, propose des leviers d'actions et favorise les dialogues et les échanges entre les individus et les segments.

II.2.b. Le design au service de la vision stratégique

L'Innovation selon Kim Helmbold, « c'est démarrer quelque chose que l'on ne sait pas comment cela va se développer dans le futur mais c'est en anticipation d'une hypothèse que l'on a posé par rapport à des besoins et des attentes qu'on projette pour le futur. » L'innovation by design, selon Stéphane Gauthier, « c'est s'autoriser des choses sans cadre, aller loin dans la recherche,

²⁸ FAYOL Henri, Administration industrielle et générale, édition Dunod (1916)

²⁹ Quarante ans de recherche en design management : une revue de littérature et des pistes pour l'avenir Brigitte Borja de Mozota Dans Sciences du Design 2018/1 (n° 7), pages 28 à 45

³⁰ Le design management en discussion, Guillaume Blum et Véronique Cova Dans Sciences du Design 2018/1 (n° 7), pages 21 à 27

³¹BLUM Guillaume et COVA Véronique, **Le design management en discussion**, Dans Sciences du Design 2018/1 (n° 7), pages 21 à 27

dans la transformation, dans les approches méthodologiques, dans l'innovation, dans les impacts de ces projets. » Une sorte de R&D où le dialogue est d'une richesse extrême ». Ces deux visions montrent que le design est un outil de stratégie puissant.

« La **vision stratégique du design** c'est de réussir à mettre en avant les forces de l'entreprise ». - Mathieu PrévotEAU.

Comme nous pourrions dire un consultant stratégique, le terme designer stratégique demeure bien vague. C'est un sujet qui mérite d'être nuancé. Matthew Marino nous propose plutôt de parler de designer au service de la vision stratégique. Consultant organisationnel, chef de projet innovation, designer d'offre et exploratoire, le designer en stratégie peut prendre une multitude de formes et d'intitulés. L'important c'est son intention qui s'inscrit dans l'esprit design, Kim Helmbold.

Qu'est-ce que le design en stratégie ? Un consensus des interviewés sur cette question est que c'est le niveau 4 de la design ladder³², *design as a strategy*, proposée par le Danish design center. C'est lorsque le design diffuse l'entreprise et pas seulement l'offre ou le produit, il infuse les bâtiments, la communication, les ressources humaines. C'est lorsque le design (par le designer ou l'assimilé designer) est associé à des questions stratégiques de l'entreprise. Le design peut interagir de nombreuses façons avec la stratégie d'une organisation.

Produire du concret pour Mesurer la pertinence d'une stratégie

La notion de conseil en design va bien au-delà des conseils, il y a production d'artefacts qui permettent de mesurer la pertinence de ce qui a été imaginé. En cela, cet apport du tangible est un outil puissant pour la réflexion, le test et la fédération autour d'une stratégie.

Designer de nouvelles offres

L'agence DO Design Office se sert du design en stratégie comme approche d'accompagnement de leurs clients dans des séances de réflexion sur leurs offres et leurs produits. Il existe beaucoup de méthodes différentes dans cette pratique : *design sprint*, *design thinking*, *double diamond*, *human centric* Joseph Mazoyer dit que « pour proposer une réflexion stratégique, il faut créer à chaque projet une méthode propre pour préparer un plan d'action à 3 ans, 5 ans voire 10 ans en termes d'évolutions des offres, cadre les inputs d'innovations et les axes de recherche ».

Caractère prospectif ou explorations stratégiques

Selon Matthew Marino « grâce à un projet à caractère prospectif on fait émerger une vision stratégique ». En tant que designer au service de la vision stratégique « on sait faire des visions stratégiques, mais on ne construit pas des stratégies pour nos clients »

De même, Stéphane Gauthier se sert du design « comme outil de développement et de stratégie de l'entreprise. ». Comme les entreprises se sont beaucoup construites sur la culture de l'ingénierie, notamment par le développement de brevets, et que 90% des entreprises du CAC 40 existent depuis plus de 60 ans, ce savoir-faire n'est plus innovant pour la stratégie des entreprises. Contribuer au développement de l'entreprise signifie souvent : les aider à identifier des champs à investiguer qui sont complémentaires à leur savoir-faire. Ici, le rôle du designer est d'apporter des clés de lecture pour opérer ces virages par le micro ou le macro-changement.

Ainsi, le design en stratégie « au travers d'un projet, permet d'éclairer le futur d'une organisation ou d'une entreprise. Il va aller au-delà de la réponse projet, il va essayer de définir en quoi ce projet peut également transformer une unité d'entreprise. » Stéphane Gauthier

Les divisions design d'EDF sont une illustration exacte de cette démarche. Pour Gilles Rougon, il s'agit de faire connaître la démarche design à des niveaux de décision afin de réaliser des « explorations stratégiques ». Celles-ci servent à produire, avec

³² cf annexe O3

des méthodologies qui vont faire appel au design, des représentations de scénario, sous forme de cartographies ou de feuilles de route avec plus ou moins d'incertitude, sur lesquels le collectif entre en réflexion sur une nouvelle activité à lancer, ou pas.

Outil d'awareness

Finalement « le design est un élément et un outil pour l'awareness et la puissance de la marque aujourd'hui », comme l'explique Matthew Marino. Il permet de générer une réflexion autour du pourquoi et du comment avant de pouvoir prendre des décisions. « Notre job, il n'est pas forcément de définir la vision d'une entreprise, il est simplement de la nourrir de la bonne façon et de la faire émerger de la bonne façon ». C'est cette capacité du design à donner du sens à une action, un produit, une direction...

Mais alors comment ?

La question intéressante que pose Nicolas Petitjean « Comment intègre-t-on des démarches design dans des couches stratégiques de l'organisation ? » peut avoir une multitude de réponses. D'abord, elle doit respecter la stratégie globale de son organisation et s'adapter à la culture de cette dernière. Ensuite, il faut avoir une stratégie design qui, selon Kim Helmbold, « [...] se raccroche à la stratégie de l'entreprise, elle doit être le miroir et parfaitement alignée par rapport à cela. Il y a toujours trois volets : le WHEN puisque la stratégie est toujours dans une fenêtre temps données, le WHAT définir clairement ce que l'on va faire, le HOW définir quels sont les moyens dont on a besoin pour y arriver. [...] »

On peut donc conclure que le design au service de la stratégie est un outil puissant, qui, en fonction de qui l'utilise, devient un outil, un référentiel, une méthode... C'est polyforme.

Aussi, pour finir cette partie sur le design au service de la stratégie, nous ajouterons que le terme « design stratégique » est un abus de langage et ne représente pas la discussion ci-dessus. À dessein, l'ensemble de la discussion utilise le terme design en stratégie. Nous le mentionnons ici car le design stratégique est un terme entendu fréquemment, même lors des entretiens alors que plusieurs participants ont exprimé ressentir un inconfort avec ce terme. Selon eux, le design n'est pas une stratégie en soi. Ils préfèrent parler de design en stratégie et bien de design au service de la stratégie. « Le design ne peut exister que quand les autres fonctions sont matures », dit Nicolas Petitjean. Puisque, comme l'exprime Frédéric Beuvry, le design contribue à la stratégie tout autant que les autres départements, il est contributeur à la stratégie générale de l'entreprise.

Je partage avec vous une citation minimaliste que j'aime beaucoup de Philippe Vahé « Le design stratégique on s'en fout, ce qui est important c'est de contribuer au plaisir. »

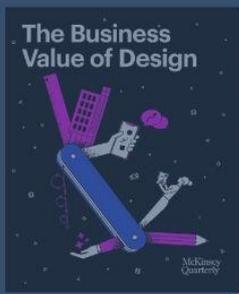
Synthèse II

Nicolas Petitjean dit que « le design n'est pas ce n'est pas qu'un process, c'est une philosophie. C'est vraiment une culture. C'est le savoir-faire et les savoir-être que tu développes quel que soit le domaine dans lequel tu travailles. »

À chaque organisation sa culture et sa philosophie qui lui sont propres en fonction de sa taille, de son histoire, de son activité, de sa volumétrie, de ses enjeux, etc. Nous avons vu que le réseau d'acteurs design dans les organisations est divers et adaptable à chaque situation. L'ambition de cet écosystème est bien d'associer toutes les parties prenantes et les compétences nécessaires pour faire vivre la démarche design au sein d'une organisation selon ses codes, ses possibilités et sa philosophie.

Nous avons aussi vu que le design aujourd'hui s'insère au cœur des processus des organisations pour apporter de la méthodologie, de la vision et de l'innovation dans son fonctionnement. Le réseau design d'une organisation est en mesure de déployer la démarche design sur le management et sur l'accompagnement stratégique.

Pour rendre cette intégration du design pérenne dans une organisation, quels sont les outils et les vecteurs pour favoriser l'ancrage du design ?



CHAPITRE III – Propositions de stratégies d’ancrage du design dans les organisations

Le chapitre I et II ont montré que la démarche « penser design », qui a beaucoup évolué, aujourd’hui se diffuse sur tous les secteurs et est accompagnée par un écosystème d’acteurs pour favoriser son ancrage. Ce chapitre cherche à proposer, sur la base des études et des expériences partagées, des outils et des stratégies pour développer l’ancrage du design dans les organisations.

Nous proposerons trois vecteurs d’ancrage majeurs : valoriser, développer et mesurer.



Ce qui est important c’est que quel que soit leur position, ils soient capables de dire : ” j’ai ce problème-là, je sais pas si c’est du design ou pas, mais par contre c’est dans l’équipe design expérience utilisateur que je vais avoir la réponse “.



Katie Cotellon

III.1. Les outils pour valoriser le design

Lors du London Design Festival en septembre 2013, le thème de l'exposition était « Design is everywhere », symbole d'un design qui commençait à se généraliser aussi bien sur des métiers, des produits, des services, que des organisations différentes. Nous le comprenons à travers les récits des différentes personnes qui ont participé aux entretiens réalisés au cours de cette étude.

Pourtant, ces mêmes personnes qui observent cette expansion de la sphère d'impact du design, observent aussi qu'à ce jour, il n'est ni suffisamment valorisé ou reconnu, ni suffisamment intégré à une place stratégique. Plusieurs raisons peuvent être soulignées, en voici quelques exemples évoqués par les experts rencontrés :

- Les verrous culturels : tel que le culte du chef souligné par Dominique Sciamma, le cartésien, l'école de l'écrit
- Le manque de leader et de figure française du design
- L'intangibilité du design et sa difficultés à être mesuré
- Des frontières très fines entre certains métiers de l'entreprise
- L'histoire et la naissance du design en France qui prend racine dans des figures d'ingénierie et artistique.
- L'éducation, aussi bien dans la formation initiale du designer où l'on ne lui apprend pas le fonctionnement des organisations, que dans l'institution française où le design est peu reconnu ou abordé.

Une raison plus sensible pourrait aussi être que les designers ne veulent pas mesurer « par confort ». Philippe Vahé pense que tout est mesurable mais que le designer, qui reste trop dans sa zone de confort, ne cherche pas à le faire. Pour autant, ces mêmes designers se plaignent des faibles ressources qu'ils leurs sont alloués parfois. Cette ambiguïté est une confirmation que la valorisation du design est nécessaire.

Si le design prend progressivement sa place dans les entreprises, il semble que son impact sur les niveaux stratégiques soit difficile à mesurer. Pourtant, il ne s'agit pas d'un sujet considéré comme « nouveau ». En effet, le design council, l'APCI, l'AFD, DMI, Sciences du design, le cabinet Mc Kinsey, la cité du design et encore bien d'autres ont largement exploré cette thématique.

Selon Anne Asensio et Stefan Marthelot, « le sujet de l'installation » du design se pose depuis une dizaine d'années et le potentiel du design ne serait pas exploité à 100%. Alors pourquoi tant de zones d'ombres, de non-dit, de manque de clarté ? Les chapitres I et II proposent quelques éléments de réponses quant à l'évolution récente du design qui montre que le design est souvent derrière d'autres métiers, et que l'écosystème nécessaire aux designers est conséquent.

Sur la base des démonstrations faites dans la littérature et les expériences des participants nous mettons ici en avant des outils importants de valorisation du design.

III.1.a. L'impact sur les performances financières

De nombreuses études ont démontré qu'un design de grande qualité génère d'importantes opportunités de croissance commerciale.

« Le design ça paye. Les entreprises qui adoptent une approche complète du design font plus d'argent et génèrent plus d'exportations que les entreprises qui n'utilisent pas le design » voici la phrase d'introduction de l'étude, *The economic effect of design*, publiée en 2004.

McKinsey affirme que les entreprises intégrant le design dans leur stratégie sont deux fois plus performantes. Les marqueurs du McKinsey Design Index ont enregistré une croissance des revenus de 32% des entreprises et de 56% des dividendes versés aux actionnaires à celui de leurs homologues au cours de la période de cinq ans. Les résultats sont valables, que les entreprises proposent des services, des biens physiques ou des produits numériques.

Plus récemment, les cabinets de conseil, les études et les entreprises se sont donc intéressés à cette problématique. Apparaissent en 2018 l'étude de McKinsey « *the business value of design* », « design management » de Guillaume Blum et Véronique Cova et en 2020 « *are you asking enough for your design leaders* » qui commencent à donner des réponses et proposent des cadres.

Ils démontrent tous aujourd'hui l'existence d'une corrélation entre les meilleures pratiques design et les performances de l'entreprise. Il existe aussi quelques recherches sur les fondamentaux de la valeur du design et de son intégration dans les organisations, nous nous intéresserons donc ici plus particulièrement au sujet de l'évaluation de ce système de design ou cette discipline design.

III.1.b. Le retour sur investissement du design

Comme Philippe Vahé, beaucoup s'accordent à dire que le retour sur investissement du design serait colossal. Puisque souvent l'effectif du pôle de design par rapport à la valeur ajoutée du design sur le chiffre d'affaires d'une organisation est relativement faible. Par exemple, Philippe Vahé, est convaincu que le R.O.I. (*Return On Investment*) du pôle design chez Carrefour est énorme. « Aujourd'hui, quand je dis qu'avec 1% d'une année de chiffre d'affaires sur un produit concret – et ce n'est pas 5 années – on paye le design. En fait, avec le volume, le coût du design devient faible à un moment donné. Tellement faible qu'en fait il y a un rapport assez dingue entre la valeur créée par le design (grâce au volume), et le coût, donc pourquoi on se priverait d'investir un peu plus sur le design, puisque quand je donne 1€, ça en crée 5€, 10€. Ça crée beaucoup de valeur. »

Si Philippe Vahé en est convaincu, le R.O.I. est toutefois difficile à mesurer.

D'abord, la question du R.O.I. tourne surtout autour de comment le design contribue au progrès pour le plus grand nombre et ainsi faire augmenter le nombre d'utilisateurs. Cette contribution du design est malheureusement difficile à mesurer par rapport aux autres contributeurs sur la désirabilité du produit ou du service pour l'utilisateur. Ceci est d'autant plus difficile que « le good design » n'est souvent pas mesurable car le good usage (fluidité d'un service ou d'une interface ou d'un produit) devient une normalité pour son usager, tandis que le « bad design » est très facilement mesurable par son taux de négativité.

Ensuite, selon Frédéric Beuvry, mesurer est prétentieux, « C'est bon, mais on ne sait pas dire combien c'est bon. C'est immesurable et chercher à le mesurer et à donner une réponse c'est prétentieux je trouve. » Comment dire si le design contribue à 10, 20 ou 50% du succès du projet. Le design est le fruit du collectif « Il n'y a pas d'éléments de mesure, c'est compliqué de mesurer ce qu'apporte le design. Ce que l'on peut dire c'est qu'ils savent que le design a contribué ». Cela indiquerait que la valorisation par la réussite semblerait plus appropriée, nous en discuterons à la partie suivante.

Aussi, le budget de recherche en design est un indicateur ambigu selon certains participants. Il est en effet difficile de valoriser les résultats du design, car il est en partie contributeur. Il est également difficile de facturer tout le travail en amont que nécessite le design comme les phases de recherche technique, ethnographique, historique, ou autre. Il en va de même dans les grandes organisations où le design doit aller se battre pour chercher du budget lorsqu'une phase exploratoire et de recherche est nécessaire.

Finalement, quelle est la meilleure configuration d'un point de vue budgétaire et compte d'exploitation d'un centre de design au sein d'une organisation ? Pour cela, à nouveau, il y a deux écoles (ou façons de faire). Le budget est important c'est évident, néanmoins il existe des avantages et des inconvénients dans les deux modèles suivants :

- Le design est intégré comme fonction support sans CA (tel que chez Sodexo Sports & Loisirs ou encore Schneider Electric) : il n'y a pas de refacturation du budget design pour les clients internes, donc le budget est comme « sanctuarisé » pour reprendre le propos exact de Frédéric Beuvry, et donc les clients n'hésitent pas à les solliciter. La conséquence principale est qu'il faut systématiquement convaincre le client interne à chaque nouvelle étape d'un projet pour faire appel à de nouvelles compétences à l'externe.
- Le design intégré comme une agence avec son propre compte d'exploitation (tel que Saint Gobain) : Il est plus facile de pousser des offres très complètes à leurs clients internes en ayant des moyens et une autonomie dans le pouvoir

décisionnel de ses moyens. Le pilotage du pôle design est auto-géré. Néanmoins il impacte la place du design dans l'organisation et l'isolation des ressources design dans ce centre-là.

A travers les entretiens avec des design leaders, les exemples suivants tenteront de démontrer la valorisation du design de manière non financière.

III.1.c. Les formes de réussites comme indicateurs de valorisation

Quels sont d'autres indicateurs de réussites du design, que les organisations peuvent identifier pour valoriser l'impact du design ?

Les formes de réussite **émotionnelles** sont très présentes.

D'abord, nous parlerons de réussite d'ordre émotionnel dans la réalisation du processus design. Selon Mathieu PrévotEAU, la réussite est là lorsque les équipes viennent te solliciter naturellement. Katie Cotellon associe aussi cela comme un grand indicateur de réussite : « aujourd'hui ils savent venir nous chercher quand ils ont des problématiques », « quand les clients reviennent c'est qu'ils sont satisfaits, c'est qu'ils ont vécu une réussite. » « La réussite ultime c'est quand nos clients ont eu du plaisir » puisqu'ils reviennent. Selon Katie. « Même si les clients ne sont pas capables de décrypter de manière très détaillée notre processus, chacun vient avec ses compétences ». Ici on peut presque parler du design comme créateur de bien-être ou générateur de bonheur.

Ensuite, nous discuterons de réussite d'ordre émotionnel dans le gain de crédibilité pour un projet, une direction, une équipe... La crédibilité se fait essentiellement à travers des faits concrets, comme dirait les designers : « en faisant ». Lorsque le design apporte une concrétisation de vision et d'idée qui augmente la crédibilité du ou des clients c'est une réussite pour le design. Et cela est d'autant plus vrai pour les sujets à prise de risque forte.. Vincent Créance rappelle que les entreprises se sont construites pour la plupart sur un postulat simple : « une entreprise est dirigée par les résultats et par l'argent ». Et, comme, « L'argent déteste le risque, plus on monte haut dans l'entreprise, plus cette aversion au risque est importante » Donc les dirigeants doivent être en capacité de mettre « des preuves, des résultats, des mesures, prévoir l'avenir, faire des business plans etc. » pour sécuriser l'avenir et sa propre existence. Les interviewés s'accordent sur le point que le design est par nature révolutionnaire et remet tout en cause. Ainsi, « le design a la possibilité de prendre des risques tout en étant protégé par son rôle de preneur de risque ». Par ailleurs, plus le design rendra les choses méthodiques et processées, moins il s'exposera au risque.

Ainsi, lorsque le design concrétise la validité de propositions des projets, c'est une réussite du design.

Enfin, la dernière forme de réussite d'ordre émotionnel remontée par les participants est la reconnaissance rendue au designer. Anne Asensio : « pour qu'un designer ne soit pas frustré et soit reconnu il faut qu'il trouve des terrains dans lesquels il va installer sa réputation que l'on appelle « equity » et cet *equity* ne peut être construit qu'à titre individuel. Par contre l'*equity* personnel doit être construit par un engagement dans les projets, c'est la manière dont on anime les projets collaboratifs. Quelle est la limite entre le besoin de reconnaissance, la légitimité, l'égoïsme, la confiance, l'estime de soi.. vaste sujet ! Alors le besoin de reconnaissance peut-il devenir un frein à la réussite du design ? Une réponse parmi les interviewés serait, par Matthieu PrévotEAU, que « l'égo permet aussi une forme d'instinct ». Rappelons-nous, le design est quelque chose qui appelle à l'humain et l'intuitif. D'ailleurs la dernière dimension dans laquelle s'inscrit la posture du design c'est la gouvernance et l'humain (cf chapitre I). Grâce à l'instinct la qualité du travail du design doit certainement être meilleure.

Les formes de réussite **sociétale**, très proches de l'émotionnelle et des enjeux du bien-être. Par exemple, le design chez Carrefour selon Philippe Vahé, est de satisfaire le plus grand nombre. « Le design c'est le plaisir du plus grand nombre d'utilisateurs pour leur bien-être, le développement durable de l'entreprise. Derrière bien sûr il y a le profit. ». Rendre accessible à tous et au plus grand nombre le progrès est une forme de succès à l'échelle sociétale. Autre exemple donnée par Kim Helmbold, « Le design du médical c'est redonner une dimension humaine dans un environnement et contexte assez inhumain. Le design est un levier pour donner de l'importance aux personnes. Au même titre que la composante business dans le design, il est nécessaire de remettre du lien et de

l'humain dans le cœur business.» Quand on parle de mettre du lien et de l'humain, on touche à la force du design dans son univers sensible à nouveau. Ici, ces réussites sociétales valorisent l'apport du design pour ces organisations.

Bien sûr, quand on parle de succès on pense aussi résultat, alors les résultats sont souvent des preuves mesurables et chiffrées. Les formes de réussite de **l'apport financier** deviennent alors cruciales. Ayant déjà abordé le propos dans III.1 les impacts sur les performances financières, nous ne détaillerons pas ce point ici.

Les formes de **réussites qualitatives**

Lorsque que la clientèle est satisfaite et qu'elle revient, on va alors susciter la fidélité, que ce soit pour le BtoC, pour le BtoBtoC, le BtoB, ou même en interne. La satisfaction utilisateur est un indicateur de réussite très puissant dans la stratégie des entreprises notamment dans le retail. Philippe Vahé explique aussi qu'un indicateur de succès est le niveau d'excellence quant à l'usage des produits conçus par le design, notamment et surtout grâce au retour utilisateur et émanent de la fidélité ou non d'un produit ou service.

Enfin, Kim Helmbold retraçait un épisode du succès de l'iPhone par lequel la fonction haut-parleur de l'iPhone avait été pensée pour que si l'utilisateur remettait le téléphone sur l'oreille, la fonction haut-parleur s'arrêtait d'elle-même. Hors c'est une fonctionnalité que les concurrents n'ont pas reprise car elle est techniquement complexe et les utilisateurs ne remarquent pas. Pourtant, Kim argumente qu'au contraire c'est là que l'on voit le design d'excellence ou le *good design* quand l'utilisateur de manière autonome va s'approprier une nouvelle fonction sans s'en apercevoir pour autant.

Les formes de réussite d'un point de vue **politique intra entreprise**. Lorsque Mathieu PrévotEAU indique que quand il y a une réorganisation du pôle design ou le pôle se met à reporter à un vice-président, impliquant que ce n'était pas le cas auparavant, alors c'est une forme de réussite. Cela veut dire que le design prend de la valeur politique au sein de l'organisation. Car la taille, le volume des effectifs design peut alors croître et son « pouvoir » gagne en influence. C'est aussi le cas lorsque l'entreprise envisage une réorganisation du pôle design pour lui donner plus de pouvoir ou plus de ressources.

Un autre aspect de la dimension politique ou stratégique, c'est lorsque l'implication du design devient l'affaire de tous. C'est-à-dire que quand l'intégralité de l'organisation devient un acteur de l'écosystème du design, ou du moins qu'il existe de nombreux relais, assimilés-designers, ou designer à tous niveaux dans l'organisation.

Les formes de réussite **environnementales**. On remarque que les grandes entreprises du CAC 40, depuis l'accord de Paris de 2015, à l'issue de la COP 21, ont fait de leur transition écologique et de la réduction de leur émission de CO2 des enjeux majeurs, ainsi qu'un indicateur de succès. Chaque année Statista publie un palmarès d'entreprises reconnues dans le monde entier des entreprises ayant réduit leur impact carbone. Ainsi, si le design contribue à répondre à ces thématiques là pour l'entreprise, ce sont des réussites valorisables.

III.1.d. La démonstration

La preuve par l'exemple est une notion populaire dans le milieu. Dans un premier temps on montre, puis ensuite on explique. Le designer étant talentueux dans la matérialisation, la scénarisation, la maquette, le prototypage, il se sert de ses compétences pour démontrer son travail. Cette approche est à l'unanimité la meilleure manière de valoriser le potentiel du design et ses résultats.

La démonstration d'un projet réussi provoque le succès et les nouveaux projets. « Dès que l'entreprise a un succès, elle mesure, par ailleurs, quand on fait la promotion du design avec du design, on montre toujours les objets. Le succès n'est pas « pour se cirer les pompes » bien qu'il existe des designers qui aiment se faire leur pub, « l'intérêt du succès c'est la démonstration du design donc l'ancrage de l'entreprise, car quand elle aboutit au succès, elle veut continuer. Qui ne le voudrait pas ? » Joseph Mazoyer

Quand on met les collaborateurs en immersion dans la peau des clients/usagers, on évangélise. Le design se vit mais ne se raconte pas. Cela permet d'éviter les réflexions trop théoriques sans concrétisations. D'après les participants, c'est d'ailleurs souvent la

différence entre le consultant et le designer. Stefan Marthelot raconte que d'expliquer des schémas de double diamond, qui sont souvent des phrases pompeuses, n'aiderait pas le non-designer à comprendre les impacts et le bénéfice du design. Il faut faire preuve de beaucoup de pédagogie et de démonstration. La preuve par l'exemple devient alors une démonstration de ce qu'est le design et de ce qu'il peut faire.

Si il faut absolument expliquer au lieu de démontrer, il est recommandé de le faire simplement et de s'adapter à son interlocuteur « sans condescendance, éviter l'élitisme et les grands mots » (Stefan Marthelot). Cela laisse entendre qu'il y aurait des designers qui ont un fort égo et que certains peuvent aussi se sentir appartenir à une sphère élitiste. Je ne développerai pas ce point ici car c'est hors du périmètre de cette étude sur l'ancrage du design, néanmoins la sensibilité du designer est un sujet que je trouve passionnant et que j'indique dans le parking d'idée en annexe.

Grâce à la matérialisation d'un document good design playbook, comme un outil ou référentiel de base interne pour soutenir les initiatives, les approches et la méthodologie du design, Kim Helmbold a créé un artefact de démonstration.

III.2. Les stratégies pour développer l'ancrage dans les organisations

L'ancrage du design regroupe les fondamentaux, les éléments observables et les non-observables dans les organisations qui rendent le design durable et efficace. Une entreprise design « driven » selon Matthew Marino c'est lorsque la philosophie dans laquelle sera travaillée le design est bien comprise et que tous les acteurs de l'entreprise travaillent avec une pensée design, même s'ils ne sont pas designers. « La culture est pilotée par le design et tout le monde avance dans ce sens. Toute l'entreprise est construite autour de cela ». Cette citation semble bien résumer ce que veut dire ancrage dans cette étude.

Pour immerger les participants dans le sujet lors des entretiens, je me suis permise d'utiliser une métaphore pour illustrer ce thème. La voici : quand je dis ancrage, j'imagine un biologiste du design qui se déplace dans les organisations, et va capturer un échantillon de l'air qui circule dans l'entreprise, dans les couloirs, dans les échanges... dans un tube à essai. Puis, il rentre dans son laboratoire pour insérer les tubes dans une machine futuriste qui analysera l'ancrage par ses composantes chimiques. Comment peut-on mettre un costume de chercheur pour prélever l'atmosphère d'une entreprise et détecter sa philosophie design ? Et, une fois identifiée, comment la développer ?

Si le terme audit s'apparente beaucoup à la famille du financier, une démarche similaire permettrait de faire un état des lieux et d'interroger la compréhension que les collaborateurs en font et sa place dans l'organisation. L'ambition serait de positionner le design comme un territoire à investiguer dans l'organisation. Quelle démarche alors pour définir ce territoire ? Et comment investiguer cet ancrage au sein de l'organisation ?

La question de la forme est essentielle dans cette démarche, et celle que nous proposerons dans ce chapitre n'a pas été testée en conditions réelles pour l'instant. Cela j'espère pourra faire l'objet de futures recherches.

III.2.a. Les étapes pour ancrer le design

En synthèse de tous les entretiens, et parce que plusieurs participants³³ ont exprimé ce besoin, nous avons cherché à identifier les grandes étapes par lesquelles les organisations sont passées pour repérer une « best practice ». Déjà, une condition essentielle est que la personne qui pilote ces étapes soit pédagogue pour intégrer le design dans une entreprise et « recréer une culture nouvelle » selon Katie Cotellon.

1ère phase : intégration et construction

- Comprendre les acteurs, l'éco-système, la culture pour concevoir un langage commun et des outils de communication

- Identifier des terrains d'opportunités
- Expliquer et expérimenter pour stimuler l'intérêt et la curiosité, pour donner envie et démontrer comment le design peut être moteur dans l'innovation
- Faire émerger des compétences design management et/ou de relais designer (cf. le projet d'entreprise de 19HZ, III.2.b la démocratisation)
- Faire des petits projets pilotes avec des personnes pour installer confiance et bienveillance. Donc des mini succès – effet boule de neige

Observation d'un seuil critique ou d'une taille critique où l'on va questionner la forme d'activité. L'entreprise va devoir bifurquer, et a deux possibilités :

- Standardisation du design en créant un pôle de design management et de décisionnaire, qui vont créer des appels d'offres pour sous-traiter la production (c'est le cas de la RATP)
- Développement d'une entité endémique dans le groupe pour explorer et piloter le potentiel design en interne (exemple : SNCF, Saint Gobain, PSA, EDF, etc.)

2ème phase : structuration et développement

- Structurer, approfondir et définir une stratégie de design qui s'intègre dans la stratégie globale de l'organisation et la matérialiser (ex: du good design playbook)
- Recruter et intégrer, nécessaire au bon déroulement de la stratégie des compétences, faire grandir l'équipe, motiver les équipes et les dimensionner selon les besoins
- Diffuser la politique et la vision design à travers de la démonstration tangible, et des projets concrets de qualité

3ème phase : rendre pérenne et indispensable

- Explorer des opportunités et ouvrir des terrains de respiration pour la recherche approfondie pour l'avenir de l'organisation avec le design
- S'adapter, suivre les évolutions culturelles de l'organisation, rester pro-actif et initiateur de prise de risque
- Aiguiller les décisions politiques, et être partie prenante (peu importe la forme) à la gouvernance de l'organisation
- Faciliter les passerelles entre les « segments » ou « silo » (peut-être même les faire disparaître), favoriser la transversalité sur le point de vue horizontal, comment le vertical peut développer une culture design à tout niveau de l'organisation

III.2.b. Zoom sur les actions de démocratisation

Afin de faire fédérer tous les membres de l'organisation autour de la pensée design, les interviewés recommandent aux design leaders de porter les actions de démocratisation du design au plus grand nombre. Cela a pour but de rendre accessible les méthodologies et les outils design au non-designers.

D'abord, démocratiser la fonction, aussi appelé l'évangélisation, est une démarche qui consiste à faire prendre conscience de la nature de la fonction du design et de sa valeur.

Prenons un exemple pour les design leaders : Comment montrer les résultats du design à la haute sphère stratégique ? Voici une réponse de Stéphane Gauthier qui raconte une anecdote de Philippe Picaud, ancien manager de chez Philips Lightning et chez Decathlon. Le designer de son équipe qui n'était pas sollicité pour les sujets stratégiques a imaginé avec des post-it et des posters des représentations des résultats de l'entreprise au fil de l'eau, en les affichant en mode « expo » dans le couloir de la DG. Il affichait à chaque nouvelle sortie de produit un poster avec le produit référence du marché avec la marque nationale, le produit Decathlon, et la courbe des ventes. Au bout de trois mois, il accueillait tous les dirigeants dans son bureau les uns après les autres. Katie Cotellon confirme, une fois que la fonction est démocratisée et que le réflexe design est en place, on peut parler d'ancrage. « Ce

qui est important c'est que quel que soit leur position, ils soient capable de dire: " j'ai ce problème-là, je sais pas si c'est du design ou pas, mais par contre c'est dans l'équipe design expérience utilisateur que je vais avoir la réponse ".»

Ensuite, vulgariser la méthode. Il s'agit de concevoir des outils s'imprégnant de l'esprit design, utilisables par des non-designers et des designers. C'est une sorte d'exploration centrée sur l'humain qui révèle de nouveaux terrains d'innovation et des opportunités pour le design. Par exemple, l'outil Design Thinking, selon Tim Brown et Barry Katz dans l'édition 2019 « L'esprit design», propose une méthode pour retracer un point de départ et des jalons indispensables pour marquer sa progression. Cependant, il explique que le phénomène d'innovation a plus la forme de phases qui se chevauchent plutôt qu'à une succession d'étapes ordonnées. Il s'agit ici d'une méthode pour inspirer l'innovation, faciliter la conduite du changement et la transformation des organisations. D'ailleurs en miroir, il est amusant de souligner que la vulgarisation du business pour les designers a été pensé aussi. Invision a sorti un livre disponible sur leur site « business thinking for designers » écrit par Ryan Rumsey et publié en 2019.

III.2.c. Les conditions de réussite

Nous avons essayé de dresser une liste de ses conditions de réussite :

1. Maîtrise l'écosystème et les mécanismes de l'entreprise

« Maîtriser l'écosystème de l'entreprise pour comprendre ces mécanismes et être capable de faire de la création intelligente. » (Joseph Mazoyer)

2. Mise en pratique sur des projets concrets

« Mise en pratique directe sur des projets avec des problématiques concrètes qui concernent l'entreprise. » (Stefan Marthelot)

3. Des designers en place pour porter la démarche et un leader pédagogue pour expliquer et fédérer

« Des designers pour diffuser l'état d'esprit du design. » (Stefan Marthelot)

« Quelqu'un qui soit pédagogue pour intégrer le design dans une entreprise et recréer une culture nouvelle ». (Katie Cotellon)

4. Une entreprise impliquée, à plusieurs niveau et sponsor de la démarche

« Finalement pour que cela fonctionne ce n'est pas seulement l'affaire du designer c'est aussi l'affaire du commanditaire et du donneur d'ordre de l'entreprise. » (Stefan Marthelot)

III.3 Mesurer pour progresser

Pour comprendre comment nous sommes arrivés dans un monde où la valeur et le pilotage sont faits par la finance, nous devons regarder les acteurs qui gouvernent. Pour Anne Asensio il s'agit des productivistes, des ingénieurs; « à commencer par les grandes écoles d'ingénieurs, qui ont dans un premier temps été laissées de côté mais qui ont progressivement contaminé toutes les fonctions publiques de l'État. Puis les financiers, qui sont passés sur les ingénieurs et qui aujourd'hui sont ceux qui dirigent. Aujourd'hui la stratégie des entreprises, elle n'est faite que par la finance. »

Toutes les transformations que notre société traverse actuellement font apparaître de grands challenges que doivent traiter les organisations. Bien plus qu'un alignement sur la croissance économique, ce sont des enjeux sur l'hygiène, la mobilité, le télétravail ou la forme du travail du futur, l'habilitation du monde, l'environnement, la politique et encore bien d'autres. Pour ces grands challenges des organisations, il semble que **le pilotage par la finance ne suffit plus**. Anne Asensio explique que selon elle « la finance n'étant pas « *sustainable* », c'est de l'agissement très courttermisme.

Par ailleurs, en 2015 et 2018 le Design Council (Uk) a mis en évidence la valeur économique du design. Mais intéressons-nous au-delà de cette valeur financière. Le Design Council affirme aussi, à travers son article du 17 décembre 2020, que nous savons désormais que le design crée de la valeur sociale et environnementale. L'article parle même d'effets invisibles tels que la création

de nouvelles relations ou encore l'influence positive sur la confiance en soi des participants. Bien que ce soit de bons indicateurs individuels que le design soit bien ancré dans une façon de travailler, aujourd'hui une méthode de mesure collective de l'ancrage dans une organisation reste à développer. Dans cette sous-partie, nous explorons la mesure, ses différentes formes, ainsi que les autres fondamentaux qui doivent nous servir pour mesurer l'ancrage du design. Nous verrons aussi que la notion de mesure pour l'ancrage du design présente aussi ses limitations.

III.3.a. Appréhender la maturité du design chez son client ou commanditaire

Pour appréhender le niveau de **maturité du design** des clients, nous reprendrons l'analyse en 3 facteurs de Matthew Marino:

1. Questionner : « ont-ils déjà travaillé avec des designers, tel que nous on l'entend ? » « Est-ce qu'ils vont être effrayés par notre façon de travailler ? »
2. Évaluer l'adéquation entre l'objectif et l'objectif pressenti : les moyens impartis ou pressentis sont-ils en décalage avec l'objectif fixé (crédibilité du calendrier, du budget, des acteurs du projet) « Ce qui ne trompe pas, c'est quand le client vient et qu'il exprime clairement ce qu'il attend de l'agence. Mais ceux qui viennent en disant « on veut changer quelque chose chez nous », (un produit) mais on sent que ce n'est pas que le produit c'est qu'alors ils ne savent pas trop ce qu'ils veulent » (Joseph Mazoyer)
3. Une histoire de personnalité et feeling : « est-ce que les gens vont pouvoir faire bouger le périmètre ». Joseph Mazoyer complète ce propos, en expliquant que mesurer l'imprégnation du design dépend de si l'on connaît le client ou non. S'il s'agit d'un nouveau client; il faut discuter avec les dirigeants pour sentir leur niveau d'expérience et où ils se situent leur niveau de maturité. Pour un client existant, on le sait.. Dans tous les cas on est dans le ressenti, le non rationnel, l'émotionnel.

Cette analyse de la maturité est importante pour le designer qui travaille avec/chez/pour une grande organisation. Elle permet de qualifier les projets et ainsi de les organiser avec le bon planning et les bonnes ressources et elle permet aussi de prioriser les ambitions de clients vers le plus pertinent et le plus réalisable. Joseph Mazoyer confirme évidemment que ce n'est pas une démarche adaptée en agence.

III.3.b. Associer la mesure à des éléments business

Voici une anecdote amusante que nous raconte Katie Cotellon lors de son arrivée chez Saint Gobain que nous analyserons:

«J'ai lu des bouquins de design management, de design strategy façon DMI et j'ai la chance que mon précédent patron soit un entrepreneur. Et quand je suis arrivée chez Saint-Gobain, je suis arrivée avec mon analyse. Donc j'avais pris le design ladder, j'avais regardé où était Saint-Gobain sur le design ladder, j'avais fait un travail avec un questionnaire de McKinsey que j'avais récupéré dont j'avais fait une adaptation. J'avais tous mes petits trucs, j'étais fière de moi, et donc je présente mes KPI à mon patron. Et là il me regarde, il me dit : " ouais c'est bien ". Alors que moi je pensais que ça allait générer du débat de dingue, qu'on allait parler de stratégie, et tout ça. Et il m'a dit : " ouais c'est bien, mais tu n'es pas dans le concret. Tu sauras si tes clients sont au bon niveau de maturité quand derrière t'engrangeras X%. Il m'a dit : " il faut être hyper concret. Ce qui fait que tes clients sont contents, c'est quoi ? c'est ton NPS. Ça va être des indicateurs qui montrent que les gens reviennent et pourquoi ils le font. " Il m'a dit : " si toi ces trucs là ça te rassure pour piloter ton activité, vas-y, mais franchement on s'en fout. " Je suis sorti de là, j'avais quand même passé quelques heures sur ma présentation, j'étais un peu déçue. Mais par contre j'ai compris que ce qui est important c'est d'être à dit : « ouais c'est intéressant ton truc mais sur le fond, on s'en fout un peu. Nous on ne fait pas de design. Nous on vend des plaques de plâtre, des rouleaux de laine de verre, c'est ça notre business. Donc trouves moi des trucs qui parlent au business. Si tu vas voir les patrons business avec tes indicateurs de design, ils ne vont pas te suivre, ils ne vont pas comprendre. »

Cette anecdote souligne que l'ancrage du design, par des KPI ou non, doit parler au business.

1. Le designer leader a beau produire les meilleures études et créer les outils les plus performants pour piloter son activité, si l'organisation n'est pas prête cela ne servira à rien.
2. Si les outils ne reprennent pas les éléments de langages, les codes , la culture de l'organisation, cela ne servira à rien.
3. Si les outils et les méthodes ne s'intègrent pas dans le cœur métiers et concrètement sur les enjeux stratégique global alors cela ne fonctionnera pas non plus.

III.3.d. Recueil des outils

Dans cette partie sont recensé quelques outils, indicateurs et éléments observables existants qui permettent d'ores et déjà, aux organisations de mesurer l'ancrage du design selon différents périmètres et axes. Bien sûr, cette liste n'est pas exhaustive, néanmoins elle sert de base:

- The design ladder (4 étapes, 2001) : Développé par le Danish Design Centre (Annexe 2)
- McKinsey Design Index survey (MDI) : développer par Mckinsey en 2018 (Annexe 4)
- La liste d'indicateur pour mesurer l'impact sur 4 leviers: Processus, relation client, marque et offre - développée dans le livre design impact (Annexe 5)
- Impact marché (2016) - l'autodiagnostic « votre entreprise est-elle ouverte à l'innovation ? » développé par le R3iLab (Annexe 6)
- 5 dimensions de la maturité du design (Annexe 7) créé par KOOS Service Design - 2019
- Design Value Index par le Design Management Institute et Motive Strategies - 2013 (Annexe 8)
- 5 level of design Maturity Model par In vision « design better » (Annexe 9)
- Le design Maturity Matrix - de DMI (Annexe 10)
- Design value map - DMI (Annexe 11)
- Design council UK - The Value of Design Factfinder (2007) (Annexe 12)

Cette diversité montre qu'il est compliqué de concevoir un outil pertinent pour toutes les organisations.

III.3.e. Comment mesure un ancrage pérenne

Nous avons récolté au fur et mesure des entretiens des conseils et des indicateurs pour mesurer l'ancrage du design, qui sont souvent liés à l'impact. Les voici dans le désordre :

- Matrice stratégique de compétences pour piloter ses ressources stratégiques design conçu par Saran Diakité Kaba pour PSA (annexe 13) (Outil pour design manager)
- La qualité du travail (enquête satisfaction et test de recevabilité de nos solutions dans le quotidien) (tous)
- Acquisition de nouveaux clients (Katie Cottelon)
- Utilité des travaux (le projet sera t-il mis en œuvre rapidement, les clients pourront-ils saisir le sujet, l'intégration du projet sera-il directe dans les opérations ?) (Katie Cottelon, Saran Diakité Kaba,etc)
- Part du design dans le budget du projet (Katie Cottelon)
- Chiffre d'Affaire de l'équipe design (Katie Cottelon)
- Chiffre d'affaire par typologie de clients et de projets (Katie Cottelon)
- Maturité du design (est-ce que le projet fait appel à d'autres expertises – sociologue, anthropologue, graphiste...) (Katie)
- Nombre de projet sur lequel le design est sollicité par rapport au nombre de projets dans l'entreprise et le nombre de sollicitation qui ont lieu dès la décision d'investissement pour aider à concevoir le projet (à l'open), possible de l'évaluer grâce au plan d'investissement (Fred Beuvry, Mathieu PrévotEAU, Nicolas Petitjean)
- Mesurer la progression des ventes, les parts de marché conquises (tous)
- Comparaison de la notoriété de la marque avant/après design, reconnaissance de la marque (Stéphane Gauthier)
- L'attractivité de la découverte (Saran Diakité Kaba)
- L'usabilité, le plaisir d'usage et d'interaction (Saran Diakité Kaba)
- La safety (Saran Diakité Kaba)

- La collaboration multidisciplinaire : identifier les participants dans les livrables clés (user Journey, sketch, persona, scénario d'usage, etc.) (Mathieu PrévotEAU)
- Nombre de personnes formées et qui appliquent du design simple niveau 1 et nombre de designers dans l'organisation (Nicolas Petitjean)
- Capacité d'investissement des membres du comex dans le design et à partir de quel moment au début du projet pour la conception ou en milieu de projet pour la réalisation (Nicolas Petitjean)

En complément, nous avons défini une liste de questions non-exhaustive permettant de mesurer l'ancrage du design.

- Quel est le positionnement du design dans l'organisation vis-à-vis des directions stratégiques ?
- La compétence a-t-elle un designer leader (cf 2.1.a) ?
- Le design répond-il aux grands challenges des organisations (aux enjeux de l'entreprise) ?
- Le design leader ou le design manager reporte-t-il directement à un membre du comex ?
- Quel est le niveau d'investissement dans le design ?
- Le design est-il partie prenante du CA global ?
- Le pourcentage de masse salariale pour le design ?
- Existe-t-il un design système ou un book/référentiel design pour standardiser un langage commun ? Si oui quel est son degré d'utilisation ?

Pour aller plus loin, il nous faudrait définir, grâce ces questions, une notation globale.

III.3.e. Les limites de mesurer l'immesurable

Il nous faut aussi reconnaître que poser des outils de mesures est un exercice difficile et discutable. D'abord, ce sont des indicateurs facilement manipulables.

Par exemple, mesurer le nombre de designer qui présents dans de hautes fonctions de l'organisation est un indicateur que Saran Sanford qualifierait de « vanity mesure ». Son ted talk « How to design gender bias out of your workplace » de février 2020 sur l'égalité des genres en entreprise parlant de cet élément comme une « vanity mesure », est un parallèle intéressant avec le positionnement des designers . Une vanity metric est un indicateur dont le but est de vous rassurer, mais qui n'est ni actionnable, ni comparable. Les vanity metrics sont facilement manipulables et ne sont pas forcément utiles au business car vous ne pouvez en tirer aucune conclusion. Elle explique que ce n'est pas en regardant le nombre de directrice au comex que l'organisation va pouvoir affirmer qu'elle dispose d'une culture d'équité des genres durables. Enfin elle conclut qu'il faut pouvoir comprendre ce qui est réellement important et ce qui ne l'est pas pour pouvoir « mesurer les facteurs qui sont sous la surface ».

« Eliminating workplace bias is a tall order. But we can't afford to let half our people go on being ignored. We've given businesses a framework for real change. Businesses can be anything they want now. It is up to them. Ce qui pourrait donner en Français : « Éliminer les préjugés sur le lieu de travail est un défi de taille. Mais nous ne pouvons pas nous permettre de laisser la moitié de notre peuple continuer à être ignorée. Nous avons donné aux entreprises un cadre propice à un réel changement. Les entreprises peuvent 'être' tout ce qu'elles veulent maintenant. C'est à eux. » Dans ce mémoire, en définissant l'essentiel de l'ancrage du design, nous cherchons à donner un cadre propice aux entreprises pour activer ce changement

Un deuxième facteur d'ambiguïté sur les indicateurs de mesure de l'ancrage du design réside dans le fait que tout indicateur ou KPI (Key Performance Indicator) observe un périmètre bien défini et limité. Pourtant, selon Dominique Sciamma, les KPI sont à petite échelle, ils sont trop précis par définition. Il recommande plutôt de regarder les choses dans leur intégralité et de vérifier que « tout le monde va dans le même sens », de rechercher la « mission commune ». « Si tout le monde se range derrière la mission commune comme des animaux alors tout se passe bien. Pour évaluer que les choses se passent bien, les indicateurs précis ne permettent pas de regarder dans l'intégralité du projet. Il faut donc regarder si tout le monde va dans le même sens, à la même mission, et se sentent investis pour le même projet. »

Synthèse III

Pour ancrer le design en profondeur dans une organisation, pour animer un réseau d'acteur design et pour l'insérer au cœur des processus de l'entreprise, nous avons décrit trois vecteurs à cultiver.

D'abord, il faut valoriser le design. C'est-à-dire mettre en avant sa valeur ajoutée et ses réussites pour embarquer toutes les parties prenantes, donner envie et rassembler des ressources.

Ensuite, les acteurs du design, et plus particulièrement les leaders, doivent développer les facteurs d'ancrage par la démocratisation de la méthodologie, la mise en place de conditions facilitantes et la définition d'un plan d'action adapté.

Enfin, pour analyser la situation d'une organisation en termes de design et chercher le développement, une organisation doit pouvoir évaluer là où elle en est. Identifier ce qui est déjà en place pour décider des prochaines étapes, et pour cela il faut suivre l'évolution et donc mesurer malgré les limites que cet exercice présente. Reste finalement la question de la forme à expérimenter et affiner en conditions réelles ? Aussi, il ressort de cette analyse que la mesure de l'ancrage est intimement lié à la structure et culture de l'organisation.

CONCLUSION

Cher lecteur, pour conclure ce travail de recherche, nous vous proposerons encore 2 réflexions.

D'abord une conclusion sur les points clés et un retour sur la démarche de l'étude. Et enfin pour ceux qui souhaiteraient aller plus loin, un recueil d'hypothèses complémentaires évoquées par les participants a été compilé dans un « parking d'idées » en Annexe 2. Cette annexe rassemble des points de vue et des ébauches d'hypothèses intéressantes que, par soucis de cadrage de ce mémoire, n'ont pas pu être abordées au sein de cette analyse sur la thématique de l'ancrage design, mais qu'il serait toutefois intéressant d'explorer.

Le designer est l'être idéal de part sa sensibilité, son approche holistique, sa capacité à prendre des risques et à être parfois militant voir avant-gardiste pour répondre aux grands challenges des organisations (l'habitabilité du monde, le travail du futur, la transition écologique). Nous avons vu que les organisations intègrent le design toujours plus et dans des dimensions qui se complexifient. Les écosystèmes d'acteurs du design se développent pour mener ces réflexions collectives et pour apporter des réponses. En faisant vivre le design dans les organisations, ces acteurs peuvent influencer les processus même de l'entreprise pour y apporter du changement en profondeur. Pour continuer à déployer le potentiel design, les designers doivent être toujours plus ancrés dans l'organisation et cet ancrage reste pourtant à définir.

Le règne du pilotage par la finance est terminé du moins il n'est plus unique à bord. Il est donc essentiel d'aller creuser sur les autres leviers de pilotage qui sont en train de se consolider. Ainsi que d'établir la stratégie de son organisation autour de cela. Nous avons aussi vu que de nombreux organismes s'interrogent sur ce sujet et chaque année de plus en plus d'études nous en apprennent d'avantage.

Subséquentement, il faut que l'ancrage design soit drivé par ses mêmes indicateurs et objectifs futuristes, afin de s'inscrire dans le grand challenge des organisations.

Dans ce travail de recherche, nous avons appris que mesurer le design et son ancrage est possible mais seulement si la méthode est parfaitement adaptée à son organisation en termes de langage, culture, activité, personnes, taille, et tout un ensemble de critères. Pour imaginer un outil collectif, cela sera un travail difficile et discuté, il faudra encore creuser plus en détails les propositions faites par les designers interviewés. Par ailleurs, en 2021 l'étude « Moving beyond financial value » du design council(Uk) va apporter un grand éclairage à ce propos. Les conclusions de ces futurs travaux devront être testées sur le terrain.

Retour sur la démarche

L'envie qui a stimulé cette étude depuis le début a été de nourrir ma réflexion sur l'expérience des personnes acteurs du design que j'ai rencontrées à l'ENSCI ou grâce à mes expériences personnelles et professionnelles. En y ajoutant, une veille des bruissement sur la toile (forum, réseau sociaux, etc.), les hypothèses émises dans des articles, les TED Talks, les discussions avec les autres élèves de l'ENSCI, les rencontres tout simplement, j'ai décelé des sujets et thématiques qui ont piqué ma curiosité. Parfois en posant des questions tabous, même provocantes. J'ai réellement chercher à livrer un recueil de témoignages, recensant des idées et des pistes exploratoires sur l'ancrage du design dans les organisations. Ces témoignages me semblent clé pour comprendre les changements en cours car ils m'ont permis de recueillir des hypothèses formulées par des personnes de terrain qui appartiennent à l'éco système du design.

J'espère que ce mémoire peut servir de base à une définition de l'ancrage design. Ces hypothèses demandent bien sûr à être vérifiées et étayées dans le cadre d'un vrai travail de recherche pour y construire des référentiels.

Au fur et à mesure des recherches et des entretiens, je me rendais compte qu'une bonne partie des observations et enseignements réalisés pouvait également être transposables à d'autres univers que celui du design. Comme si j'étais arrivée un à point de saturation où je ne voyais plus aucune nouveauté ou d'originalité dans mes résultats. J'ai eu le pressentiment que les problèmes que peut rencontrer le design dans les organisations était lié aux organisations en soi et aux impacts que peuvent avoir les systèmes de segmentation des métiers. Finalement, il semble que beaucoup de problèmes et de solutions peuvent être aussi vraies pour d'autres métiers, disciplines, tels que la finance, le marketing, le commerce, les RH, le service paie, le service achat, etc. D'ailleurs à plusieurs reprises les participants ont expliqué que le métier du design était très proche de ces autres fonctions mais que la grande différence résidait dans l'intention de le faire. « Le design réside dans le travail pour le purpose, pour le social, pour l'humain. »

Anne Asensio

BIBLIOGRAPHIE

I - LIVRES

- Eve Chiapello, Artiste versus manager, le management culturel face à la critique artiste - 1998, Collection Leçons De Choses, Éditions Métailié
- Pierre Rosanvallon, La Légitimité démocratique - Impartialité, réflexivité, proximité - 2010, collection de poche, Éditions Points
- Luc Boyer et Noël Equilibey, Histoire du management, 1990, Éditions d'organisation
- Claude Dubar, La socialisation, construction des identités sociales et professionnelles - 2015, Collection U, Editions Armand Colin, Chapitre 6 - pages 121 à 142
- Philippe Picaut, Tiphaine Igigabel, Brigitte Borja de Mozota et Christophe Rebours, Design impact, quand le design crée de la valeur pour l'entreprise., Cité du design
- Ryan Rumsey, Business Thinking for Designers, Develop your business perspective, 2020, éditions en ligne InVision

II - REVUES

- BLUM Guillaume et COVA Véronique, Le design management en discussion, Dans Sciences du Design 2018/1 (n° 7), pages 21 à 27
- BORJA DE MOZOTA Brigitte, Quarante ans de recherche en design management : une revue de littérature et des pistes pour l'avenir, Mai 2018, Dans Sciences du Design 2018/1 (n° 7), pages 28 à 45
- Daphna Glaubert, Nathalie Nyffeler et Luc Bergeron, Le design management dans les PME : une cartographie pour diagnostiquer les pratiques, Dans Sciences du Design 2018/1 (n° 7), pages 46 à 55
- FULTON SURI Jane and HANDRIX R. Michael, Developing Design Sensibilities, Rotman Magazine Spring 2010.
- RAE Jeananne, What is the Real Value of Design? DMI (the design management institute and Motiv Strategies), 2014
- Daniel Goleman, Jon R. Katzenbach, W. Chan Kim, Renee Mauborgne, HBR's 10 Must Reads on Managing People (with featured article "Leadership That Gets Results," by Daniel Goleman) février 2011 Éditeur Harvard Business Review,
- Design council UK, Moving beyond financial value report, December 2020

III - ARTICLES

- DALRYMPLE Melissa, PICKOVER Sam and SHEPPARD Benedict, Are you asking enough from your design leaders?, McKinsey Quarterly, February 2020 | [Article](#)
- MAYER Martin, Quelle est la place du designer dans les organisations d'aujourd'hui, et plus encore dans celles de demain, 18/06/2019 | [Article](#)
- SHEPPARD Benedict, SARRAZIN Hugo, KOUYOUMJIAN Garen, and DORE Fabricio, The Business Value of design, McKinsey Quarterly, October 2018 | [Article](#)
- Marie-Sophie N'diaye, Philippe Starck : "Le design n'a pas d'avenir, parce que le produit lui-même n'en a pas" - 8 octobre 2020 Le figaro | [Article](#)
- Tim Brown, Design Thinking, juin 2008, [Harvard business revue](#)

IV- CONFERENCE ET TED TALKS

- Sara Sanford, « How to design gender bias out of your workplace » novembre 2020, [ted talks](#)
- Dominique Sciamma, « les faire penser autant que faire » , octobre 2020 [Youtube](#)
- Lou Downe, ex-Design Director of the UK Government, « What makes a good service ? » , septembre 2020 organisée par [USER STUDIO](#)
- Tim Browns, « Tales of creativity and play » mai 2008, [TED](#)

- Tim Browns, « Designer - think Big ! » juin 2009, [TED](#)

VI. SITES INTERNET

- <https://www.cairn.info/revue-sciences-du-design>
- <https://www.designcouncil.org.uk/>
- <http://exalt.design/fr/> De la modélisation de l'expérience à la création de valeur
- <https://danskdesigncenter.dk/en/design-ladder-four-steps-design-use>
- <https://r3ilab.fr/impact-marche%e2%8e%aaapresentation/> → test sur l'ouverture à l'innovation « Le programme Impact Marché » du R3ilab
- [https://solutions.mckinsey.com/design-index/#:~:text=The%20McKinsey%20Design%20Index%20\(MDI,%2Dat%2Dstake%20through%20improvement.](https://solutions.mckinsey.com/design-index/#:~:text=The%20McKinsey%20Design%20Index%20(MDI,%2Dat%2Dstake%20through%20improvement.) → McKinsey design index
- <https://www.service-design-network.org/touchpoint/vol-10-no-3-managing-service-design>
- <https://www.dmi.org/page/DesignValue/The-Value-of-Design-.htm>

LES ANNEXES

A propos des annexes

Vous trouverez 13 Documents en annexes ou j'ai présenté les outils recensés dans le paragraphe III.3.d Recueil d'outils. Pour ne pas alourdir le document, j'ai fait le choix de proposer le lien ou l'outil selon son volume. Pour chaque outil, vous trouverez le lien vers la ressource.

A propos des entretiens

J'ai retranscrit tous les entretiens réalisés dans le cadre de mon étude et je les ai rassemblés dans un cahier d'entretiens. Je ne peux à ce jour, pour des raisons de confidentialité, vous communiquer ce document. Les transcriptions doivent être confidentielles au moins le temps d'obtenir l'accord de chaque participant autorisant à dévoiler le contenu de leur entretien.

Néanmoins, pour le jury uniquement, je dépose un lien d'accès en lecture seule afin s'ils le souhaitent de pouvoir les lire et contextualiser les citations du mémoire.

Je compte sur leur confiance pour ne pas divulguer les récits recueillis dans les entretiens. D'avance je les remercie du respect de cette consigne.

[Cliquez ici pour lire le cahier d'entretien](#)

Annexe 1 - Les participants à l'étude



Dominique Sciamma
Date : 02/11/20
Durée : 1h15
Fonction : Design school director
Organisation : CY École de Design (CY Cergy Paris Université) , président de l'APCI
Type d'organisation : Enseignement supérieur



Charlotte Marie
Date : 5 novembre 2020
Durée : 44 minutes
Fonction : Designer indépendante
Organisation : Collectif 19Hz
Type d'organisation : Enseignement supérieur



Nicolas Petitjean
Date : 10 novembre 2020
Durée : 52 minutes
Fonction : Group Vice President Design
Organisation : Sodexo
Type d'organisation : Multinationale



Mathieu PrevotEAU
Date : 10 novembre 2020
Durée : 56 minutes
Fonction : Head of product hardware Design
Organisation : Somfy
Type d'organisation : Multinationale



Joseph Mazoyer
Date : 12 novembre 2020
Durée : 47 minutes
Fonction : designer expert en produit et organisationnel & entrepreneur/designer d'offres
Organisation : Groupe MDO : Design OFFICE & MILLOT DESIGN
Type d'organisation : Agence de design



Katie Cottelon

Date : 16 novembre 2020

Durée : 1 heure 18 minutes

Fonction : Head of Design and User Experience

Organisation : Saint Gobain Recherche

Type d'organisation : Multinationale



Stefan Marthelot

Date : 17 novembre 2020

Durée : 48 minutes

Fonction : Cofondateur I Projet EdTech en cours

Organisation : 19-hz - Start-up Only

Type d'organisation : Start-up

<https://www.startuponly.com/company/19-hz/>



Philippe Vahé

Date : 18 novembre 2020

Durée : 60 minutes

Fonction : product design director

Organisation : Carrefour

Type d'organisation : Multinationale

<https://designbycarrefour.com/>



Mathew Marino

Date : 20 novembre 2020

Durée : 1 heure 17 minutes

Fonction : Service designer & Entrepreneur

Organisation : USER STUDIO

Type d'organisation : Agence de design

<http://www.userstudio.fr/>



Stéphane Gauthier

Date : 20 novembre 2020

Durée : 54 minutes

Fonction : Founder / Associate Proofmakers

Organisation : PROOFS MAKERS

Type d'organisation : Agence conseil en innovation

<http://proofmakers.fr/>



Gilles Rougon
Date : 20 novembre 2020
Durée : 39 minutes
Fonction : Collective Innovation Catalyst
Organisation : EDF
Type d'organisation : Multinationale



Anne Asensio
Date : 25 novembre 2020
Durée : 43 minutes
Fonction : Head of design Dassault System
Organisation : DASSAULT SYSTÈME
Type d'organisation : Multinationale



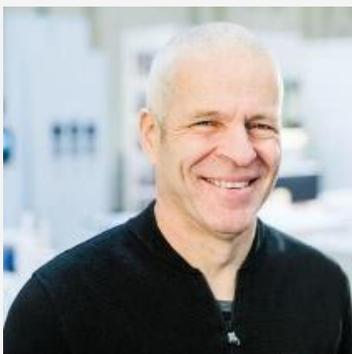
Kim Helmbold
Date : 26 novembre 2020
Durée : 66 minutes
Fonction : VP Design
Organisation : Groupe SEB
Type d'organisation : grande entreprise



Frédéric Beuvry
Date : 25 novembre 2020
Durée : 56 minutes
Fonction : Senior Vice President Industrial Design, UI software & Ergonomics
Organisation : Schneider electric
Type d'organisation : Multinationale



Saran Diakitè Kaba
Date : Printemps 2020
Durée : Master class IBD
Fonction : VP Interaction R&D Director
Organisation : Groupe PSA
Type d'organisation : multinationale



Vincent Créance

Date : Printemps 2020

Durée : Master class IBD

Fonction Directeur du Design Spot -

Organisation : Université Paris-Saclay

Type d'organisation : Université

Annexe 2 - Parking d'idées

Pour aller plus loin et parce qu'il me semble intéressant de les présenter, voici des embryons d'idées abordés soit lors des entretiens soit en analysant les entretiens.

Je les dépose ici comme cela avec l'espoir qu'ils soient repris lors d'une prochaine étude ou développés à l'avenir dans d'autre format qu'un mémoire.

1. Le design comme instrumentalisation du marketing

Le design était instrumentalisé par le marketing dans une dimension désirable pour séduire au mieux les usagers. Créer l'envie aujourd'hui n'est plus suffisant. On arrive à une deuxième étape que l'on a d'ailleurs déjà franchie mais que l'on est en train de conscientiser car la dimension économique du marché n'absorbe plus la dimension désirable.

Aujourd'hui, la réponse n'est plus uniquement apportée par la science du marketing mais réside dans l'esprit du design du designer. Cet esprit design, selon Kim Helmbold, est de bouleverser et de se poser des questions sur la manière dont les organisations produisent les biens et les services. L'entrée de la démarche des projets consiste à réfléchir avec les personnes comme point de départ, (démarche user centric) pour répondre à ces problématiques et non plus partir des contraintes de l'organisation pour construire des projets en essayant de faire avec.

Voici une anecdote racontée par Kim Helmbold, d'instrumentalisation du design par le marketing «[...] Il y avait un produit qui était sur un bureau. Qui était un des derniers projets sur lequel travaillait un des designers, c'était le fer à repasser « générateur, avec une grosse citerne et une grosse pompe, le plus haut de gamme du groupe, ça se vendait autour de 300€. Je m'intéresse donc à la maquette, le projet était quasiment terminé. Et moi je dis : « C'est quoi ce panneau de contrôle, je ne comprends pas à quoi ça sert ? » donc il m'explique et je dis : « Pourquoi cette icône est tellement petite ? » C'était l'icône de trop plein de calcaire et la machine devait s'allumer automatiquement à travers ce voyant. Donc il avait mis en avant toutes les fonctions dont je me souviens plus exactement (éco, etc.) et le fonctionnement « du mauvais fonctionnement » était toute petite avec une icône qui ne faisait pas sens, on ne savait pas vraiment ce que cela voulait dire ou ce que cela représentait. D'ailleurs je pense qu'aujourd'hui quand on demande à des gens ce que cette icône veut dire encore beaucoup ne sont pas capables de l'expliquer. Et donc je finis par dire : « Qui a autorisé cela ? » et il me répond : « la position du voyant d'alarme, c'est le développement qui a décidé car c'est fixé sur la PCD de la carte électronique... et puis les icônes c'est le marketing qui décide de la taille et où on les positionne ». Et moi je me suis dit mais pourquoi c'est le marketing qui pilote ça ?

En fait, ce sont eux qui valident le résultat final du travail des designers graphiques et produits. Et dans mon interaction je lui demande pourquoi ce n'est pas lui qui est responsable de cela, de la validation et des tests... Et là il y a eu un grand silence... donc c'est là que j'ai compris qu'il y avait quelque chose de réellement baissé et problématique chez nous. [...]»

2. La théorie d'un monde ancien vers un monde nouveau : le designer dans la politique de Dominique Sciamma

Le designer, pour Dominique Sciamma, est un animal politique, au même titre que tous les hommes.

Le monde ancien était régi par le comment :

- un monde de matérialité, avec des enjeux éminemment matériels,
- un monde pyramidal, où les informations remontent et redescendent,
- un monde local avec des enjeux locaux, régulés,
- un monde avec des frontières où l'on trie qui entre et qui sort,
- Un monde avec des gens peu éduqués, passifs et consommateurs.

Inspiré de René Descartes, Dominique Sciamma résume cela en un monde de la séparation, avec une approche analytique, décomposée, séquentielle, et linéaire. Il illustre son propos avec le modèle des lignes d'assemblage, ou de l'organisation de l'école de la maternelle à l'université, ou de celles des institutions, ou des villes.

Tandis que le monde nouveau est le monde du pourquoi : où les gens sont de plus en plus éduqués, et en capacité de développer un esprit critique, et d'exercer leur liberté de choix.

Il fait aussi référence à Edgar Morin, sociologue français qui est penseur de la complexité, lorsqu'il décrit ce nouveau monde avec une approche globale, synthétique et complexe. Complexe parce que tout est tissé ensemble, tout est relié et son étude nécessite la collaboration, l'interdisciplinarité. Un parallélisme peut être fait avec la figure du réseau qui devient importante. Un exemple de modèle serait un monde fractal, où à chaque fois que l'on zoomerait dans un projet et bien on pourrait en voir sa globalité.

Au vu de tout ce qui a été énoncé dans cette étude, il est possible de faire le pont et de voir qu'une des personnes les plus à même de pouvoir répondre aux enjeux de ce nouveau monde sont les designers.

Ce que Dominique questionne à travers cela c'est l'absence totale de design au cercle du pouvoir animé par les politiciens. Il répond à cette problématique par la création du projet de l'école CY Cergy Paris Université, l'école « pour le vivant ». Il s'agira de la première école de design dans une université en France, avec le double objectif de former les designers prêts à relever les défis du XXI^{ème} siècle et d'irriguer par fertilisation croisée les formations et programmes des écoles de CY Alliance.»

3. Du designer « for a better world » vers la politique

Anne Asensio présente le designer comme un nouvel acteur politique potentiel. Elle explique qu'aujourd'hui on parle de contributive design, contributive research « [...] qui sont finalement toutes ces nouvelles approches du citoyen à la définition de sa vie, de son vivre ensemble, de son paysage, de comment il mange, de comment il vit, de comment il se soigne. Mais ce n'est que le début. En fin de compte il y a deux alternatives : une alternative de plus d'automatisme du management scientifique ou

l'on met l'humain en dehors ou il y a une alternative ou l'on met l'humain au centre et où l'on convoque les solutions techniques et technologiques mais en mettant bien l'humain dans le départ du dialogue avec ces technologies. Je vois ces deux alternatives. [...]»

C'est le passage du designer « for a better world » vers la politique. Il me semble intéressant de faire un retour sur le designer lui-même et sa personnalité. Le syndrome du designer incompris est quelque chose de très répandu. Selon Katie Cotellon: « les designers disent : " les gens avec qui je travaille ne comprennent pas le design " Et je pense que ce n'est pas très grave [...] ce qui est important c'est que quel que soit leur position, ils soient capable de dire: " j'ai ce problème-là, je sais pas si c'est du design ou pas, mais par contre c'est dans l'équipe design expérience utilisateur que je vais avoir la réponse ". »

En réalité, ce syndrome est lié au fait que le designer est un être sensible. Joseph Mazoyer le formule très bien quand il dit : « les designers [...] sont souvent des gens qui parlent avec le cœur, qui sont vraiment engagés, et c'est ce qui fait qu'ils sont assez brutalisés dans les entreprises et qu'ils n'ont pas les mots pour faire passer leur façon d'appréhender les problématiques dans des groupes de travail et donc cela doit passer par des relais, c'est-à-dire, des sponsors du design dans l'entreprise ».

Stefan Marthelot lui développe aussi cela en disant : « Alors je ne sais pas si c'est un tabou mais en tout cas c'est quelque chose que je ressens, je sais pas si on est plusieurs d'ailleurs, c'est parce que j'ai à la fois fait du business et du design assez créatif, je pense que le tabou est la difficulté à assumer ce qu'il fait sa singularité, c'est à dire sa sensibilité, sa dimension et c'est fois ce qui peut expliquer sa gêne dans ce monde.

Le design doit assumer à la fois le côté sensible et à la fois le côté business. Et j'ai l'impression qu'avec le numérique il met un peu sous le paillason, sous le tapis cette dimension-là : « Il faut parler de ça nous on est quand même des marketeux, on a des méthodes et tout .. »

Victor Papanek, dans son ouvrage « Design for the real world », expliquait que le design était un équilibre entre une approche sensible et industrielle.

Ce côté sensible des designers est sans doute ce qui leur permet d'être les meilleures personnes pour répondre aux enjeux sociétaux. Comme Kim Helmbold nous l'explique très bien dans sa définition de l'esprit du designer qui est « [...] À un moment ou un autre c'est de se dire il y a un esprit design qui est posé mais ce n'est pas forcément celui qu'on doit prendre. La perspective du designer, en tout cas la mienne, c'est que les choses établies on peut toujours les prendre différemment. Il n'y a pas une réponse ou une solution à un problème posé. Il y a une multitude de manière d'aborder les sujets, et bien sur le contexte est primordial par rapport à ça. Évidemment quand on parle de contexte on parle de gens, de personnes et c'est ça qui est pour moi la motivation. [...] »

« L'ambition première de beaucoup de designer c'est de créer un futur plus désirable, de rendre le monde plus habitable »
(Matthew Marino)

Fabien Gélédan nous a dit cette année lors de l'un de ses cours « Un designer ça irrite » .

Pour rebondir sur la notion de gouvernance, Anne Asensio estime qu' « aujourd'hui on peut agir sur le business et sur la gouvernance des entreprises. c'est ta génération, tandis que la première génération de designers agissait sur l'industrie. » Puis elle a ajouté « La grande question aujourd'hui est de former les businessmen comme des designers, les ingénieurs comme des designers, etc... pour être capable de régler les problèmes qui sont en face de nous. »

Pour Katie Cotellon, quand le design est pérenne dans l'organisation, il doit faciliter la prise de décisions dans l'organisation car il permet de travailler des questions stratégiques qui répondent aux enjeux.

« C'est parfois compliqué de faire comprendre en interne que ce que l'on fait va aussi leur servir mais par contre ça permet de 'designer le design' et donc de le mettre au service des décisions stratégiques. Pour nous 2 questions clés : la sustainability et l'habitabilité du monde : c'est-à-dire comment les habitats dont nous fournissons le matériel va évoluer. L'habitat est pour moi primordial : c'est une base pour une personne qui veut construire sa vie. Ici le design répond à la question du comment traduire la technologie pour servir ces questions-là. C'est en ça que le design est stratégique, pas dans le fait que nous ne rapportons pas haut dans l'entreprise. Par contre il est important, pour que l'activité se développe, que l'on puisse parler à des décisionnaires en interne. Saint Gobain est assez ouverte, les dirigeants sont accessibles et pas besoin d'être dirigeant soi-même. »

4. RH versus design selon gilles

Le design interpelle et intéresse bcp les fonctions RH et finance de l'entreprise, c'est ce qui lui semble intéressant dans le mémoire.

Lorsque l'on « veut commencer à embaucher des designers, je suis un peu embêté car je n'ai jamais recruté de designer. Donc il se tourne vers ses RH, ils disent bah oui on n'a jamais fait ce type de recrutement mais vous inquiétez pas on va se rapprocher de cabinet de conseil en RH. Ils n'ont jamais écrit une fiche de poste pour les designers, ils se posent des questions sur les capacités d'un designer à travailler en intégré pendant plusieurs années. Et donc ils vont commencer à se rapprocher d'agence de design ou d'ingénieurs qui ont déjà travaillé avec des designers pour leur demander de l'aide pour écrire les fiches de postes. A ce moment-là les RH découvrent un truc ! Autant les ingénieurs avaient déjà découvert que le design était un processus puisqu'il travaillait déjà avec les designers. Autant les RH quand ils découvrent et questionnent les différentes organisations, ils rendent compte que le designer a aussi un rôle à jouer dans la transformation d'une organisation, contributeur à la transformation. » on entre dans cette ère-là ! Le next step du design c'est le legal design par exemple en pilotant l'entreprise par leur raison d'être et non plus par l'évaluation des impacts financiers.

5. Péremption du design intégré

Il y a un sujet intéressant évoqué à plusieurs reprises par les personnes interviewés autour des perspectives d'évolution du designer intégré, de son épanouissement à long terme, ainsi que de l'évolution des ses compétences. Ces questions peuvent également se poser pour un designer en agence. Comme pour l'univers numérique, l'univers du design est constamment en mutation. Je pose ici différente citation qui font référence à cette thématique :

Nicolas Petitjean « comment vieillit un designer en entreprise, est-ce qu'un designer à une date de péremption ? » La progression de carrière n'est pas automatique, le designer peut-il bien vieillir en entreprise ? Comment peut-il se renouveler ? Vers quelles fonctions peut-il évoluer ?

Stefan Marthelot « Il faut déjà être un peu acculturé dans le design pour en intégrer dans les organisations mais elles ont compris que les designers indépendants sont une force en termes de créativité en comparaison à l'intégration des designers. Quand tu commences à intégrer des designers au bout de 3 à 4 ans, ils commencent un peu à tourner en rond. »

Dominique Sciamma parle de « rester dans sa zone de confort et désigner toute sa vie jusqu'à ce que quelqu'un le fasse mieux. »

Saran Diakité Kaba est 100% manager, pour maintenir son employabilité, elle a choisi de maintenir son expertise de designer en faisant de la formation en plus de ces missions en entreprise, ce qui lui permettra si elle le souhaite de re-devenir designer. Elle suppose que potentiellement elle pourrait ne plus être employable si elle ne pratique plus du tout.

Annexe 3 - Quatre niveaux d'intégration du design définis par le Danish Management Institute

Design Management Institute : <http://www.dmi.org/>

Niveau 0 : Aucune utilisation du design

Niveau 1 : le design comme esthétique (style)

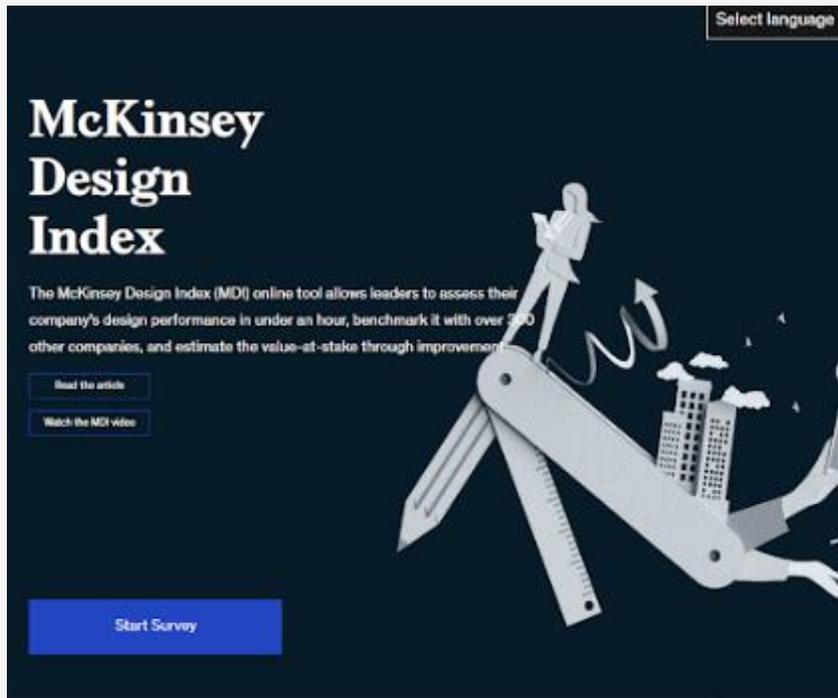
Niveau 2 : le design comme processus

Niveau 3 : Le design comme stratégie

Annexe 4 - McKinsey design index

Le test est fait en ligne et les résultats sont envoyés par mail.

<https://solutions.mckinsey.com/design-index/>



Annexe 5 - Design Impact - tools

in Design Impact-Quand le design crée de la valeur pour l'entreprise, Philippe Picaud, Brigitte Borja de Mozota, Tiphaine Igigabel et Christophe Rebours, définissent 4 leviers actionnés par le design pour intégrer le design dans la stratégie :

Levier 1 - Process - Transformation et évolution

Levier 2 - Marque - Image et positionnement

Levier 3 - Relation client - Parcours client et expérience

Levier 4 - Offre - client B to C ou C to B ou B to B.



Voici la liste des indicateurs design impact :

- > Étude de satisfaction clients
- > Étude de notoriété / réputation
- > Étude de satisfaction du personnel
- > Croissance de la marge / du chiffre d'affaire
- > Augmentation du nombre de nouveaux clients
- > Augmentation du nombre de nouveaux canaux de distribution
- > Augmentation du nombre de commentaires positifs sur les réseaux sociaux
- > Augmentation du nombre de publications presse
- > Augmentation du nombre de récompenses / Prix en design
- > Baisse de l'empreinte carbone
- > Augmentation du taux de recyclage / utilisation de matières recyclées
- > Augmentation du nombre de dépôts de brevets, dessins et modèles
- > Augmentation du nombre de nouvelles innovations
- > Augmentation du nombre de produits achetés une 2^{ème} fois / du nombre de produits associés de la marque achetés pour la 1^{ère} fois
- > Diminution du temps de mise sur le marché d'un produit ou service
- > Augmentation du nombre de clients à l'export
- > Augmentation du nombre de nouveaux produits

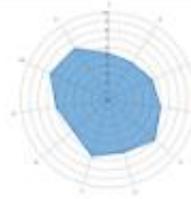
Plus d'info ici → <https://www.dschool.fr/wp-content/uploads/2016/11/design-impact.pdf>

Annexe 6 - R3iLab - Impact Marché - L'autodiagnostic



Le test sur l'ouverture à l'innovation « Le programme Impact Marché » du R3iLab

<https://r3ilab.fr/impact-marche%e2%8e%aapresentation/>



Légende du graphique

- A - Capital d'innovation
- B - Structure organisationnelle
- C - Processus de gestion de l'innovation
- D - Innovation ouverte
- E - Génération de nouvelles idées
- F - Partenariats
- G - Capital humain
- H - Processus de gestion de l'innovation
- I - Structure organisationnelle
- J - Processus de gestion de l'innovation

IMPACT MARCHÉ | PRÉSENTATION

11 SEPTEMBRE 2016 - IMPACT MARCHÉ, LES PROGRAMMES 129

Testez votre ouverture à l'innovation Le programme Impact Marché a permis, à partir d'interviews de chefs d'entreprises sélectionnés pour leur capacité à produire de l'innovation et du changement, d'identifier une série de modèles "gagnants" reproductibles.

Construit à partir d'une série d'entrevues approfondies avec des chefs d'entreprise basés en France, le programme Impact Marché a accéléré l'identification de modèles d'organisation performants en termes de stimulation et de mise en marché de l'innovation.

Définir les modèles "gagnants"

Analysés et modélisés, ces typologies d'organisation ont favorisé l'identification d'indicateurs pertinents pour évaluer le capital d'innovation immatérielle d'une entreprise. Ces résultats ont été rendus publics dans le courant de l'année 2012. Ils ont donné lieu à la réalisation d'un outil d'auto-diagnostic (téléchargeable ci-dessous), qui permet aux décideurs et aux entreprises d'évaluer leur positionnement face à l'innovation et la capacité de leur organisation à générer de nouvelles idées.

DOCUMENTS | PRÉSENTATION ET AUTO-DIAGNOSTIC

- Télécharger la présentation des résultats + conclusions du programme (PDF 33,1 Mo)
- Télécharger l'auto-diagnostic (PDF 121 Ko)

Annexe 7 - KOOS design Maturity

How to embed and manage service design in large organisations
using the Service Design Maturity Model- Service Design Global Conference 2019

<https://www.kooservicedesign.com/blog/the-service-design-maturity-model-an-introduction/#:~:text=The%20Service%20Design%20Maturity%20Model%20is%20a%20five%2Dstage%20model,Integrate%20and%20Thrive>.

		People and Resources	Tools and Capabilities	Organisational structure	Metrics and Deliverables
	1 Explore	Individual service design enthusiasts are scattered across the organisation, in which no budget, time and facilities are dedicated to service design	Service design knowledge and expertise is self-retrieved (through books / articles / trainings), but scattered across the organisation.	Traditional siloed structure, with no assigned responsibilities on service design or customer experience.	Customer-centric metrics and deliverables are non-existent.
	2 Prove	First project team is formed by enthusiasts and / or design agency. There is missing budget and management buy-in for service design initiatives.	Existing (adjacent) capabilities are brought together from different people. Organisations tend to buy capabilities through hiring a design agency.	The first multidisciplinary team is being formed and the first service design initiatives are taking place regardless of structure	Deliverables of first project being created, like a customer journey map. First measurable results are often lacking.
	3 Scale	More people get involved and incidental budgets are created for service design projects. Rooms and facilities are getting hijacked for service design.	Capabilities are spreading outside of the initial team. First employees start to specialise and CX / SD departments are being formed.	Interference with the existing way of working is felt. Silos starts to suffer under the demands of multidisciplinary teams.	Project results are becoming increasingly apparent. First customer-centric KPIs are set specifically for the CX department.
	4 Integrate	The majority of people is engaged with service design. Dedicated service design budgets are now in place.	Unified capabilities, methodology and language around service design, as capabilities are being decentralised within each team.	The siloed structure is broken down and design-led foundation is being laid. New roles emerge and being assigned in each team.	C-suite is committed to CX and SD and may even assign a Chief Design Officer. Customer-centric KPIs go company wide.
	5 Thrive	The entire organisation is involved in service design. Everyone is aware that all decisions may impact customer experience.	Strict methodology is let loose and experimentation is stimulated, as the design mindset is ingrained in the company culture.	Organisational structure allows for close co-creation of service experiences in multidisciplinary teams.	Each initiative is tied to customer-centric metrics and deliverables. Customer centricity has become an important KPI for the entire C-suite.

Annexe 8 - DMI - Design Value index

<https://www.dmi.org/page/DesignValue/The-Value-of-Design-.htm>

Design Value Index Selection Criteria

What constitutes good design can be viewed as highly subjective; therefore the selection criteria developed for inclusion in our index focus on the following:

1) The organization must be publicly traded in the US for 10+ years

Only public companies were eligible for selection to ensure access to financial data surrounding share prices and stock performance. The 10-year time-frame was established to select for companies that have maintained a consistent, long-term focus on design.

2) The scale of the design organization and deployment is an integrated function

The strategic use of design is employed in the organization, both within business units and as a centrally managed function with a high degree of influence with its senior leadership team. The use of design can have outsized influences on a company's bottom line that multiply as it is assimilated into the organization and its culture.

3) Growth in design-related investments and influence have increased overtime.

Design has been well resourced through talent acquisition, appropriate facilities, competitive technologies, and the application of design research as a tool, among other investments. Design cannot be expected to thrive when proper resourcing is neglected.

4) Design is embedded within the organizational structure.

It is well understood where and how design fits within the organization. While there are several precedents set for successful operating models that can be used, the common theme is that design is clearly built into the structure and processes of the organization.

5) Design leadership is present at senior and divisional levels.

Design is given a seat at the table with an experienced executive or executive-level head of design who can interface with senior leadership. Typically, this head of design has 15 to 20 years of experience managing design-related functions that drive the company forward with design goals.

6) There is a senior-level commitment to design's use as an innovation resource and integrative force.

An organization's commitment to design shows up in many ways, including the level of interaction the design executives and function have with other parts of the organization, and in how the CEO and other leadership team members represent the importance of design in their day-to-day work and public relations efforts.

Annexe 9 - InVision - Design maturity

<https://www.invisionapp.com/design-better/design-maturity-model/>

The maturity solar system

The maturity solar system

Today, a universe of organizations is leveraging design to drive business forward. But why is it that some companies' efforts are more influential than others? What makes them different? And what are the phases of change needed to deliver the highest results? We asked, and thousands of designers answered.

As we've already reviewed, design teams are working on most projects in 80% of companies. **But the top 5% of organizations are tackling design in a truly integrated way that is elevating strategy, increasing market share, and surging employee impact.**

Designer-to-developer ratios are at a healthier balance, design systems are commonly adopted, and user research is baked into most workflows in these superstars.

Understanding what differentiates the behaviors of these types of organizations is key to learning how your company can evolve and build a better design practice. And most companies are only just scratching the surface of what's possible. Get to know the phases of the new design maturity today.



Level 5: 5% Visionaries

Design is business strategy



Level 4: 12% Scientists

Design is a hypothesis and an experiment



Level 3: 21% Architects

Design is a standardized scalable process



Level 2: 21% Connectors

Design is what happens in a workshop

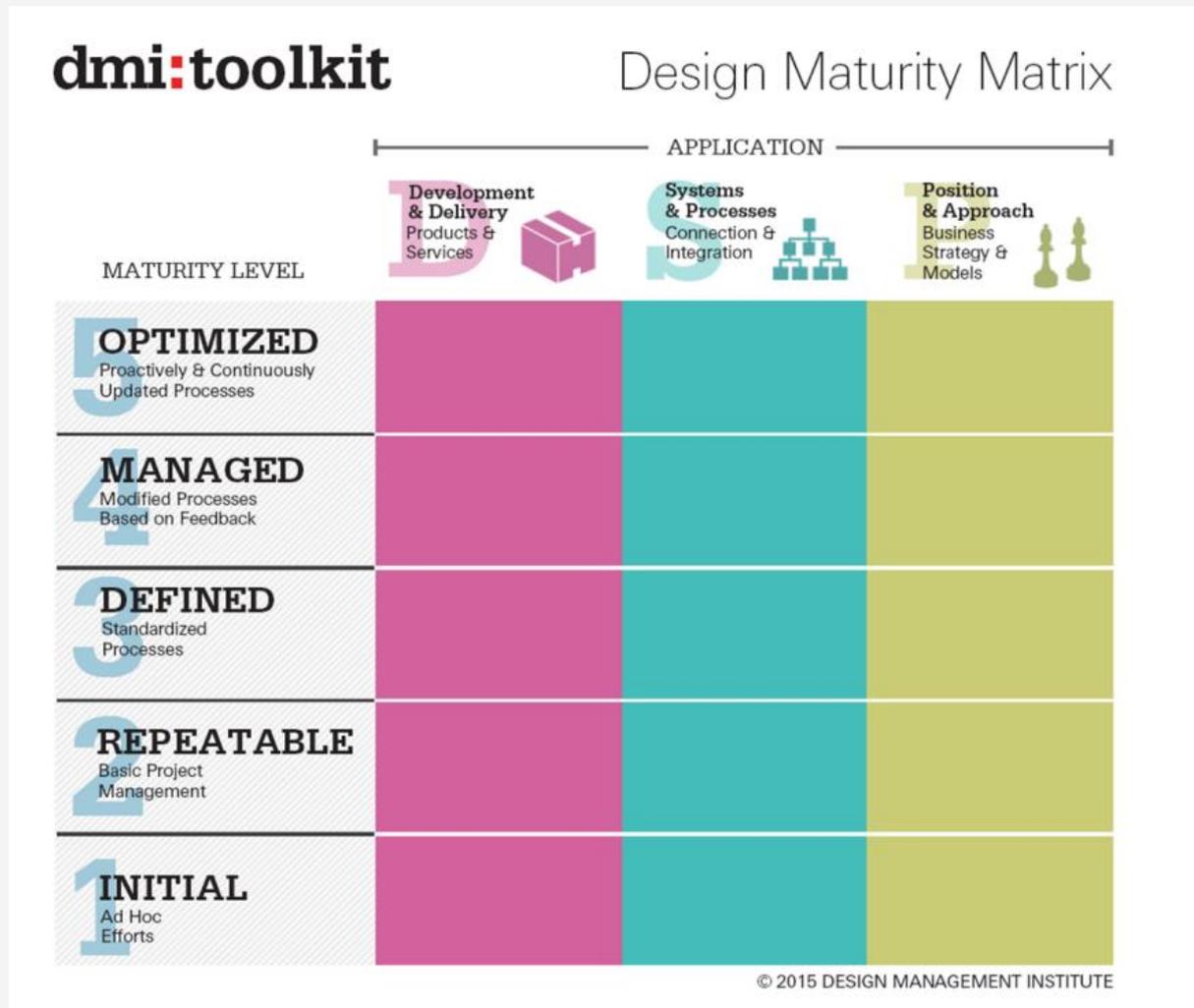


Level 1: 41% Producers

Design is what happens on screens

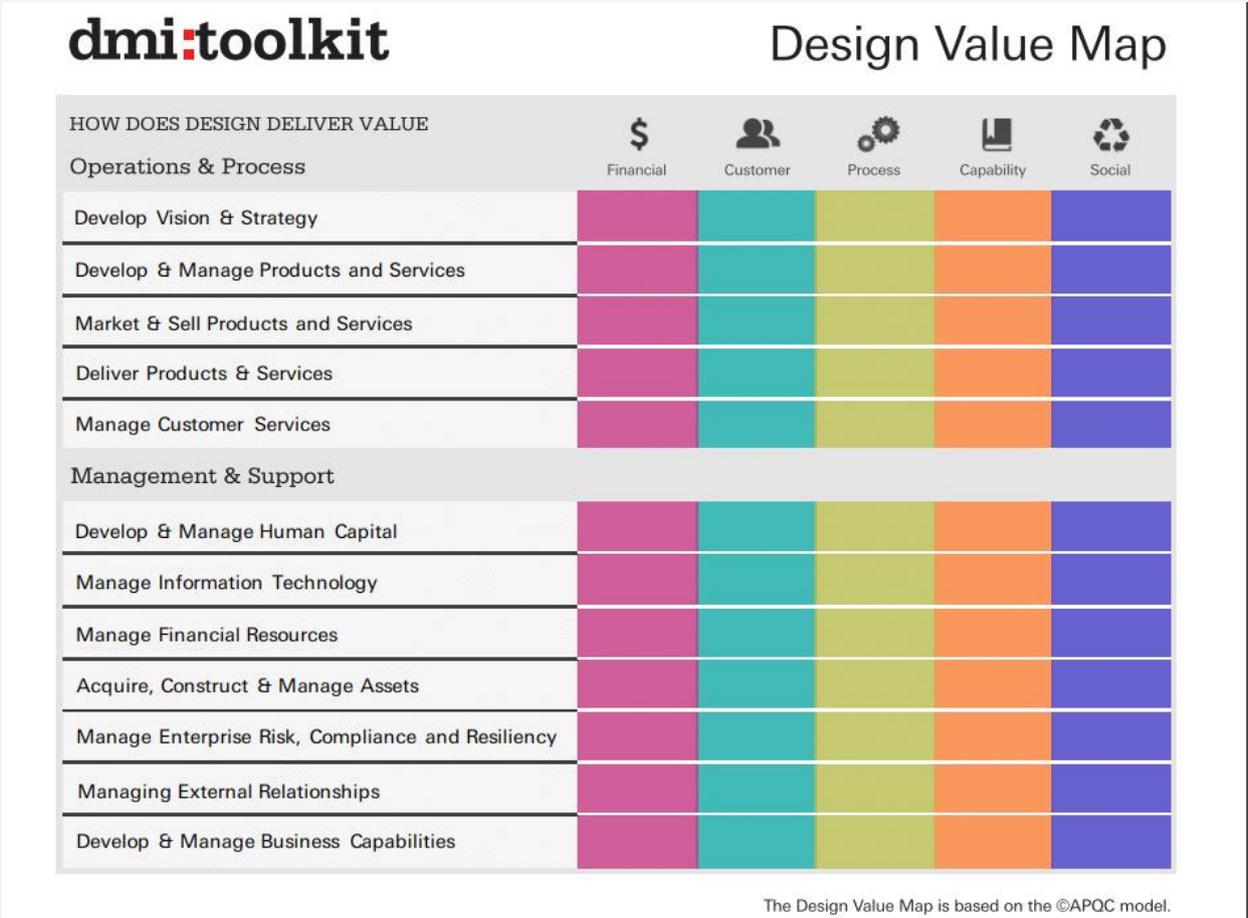
Annexe 10 - DMI - Design Maturity Matrix

https://cdn.ymaws.com/www.dmi.org/resource/resmgr/Design_Value_Index/Design_Maturity_Matrix_Color.pdf



Annexe 11 - DMI - Design value map

https://cdn.ymaws.com/www.dmi.org/resource/resmgr/design_value_index/Design_Value_Map_2017_cc.pdf



Annexe 12 - Design Council - The value of Design Factfinder

https://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/TheValueOfDesignFactfinder_Design_Council.pdf

Contents	
01 Introduction	3
02 Background to the research	5
03 Headline facts	7
04 Facts in detail	9
04.1 Design and business performance	10
The link between design and better business performance	11
What design can do for your figures	12
Design-led businesses do better than the FTSE	14
Evidence from Designing Demand	16
Design and competitiveness	16
Is return on design investment measured?	17
04.2 How being design alert helps business performance	18
What makes a business design alert?	19
What steps do design alert businesses take?	20
04.3 How UK businesses use and value design	22
How important is design to UK businesses?	23
How UK businesses use design	27
How UK businesses use designers	29
How UK businesses buy design	30
How well is the value of design communicated?	31
04.4 Design and R&D	32
Businesses' use of intellectual property	33
Using design in new product or service development	34
04.5 Adding value through design	36
Adding value through design	36
Adding value and new product development	40
Competing through adding value	41
05 Sector reports	42
Design in manufacturing	43
Design in primary industry, construction, utilities and communications	47
Design in property, finance and business services	54
Design in retail, wholesale and leisure services	55
06 Regional reports	59
Design in the East Midlands	60
Design in the East of England	64
Design in London	68
Design in the North East	72
Design in Northern Ireland	76
Design in the North West	80
Design in Scotland	84
Design in the South East	88
Design in the South West	92
Design in Wales	96
Design in the West Midlands	100
Design in Yorkshire & Humberside	104
07 Detailed research methodology	108
08 Research at the Design Council	112
09 Glossary	115
10 List of further sources	118

Annexe 13 - Matrice de compétences

Grille de recrutement pour Saran Diakité Kaba chez PSA

