

Si nous continuons à accompagner la démarche de Brigitte Borja de Mozota, c'est parce qu'elle recherche – dans tous les sens du terme – à mettre en évidence pour le design management, les filons (à creuser), les pépites (à exploiter), les courants (sur lesquels naviguer), qu'offre l'évolution du management de l'entreprise, pour ancrer durablement la fonction design non seulement au cœur de l'entreprise, mais au cœur de sa stratégie.

Nous sommes toujours autant persuadés que pour convaincre l'entreprise, il faut parler sa langue ; et que si le designer souhaite se positionner « à part », il restera à part ! Pour le Centre du Design et DesignPlus Magazine 26, Brigitte s'est livrée à une réflexion sur les capacités du design à devenir plus stratégique au regard de l'évolution des entreprises et de leurs stratégies : quelles sont les questions qui se posent au design pour qu'il soit vraiment stratégique ?

L'intérêt de ce papier réside dans le regard critique de Brigitte, sa présentation synthétique et pédagogique de l'évolution des entreprises, dans les liens qu'elle crée entre le design et le management pour ancrer l'un à l'autre, et dans les conclusions, qu'elle propose en forme d'analyse stratégique pour les métiers de designers. Cette analyse (stratégique) montre combien il est nécessaire d'envisager autrement, que par de simples exercices pratiques, la connaissance de l'entreprise et de ses mécanismes dans l'enseignement aux futurs designers.

*La longueur du texte étant en corrélation avec l'importance du sujet, nous avons choisi de vous présenter un résumé dans ces colonnes et de mettre l'intégralité de l'article à télécharger à partir de [www.centredudesign.fr](http://www.centredudesign.fr)*

Marie Marguerite Gabillard



## STRATÉGIE ET DESIGN : FAIRE ÉMERGER UNE STRATÉGIE POUR LA PROFESSION DU DESIGN

### QUELQUES PISTES DE RÉFLEXION →

PAR BRIGITTE  
BORJA DE MOZOTA  
*Université Paris X Nanterre / ESSEC*

**Interrogez un dirigeant d'entreprise ayant reçu des prix design, il vous dira que le design est stratégique mais sera incapable de vous dire qui est responsable du design dans son entreprise ■ Interrogez les designers ou responsables design, ils revendiquent aussi un pouvoir autour du « design leadership » mais connaissent très mal les méandres du pouvoir, ses sources et ses indicateurs dans leur entreprise ■ S'il est vrai que l'importance donnée à l'innovation dans les entreprises relance l'intérêt des organisations sur le design, cela ne suffit pas pour assurer le caractère stratégique de la compétence design ■ Et par ailleurs, qu'en est-t-il aussi de la stratégie de la profession du design ?**



## 1. Dans quelle industrie le design est-il stratégique ?

### 1.1

#### De ce qui constitue le caractère stratégique...

Il ne faut pas confondre avantage concurrentiel et Facteur Clé de Succès (FCS). Ce n'est que par son lien avec les FCS d'une industrie qu'une compétence devient stratégique.

*Le design est stratégique si la compétence design est un FCS dans une industrie et/ou si la compétence design peut contribuer à la construction d'une compétence FCS dans une industrie.*

Par ailleurs, les FCS évoluent dans le temps.

Ainsi, dans l'industrie automobile, les FCS ont été successivement l'accès au marché, la qualité totale, puis aujourd'hui la personnalisation des modèles.

*Le caractère stratégique de la compétence design de l'offre va évoluer en fonction des FCS d'une industrie.*

Force est de constater que le dirigeant a une image mentale du design qui se limite à la conception d'une différence dans l'offre, et donc à une représentation du design liée non à une compétence « amont » mais à une expertise « aval, » qui crée un avantage concurrentiel.

On est bien loin d'une compétence reliée aux FCS de son industrie.

La profession du design continuant à se vendre par discipline renforce cette confusion entre le design comme résultat et le design comme compétence et savoir de l'organisation.

### 1.2

#### Des industries où le Design est un FCS...

Petit exercice préalable. Regardons la liste des 500 fortunes professionnelles en France (sources Challenges juillet 2006).

Combien de fortunes se sont construites autour du Design comme FCS ?

Sur les 20 premières fortunes professionnelles familiales, on peut considérer que la compétence design a été stratégique dans la construction de cette fortune, pour 4 entreprises seulement ! Cependant toutes ces entreprises/fortunes (ou presque) travaillent avec des designers et ont parfois des départements design intégrés.

*Alors, quels sont les secteurs où le design de l'offre est un FCS ?*

Ce sont les industries de biens de consommation et leurs marques qui depuis toujours ont nourri l'activité des designers et des écoles design et ce dans deux directions : les industries issues de l'artisanat et de la « décoration de la maison », et les industries centrées sur la personne (la mode...). Si la question posée dans ce magazine est le développement durable et le design, on peut en conclure que l'éco-design aura plus de chance de s'imposer dans ces industries où le design est déjà stratégique, même si le développement durable est, du fait des réglementations, une contrainte pour toutes les entreprises cotées en bourse et donc un FCS probable dans beaucoup d'industries.

### 1.3

#### Des industries où le design sera un FCS...

*Ancré à son origine dans les industries du « déploiement du moi », il est probable que dans les années à venir les domaines d'activité stratégique du design seront toutes les industries de services.*

Nous vivons dans une économie industrielle, nous entrons dans une économie individuelle, une économie de la personne et pas seulement des services à la personne. Le design a sa place dans l'innovation des services.

Vous n'achetez plus une voiture ou un téléphone mais une somme d'options que vous assemblez vous-même. À titre de preuve, considérez la part du revenu des ménages consacrée aux forfaits et abonnements de tous types.

Ces abonnements sont autant d'options d'achats futurs ! Et il vous faudra comparer, pondérer ; en un mot chacun va pouvoir « designer » sa vie, sa consommation. *Alors le designer va devenir un expert pour mettre en forme ces possibilités de choix et le design va devenir un FCS à l'instar du fichier clients, de la banque de données des usages clients, la « data warehouse » de l'opérateur... !* La pyramide s'inverse.

Les industries s'adressaient aux individus par industrie, maintenant c'est l'individu qui met en concurrence plusieurs industries. L'individu a repris le pouvoir.

Il est plus que probable que la capacité à attirer un client dans son industrie et ensuite de le fidéliser va devenir un FCS dans plus d'une industrie !

Exemple : votre premier fournisseur de yaourt, Danone, pourrait bien devenir votre principal prestataire de santé, transformer votre alimentation en éthique personnelle et attacher à la diététique alimentaire tous les services sophistiqués de remise en forme et de pratiques sportives (un lieu existe déjà, Boulevard Haussmann à Paris).

Pour faire face à ce changement profond vers la valeur client, l'entreprise va devoir préparer ses ressources futures et identifier les FCS qui conditionnent la stratégie retenue : *comment alors le design va t'il participer et aider l'entreprise dans cette approche ?*

L'analyse que nous venons de faire concerne l'impact du design de l'offre. Il s'agit maintenant de se demander si l'offre de l'entreprise est le seul territoire de la compétence design ?

## 2.

### Face aux différentes voies de développement pour l'entreprise, les questions pour un design stratégique en économie traditionnelle? Quels territoires pour un design stratégique ?

#### Croissance

##### ► Croître oui, mais dans quelle direction ?

En choisissant le même secteur – en intégrant des activités complémentaires en amont et en aval du produit – en sélectionnant différentes activités susceptibles d'accroître le profit, le caractère stratégique ou non du design sera déterminé par les « normes » de l'industrie face à la création et ensuite par le type de croissance choisi.

##### ► Croître selon quelles modalités ?

La taille est un enjeu stratégique. La firme dispose de deux options : croissance interne ou croissance externe. Prenons l'exemple de Braun, entreprise où l'on ne peut discuter du caractère stratégique du Design.

Braun a été racheté par Gillette, qui ensuite a été racheté par Procter & Gamble.

Aujourd'hui, P&G a un discours de plus en plus stratégique sur le design : la volonté du nouveau dirigeant dont la stratégie est d'accélérer les innovations par des apports d'idées extérieures en est la preuve. Cela se concrétise par une collaboration avec des agences design comme IDEO, par la nomination d'une vice présidente design, des embauches de designers et de design managers dont la mission est de susciter des champions du design... tout sauf par un transfert de compétences design de Braun vers P&G ! Cet exemple démontre que la logique de taille est incontournable pour le design comme pour les autres fonctions ; si l'on veut que la compétence design accompagne la croissance, il faut prendre en compte les modalités de cette croissance dans le management du design.

### Abordons Croissance et Finances

#### Financeurs

Face à la globalisation des marchés financiers et du rôle accru des actionnaires par l'intermédiaire des fonds de pension :  
*La fonction design pourrait-elle mieux comprendre et accompagner le rôle déterminant des actionnaires et des parties prenantes dans la croissance de la firme ?*

#### Efficacité

Toutes les fusions ne sont pas toujours des réussites. *Les designers intégrés ou externes souvent orientés design offre (produit ou logo) et coincés dans des directions marketing ou R&D, sont-ils en position pour vendre la compétence design comme stratégique pour faire émerger la culture commune ?*

#### Financement

On ne peut grandir sans financement. Selon les époques et les lieux, le marché ou le canal bancaire, sont plus ou moins privilégiés. En ce moment, c'est plutôt le canal direct de la finance de marché qui est prépondérant. Mais, il semble que ce qui compte désormais, ce n'est plus la substance de ces actifs mais plutôt le discours sur eux et l'éventail des choix qu'ils offrent à l'investisseur et au consommateur. *La compétence en design d'information, dans sa capacité à renforcer la communication pourrait devenir stratégique à condition qu'elle soit orientée vers la compréhension des motivations des parties prenantes. Le design sera d'autant plus stratégique qu'il sera positionné dans la double logique de création de valeur pour un client et pour un financeur.*

#### Croissance d'une activité

Face aux différents niveaux de critères objectifs des modèles d'analyse stratégique (BCG et matrice Attraitifs/ Atouts & autres...). *Pour devenir stratégique, le design ne devrait-il pas positionner ses compétences « marché » ou industrie et non plus seulement « produit » ? Quid du design soumis face à la loi sur l'effet d'expérience ? Quelle contribution apporte le design pour équilibrer l'offre sur plusieurs marchés et générer à la fois croissance et rentabilité ?*

#### Croître tout en restant dans la même activité :

*Comment le design stratégique pourrait-il accompagner les phases de croissance interne et mieux les anticiper ?* La croissance interne est certainement plus facile à comprendre pour un designer surtout s'il ou elle est intégré(e). Elle permet au designer de penser cohérence du langage formel et « design global » pendant

une phase d'intégration amont et/ou aval ou design d'innovation ou « design avancé » pendant une phase de diversification.

*La croissance de l'entreprise et son financement s'imposent à la fonction design comme à toutes les autres fonctions de l'organisation. Un design « stratégique » doit se vendre autrement que par le « bon design » des produits et de la marque, qui est une condition nécessaire mais pas suffisante à la survie de l'entreprise.*

### Design & stratégie des coûts

Sur un marché donné, selon la typologie classique de Porter, trois stratégies génériques sont possibles : stratégie de domination par les coûts, stratégie de différenciation, stratégie de focalisation. Avec une volonté de couverture globale ou partielle : stratégie de concentration (si on se limite à un segment du marché). C'est la stratégie du spécialiste. *Ces grandes directions stratégiques vont s'imposer pour la stratégie design. Quid du design absent du discours stratégique sur les coûts alors qu'il participe ?*

#### ► Stratégie de domination par les coûts ou le nouveau « modèle low cost »

Le fait d'avoir un avantage-coût est une protection efficace par rapport aux forces concurrentielles. *Pour le design stratégique, cela veut dire vendre du « Design démocratique », de la pensée système – en particulier pour le développement durable (conception, production, logistique, protection du design conçus ensemble) – de la conception et architecture modulaire qui permet à la fois de réduire les coûts amont et d'offrir des voies de personnalisation de l'offre sur plusieurs marchés...*

#### ► Développement d'une économie de la gratuité

La plupart des produits devenus génériques n'ont plus d'autre valeur économique que leur puissance d'appel pour des services et autres consommations complémentaires. *La logique des coûts ou du service devenu générique n'échappera pas non plus aux consultants des entreprises et donc à l'expertise design.*

#### ► Stratégie de différenciation ou « Le luxe pour les masses »

La différenciation peut prendre différentes formes : une image de marque, une avance technologique reconnue, l'apparence extérieure, le SAV, un réseau de distribution... *Traditionnellement, le design va être positionné sur la différence par le « produit ». Il reste encore à faire comprendre que la compétence design peut travailler toutes les formes de différenciation : produit, services, personnel, point de vente, image, site web...*

En économie industrielle classique, on raisonne d'abord potentiel du marché puis stratégie – coût, différenciation, focalisation – et enfin adaptation dynamique dans le temps de l'avantage concurrentiel avec effet d'expérience et obsolescence technologique. Pour le design cela veut dire s'adapter en termes de compétences dans le processus créatif selon la stratégie et ce de manière dynamique.



### ► Leadership en design

Une entreprise pionnière choisit toujours d'innover de plusieurs manières : innovation produit, innovation procédé, innovation commerciale, innovation service, et pourquoi pas innovation par le design ?

*Même si être pionnier présente des risques, il est probable que le premier à utiliser le design dans une industrie va générer une notoriété (médiatique) nouvelle, et se constituer une clientèle captive.*

### ► L'idée de ressource rare

*L'idée derrière ce leadership est que la compétence design est comme toutes les ressources rares.*

Elle peut être mariée à d'autres ressources pour constituer un FCS dans de nouvelles industries. C'est un enjeu majeur de l'action stratégique d'une organisation que de réduire sa dépendance vis-à-vis de son environnement externe, et d'identifier quelles ressources dans son domaine de compétences sont susceptibles d'être perçues comme rares ou cruciales. La compétence en éco-design peut devenir une ressource rare. Le contrôle d'une ressource rare pour une organisation est un ressort essentiel du pouvoir de cette organisation.

*Encore faut-il que la profession du design se vende comme une ressource rare et se pose la question des sources et des indicateurs du pouvoir pour les tourner en sa faveur.*

### 3

#### **La stratégie « chemin faisant » ou le design stratégique en univers complexe**

Enfin, la stratégie part de diverses représentations du monde : le marché, les concurrents, les réglementations, les actions prévues, les résultats escomptés qui vont générer une vision du futur. Les représentations expriment de manière organisée l'expérience qu'ont les individus de ce monde. Nous ne pouvons raisonner que sur des représentations à la mesure de nos capacités cognitives humaines limitées. Notre raisonnement procède selon deux forces antagonistes : complexification et simplification. Il s'ensuit donc que l'action stratégique ne peut être définie par application mécanique de lois mais qu'elle est à concevoir et à délibérer sans cesse. « La vision stratégique est désignée ».

Dans un univers de plus en plus complexe, la stratégie se dessine « chemin faisant » à partir des interrogations des acteurs sur leur représentation du monde. Les frontières organisationnelles sont des construits cognitifs et politiques. On peut donc les transgresser. Les questions stratégiques ignorent les frontières de l'entreprise qui elles-mêmes deviennent floues. Une entreprise se déforme constamment du fait de son propre fonctionnement. Les acteurs ne se comportent pas sous forme de stimulus/réponse et les pilotes ne disposent pas toujours de manettes fiables... L'organisation a les moyens d'influencer son milieu et ses moyens d'action relèvent en fait plus de l'influence que du levier mécanique direct. Ce sont des pistes pour le design stratégique.

#### **Quelques pistes intéressantes :**

##### **Le changement permanent**

Le changement est de plus en plus une donnée structurelle et permanente. L'exceptionnel devient régulier. Une chance pour la créativité !

### **La complexité du monde**

La complexité a toujours fait partie de la vie du monde qui nous entoure. Ce qui est nouveau, c'est de devoir faire face à une explosion de la complexité dans tout. De ce fait, la complexité est mieux prise en compte et acceptée. Or, la pensée complexe implique une connaissance multidimensionnelle : tout peut être important, il ne faut rien négliger. La pensée système et la vision holistique et anticipative du designer est donc une valeur clé de « création d'ordre ».

### **L'hyper concurrence**

Les stratégies sont fondées sur des rapprochements d'entreprises, alliances, fusions, coopération, changement de métiers ou restructuration des marchés. Les techniques de l'information envahissent tous les secteurs et contribuent à changer les règles du jeu et à rendre plus vite obsolètes les savoir faire acquis de longue date.

### **L'époque de l'avantage compétitif durable**

Fondé sur la qualité des produits, sur les compétences des hommes et sur l'existence de barrières à l'entrée est révolue. L'entreprise doit chercher à lancer régulièrement des actions nouvelles, à prendre des initiatives auxquelles ses concurrents sont incapables de faire face. Dans ce nouvel univers, ce sont bien souvent les perturbateurs les plus audacieux et les plus rapides qui gagnent.

Exemple : UMPQUA Bank (Oregon.USA ) réinventer la banque sur la métaphore du magasin de détail

### **La créativité émerge comme future norme**

Tant que dans l'esprit des dirigeants, prédominait une idée du management faite de certitudes, d'automatismes et de méthodes simplificatrices, il était impossible de voir se développer un management de la créativité. On observe un intérêt croissant porté aux stratégies de création de valeur par l'innovation ou des stratégies qui tendent à remettre en question les stratégies traditionnelles. On peut espérer voir donc émerger chez les dirigeants, la croyance rationnelle et raisonnée dans les vertus de la créativité et donc du design dans la décision stratégique.

### **En guise de synthèse, une stratégie pour le dessin**

*« Many design fields affect large areas of human life today. One of the challenges we face if we are to understand the potential and meaning of design activity is to be able to consider new design fields that have little to do with tangible objects » Ken Friedman 2006.*

Et si nous suggérons aux professionnels du design qui ont fait l'effort de nous lire jusque là, d'appliquer à leur design, tous les raisonnements exposés ci-dessus ? Le meilleur moyen de rendre le design stratégique ne serait-il pas d'initier un cadre de réflexion stratégique pour cette jeune profession dont les contours sont encore mal définis ?

### **Utilisons l'analyse SWOT qui permet de résumer les conclusions**

- d'une analyse de l'environnement (opportunités, menaces ou changements clés de l'environnement), et
- de l'analyse de la capacité stratégique de l'organisation (forces et faiblesses de l'entreprise ou ici de la profession).



**Opportunités et menaces pour la profession du design**

Reprenons dans un tableau (*tableau 4, cf. article complet*) les évolutions clé de l'environnement contemporain

*Tableau 4*

➤ **Analyse SWOT de la profession du design : audit externe**

Opportunités	Menaces
<b>Vers une économie tournée vers l'individu et la valeur du client</b> changement de codes, frontières floues entre industries, hyper concurrence	<b>Concurrence d'autres types de consultants pensée stratégique :</b> Conseil en stratégie, conseil en créativité, conseil en SII, conseil en marque, en gestion du changement
<b>Le changement continu est devenu la norme</b> et donc innovation et créativité sont mieux acceptées	La structuration des gammes de produits / services vers les extrêmes : « <b>Low cost</b> » ou « <b>haut de gamme</b> »
<b>Explosion de la complexité</b> des jobs et des outils de sa gestion	La croissance externe des entreprises et le maintien du « <b>tout financier</b> » qui privilégie le court terme.

**Forces et faiblesses de la profession du design**

Ces forces et faiblesses sont à apprécier dans plusieurs dimensions de la profession : éducation, pratiques professionnelles, recherche... (*tableau 4 bis*)

*Tableau 4bis*

➤ **Analyse SWOT de la profession du design : audit interne**

Principales forces	Principales faiblesses
<b>Education basée sur le projet</b> par essai/erreur et sur des méthodes variées d'analyse amont du projet en particulier en créativité et observation des usages et CAO.	« <b>Planète design</b> » isolée du champ des autres spécialistes de l'innovation. Maintien de l'idée du créateur isolé alors que l'innovation est de plus en plus une affaire d'équipe pluridisciplinaire.
<b>Le design, une compétence en imagination et en conception basée sur un «système de pensée» holistique,</b> multiculturel et à l'aise face à la complexité avec des liens de mieux en mieux compris entre design, business, performance.	<b>Et des laboratoires de recherches</b> peu nombreux, mal fédérés et dédaignés par la profession. Et donc un territoire scientifique mal défini qui se nourrit de contrebande d'autres sciences (sociologie, ethnologie, gestion de l'innovation, sciences de l'ingénieur, informatique, arts...)
<b>De nouveaux leaders en design</b> qui pensent collectif, international et protection de la profession (Dyson, IDEO, Apple, Starck) et font la preuve que l'ont peut casser les codes des industries et les routines de la profession. Et réinventer des écoles de design.	<b>Un paradoxe éducation/pratique professionnelle</b> Des pratiques professionnelles basées sur un résultat par discipline « l'objet du design » et non sur la démarche et les savoirs amont « la compétence design », doublées d'une paranoïa de la confidentialité qui ne permet pas l'émergence d'un champ commun des « best practices » par benchmark sur les méthodes entre agences design et design intégrés.

**Conclusion**

**Ces tableaux ne sont qu'une ébauche, un cadre de discussion qui pourrait être discuté, amendé et hiérarchisé par les designers.**

**Il faut y voir, comme dans chaque organisation :**

1. **un outil d'aide à la formulation de la stratégie et à la décision pour répondre aux questions suivantes :**
  - › la combinaison des forces et faiblesses de la profession est-elle à même de faire face aux évolutions de l'environnement (stratégie déduite) ?
  - › est-il possible d'identifier des opportunités dans les changements de l'environnement qui permettraient de mieux tirer profit des compétences uniques de la profession design (stratégie construite) ?

2. **une synthèse préalable à un « workshop créatif » pour construire la matrice environnement externe / ressources internes ; cette matrice attrait/atouts est le socle de la construction d'une représentation du monde à la base de toute vision stratégique.**

3. **un cadre de discussion pour vérifier dans quelle mesure les compétences de la profession du design sont stratégiques et permettent de maîtriser les nouveaux Facteurs Clés de Succès de l'environnement contemporain.**

**Ainsi pourra-t-on parler de « design leadership » ou du design comme fonction d'une organisation ou du design compétence utile à la construction des FCS dans tous les secteurs économiques et dans la société en général.**

●