

QUARANTE ANS DE RECHERCHE EN *DESIGN MANAGEMENT* :
UNE REVUE DE LITTÉRATURE ET DES PISTES POUR L'AVENIR
Brigitte Borja de Mozota

Presses Universitaires de France | « Sciences du Design »

2018/1 n° 7 | pages 28 à 45

ISSN 2428-3711

ISBN 9782130803225

Article disponible en ligne à l'adresse :

<https://www.cairn.info/revue-sciences-du-design-2018-1-page-28.htm>

Pour citer cet article :

Brigitte Borja de Mozota, « Quarante ans de recherche en *design management* : une revue de littérature et des pistes pour l'avenir », *Sciences du Design* 2018/1 (n° 7), p. 28-45.

Distribution électronique Cairn.info pour Presses Universitaires de France.

© Presses Universitaires de France. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

**Quarante ans
de recherche en
design management:
une revue de
littérature et des
pistes pour l'avenir**

Brigitte

Borja de Mozota

Maître de Conférences Honoraire
à l'Université de Paris Ouest France
Institut ACTE (Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne)
bbm@designence.com

Mots-clés

**Design Management
Design leadership
Management
Design ladder
Sciences du design**

Keywords

**Design Management
Design leadership
Management
Design Ladder
Sciences of design**

Résumé

Définir la recherche en Design Management (DM) revient à faire se rencontrer deux interdisciplines, celle des sciences de gestion et celle des sciences du design. Et ici à représenter leurs relations à partir d'une revue de littérature internationale de la recherche et des ouvrages publiés sur la période de 1977–2017. Ce qui conduit d'abord à définir le territoire hybride du DM par son contexte et ses mots-clés; puis à analyser les définitions du DM et la place du design dans l'entreprise dans le temps; ensuite, à développer les cinq critères-clés du DM (valeur du design, méthodes et compétences design, outils, intégration dans les autres fonctions, «meilleur manager par le design») et, les modèles-clés qui en découlent; enfin, de cette revue de littérature émerge une représentation de deux forces complémentaires du Design Management et design leadership.

Abstract

Defining research in Design Management (DM) involves the meeting of two inter-disciplines of management science and design science. The author adopts a focus on Design Management research and synthesizes the diversity of the relationship through the study of books published internationally between 1977–2017.

First, the hybrid territory of DM is defined through its keywords and their evolution. Then, using various definitions of DM, a representation of the place that design occupies in organizations emerges. Second, the literature focuses on the five themes of DM: value, methods and skills, tools, integration within other functions, and the notion of «being a better manager through design». This is complemented by an examination of the models that arise from these themes. Finally, the analysis of the literature illustrates two forces at play in DM discourse: objective and subjective soft skills, i.e. Design Management vs. design leadership.

Introduction : les origines

Cet article vise à «donner à voir» l'émergence du Design Management (DM) à travers les principaux ouvrages parus sur le sujet entre 1977 et 2017. Notre démarche est d'abord pédagogique: faire mieux accepter et comprendre le design du côté de la gestion et réciproquement la gestion du côté du design: «The function of design in a manufacturing company must be a primary responsibility of management.» (Archer, 1969), et d'aider des futurs chercheurs francophones en leur apportant un regard international. C'est une revue de littérature qui va analyser le sujet de manière chronologique mais ce n'est pas un état de l'art d'un chercheur en histoire. Plutôt une synthèse globale faite par un chercheur elle-même acteur de cette histoire du DM pendant 30 ans et qui l'a vécue avec sa double expérience de manager et d'enseignant en marketing et son profil en «T» design et gestion.

Notre parti pris a été de travailler ce sujet à travers la recherche en DM, une recherche qui observe le rôle des designers dans les organisations, la réalité de la relation entre les designers (quels que soient leur statut professionnel ou leur discipline design) et les organisations qui sont leurs clients (quelle que soit leur industrie). Et donc une recherche qui pose la question de la valeur du design et de ses outils pour les organisations.

Quand on cherche à observer l'histoire du design en gestion, on ne peut que constater que la fonction design — que l'on limitait à certaines industries (mode, automobile, décoration: B&O, Alessi, Herman Miller Braun, LEGO) — se développe maintenant dans d'autres mondes et en particulier récemment, avec le succès que l'on sait, dans les industries de l'informatique et du digital: APPLE, IBM, Lenovo, Microsoft, Samsung, Sun Systems, Google, Amazon...

En 2011, l'article de Hobday et al. publié dans la revue *Design Issues* mettait en valeur le fait que le design n'existait pas ou très peu dans les grands courants de la recherche en innovation. Notre propos est ici de continuer dans le même sens en rendant visible la recherche en Design Management à travers ses acteurs et ses réseaux de recherche. Peut-on faire émerger des points-clés qui feraient consensus sur le passé, le présent et le futur du DM?

1977: pourquoi cette date? Parce que c'est la date du démarrage du Design Management Institute par Bill Hannon à Boston dans le but de créer un lieu d'échanges de « best practices » et de formation continue pour les design managers intégrés dans de grandes entreprises américaines. Auparavant, on a observé dans l'histoire du design quelques dirigeants d'entreprise convaincus du DM, des initiatives et conférences qui parlent du design en gestion (exemple la conférence d'Aspen en 1951, *Design as a function of management*) de grandes agences design corporate américaines et britanniques qui développent des outils de gestion du design de marque et enfin des études de chercheurs qui mesurent l'impact du design sur les résultats des organisations (pour une synthèse: Borja de Mozota, 2002).

1. — Design Management (DM): contexte et évolution

1.1. — Le contexte et les résistances face au Design Management

Le Design Management est un espace entre les sciences du design et les sciences de gestion mais c'est une interdiscipline « forcée » car ni les managers ni les designers ne s'y intéressent vraiment.

Quels sont les freins à son développement?

- Les institutions et écoles des deux côtés ne sont jamais ensemble: en France, le design est surtout enseigné dans des facultés d'art rattachées au ministère de la culture ou des écoles privées et donc dans des espaces loin de l'entreprise. Les sciences de gestion viennent des sciences économiques et sont sur des campus universitaires différents ou dans les business schools. Les étudiants, enseignants et chercheurs des deux côtés ont peu de chance de se rencontrer même si l'on voit émerger depuis quelques années des initiatives de groupes projet d'innovation constitués d'étudiants ingénieurs, designers, managers.

- Le manque d'intérêt du management pour les « choses », le concret, l'esthétique. Peter Gorb explique que les managers sont entourés d'artefacts mais que trop peu de managers acceptent que les objets dominent leur monde et doivent inspirer leur mode de pensée. Ce mépris des objets a pour origine notre culture occidentale du XIX^e siècle et le système d'éducation qui la soutient. On nous apprend à valoriser les idées au-dessus de l'action, les choses spirituelles au-dessus des choses matérielles, le conceptuel au-dessus du pragmatique et la logique au-dessus de l'intuition. En conséquence, les managers sont souvent incapables d'apprécier l'importance des « choses » et ont une vue du design soit comme un talent mystérieux ou comme une capacité compensatoire pour illettrés.
- Le manque d'intérêt et même quelquefois le rejet par les designers du management et de la mesure de la valeur de leur activité. Or, en gestion, pour exister et être tangible, il faut mesurer. Dans la pratique, les designers auront tendance à se méfier du pouvoir des chiffres et à critiquer le business vu comme la seule recherche du profit à court terme. Tom Peters conseillait en 1989 aux designers de cesser de se plaindre et d'inventer un outil de mesure, seul moyen de faire entrer le design au comité de direction générale. Il suggérait de mesurer la perception. Les designers ont à traduire leurs objectifs en faits et en chiffres qui prennent part aux processus de décision et ce n'est pas si difficile. « Design as shaping perceptions » (Phillips Peter, 2004). Nous verrons plus loin que la recherche en Design Management a développé en effet des modèles et des indicateurs à la disposition des designers (Borja de Mozota, 2006, 2011).

Mais les mentalités évoluent. En 2004, Richard Buchanan écrivait qu'« un design qui refuse de reconnaître l'importance de la comptabilité, de la finance, de la gestion des relations humaines, du planning stratégique et de la construction de la vision est inutile » (Richard Boland, 2004).

Partons à la recherche de l'histoire d'un apprentissage réciproque des sciences du design et des sciences de gestion.

1.2. — Le nuage des mots du Design Management

L'analyse comparative des deux ouvrages fondamentaux de la recherche en DM (*Handbook*, Oakley et al. 1990 ; *Handbook*, Cooper et al. 2011, ouvrages qui sélectionnent les articles de recherche les plus marquants sur une décennie) montre que la recherche en DM s'organise et s'internationalise. Les auteurs sont presque tous issus du design (praticiens ou enseignants). Et les penseurs inspirants du DM viennent des deux disciplines : en gestion (M. Porter, T. Peters, T. Levitt, P. Drucker, R. Hayes, G. Hamel) et en design : experts du processus design (Beitz, Pahl, Broadbent) et de la « pensée design » (T. Brown, R. Martin, R. Buchanan).

Une analyse plus fine des mots les plus fréquemment cités dans les index des deux ouvrages fait émerger cinq thématiques principales pour caractériser le DM (Figure 1).

Le processus du design, les disciplines du design, les compétences design, les outils du Design Management, et le design leadership et valeurs du design.

On constate que le DM intègre progressivement des mots de la gestion : marque, innovation, stratégie, valeur, changement et s'éloigne d'une vision du DM comme la seule gestion de projet design.



Fig. 1.— Le nuage des mots du Design Management.
(En gras, les nouveaux mots de 2011 ; en italique les mots qui s'effacent).

1.3. — Définitions du Design Management dans le temps

Quelques définitions qui s'organisent autour de plusieurs pôles.

Le DM comme la gestion du « bon design » dans une organisation.

« Le Design Management, c'est :

- le management d'agence design
- éduquer les designers en management
- éduquer les managers en design
- le management des projets design
- l'organisation du Design Management :
la place du design dans la structure de l'entreprise
et les modulations nécessaires pour rendre
cette relation efficace. »
(Gorb, 1990)

C'est aussi la gestion du système visuel de l'organisation (produits, services, documents, espaces) et la cohérence de toutes les disciplines du design autour d'une stratégie design de la marque (Borja de Mozota, 1990). Un processus de gestion du changement pour la conception d'organisations efficaces autant que de bons produits (Gunz, 1990). Des principes de gestion qui font de l'engagement vers le « Good Design » un enjeu crucial lors des réunions (Bernsen, 1990).

Le DM pour aider à atteindre les objectifs de l'entreprise ou améliorer la croissance.

Le Design Management est l'implémentation du design comme programme d'activité formel au sein d'une entreprise en communiquant sa pertinence quant aux objectifs à long terme de l'entreprise, et en coordonnant les ressources du design à tous les niveaux de décision pour accomplir les objectifs de l'entreprise (Borja de Mozota, 2002) pour la croissance économique (DMI).

Le DM comme ce qui nécessite d'intégrer le design dans les processus et les autres fonctions de l'organisation.

Le DM est une ressource qu'il faut intégrer dans la structure à trois niveaux: fonctionnel, visuel, conceptuel (Svengren, 1995). Le design manager a trois rôles: stratégique de formulation de la stratégie design et de conversation avec la direction générale, tactique de coordination avec les responsables des autres fonctions de l'organisation, opérationnel d'initiateur de nouveaux produits et services — design invisible — et metteur en formes — design visible (K. Chung et Y.-J. Kim, 2011).

Le DM comme une activité qui vise à repenser le design de l'organisation (Blum, 2017) avec les principes, méthodes du design et l'attitude et la philosophie du design.

Richard Boland dans son ouvrage-clé *Managing as Designing* va montrer que pour recréer du sens, il faut organiser un dialogue très en amont avec le designer dans la construction de la vision et donc associer au DM un leadership en design. Les responsabilités du design leader doivent croiser toutes les fonctions du design tout comme l'expérience du client comprend tous les points de contact (Lockwood, 2011).

Si le design peut avoir un effet transcendant, il doit lui-même aller au-delà de sa genèse pour qu'une école de pensée radicale qui s'adresse aux affaires humaines puisse émerger.

Le Design Management doit poser des questions plus importantes :

- En quoi la vision du DM est elle unique ?
- Quels sont ses principes fondamentaux ?
- Quelle est sa philosophie distinctive ? (Junginger, 2011)

1.4. — Matrice du Design Management: domaine / critères

Nous reprenons une première synthèse chronologique publiée par Rachel Cooper (*Handbook*, 2011) qui fut à l'origine du réseau European Academy of Design (qui édite la revue *Design Journal*) et longtemps sa présidente. Elle représente par une matrice, l'évolution du champ du DM dans le temps autour de quatre thèmes structurants.

Les thèmes du DM sont: le DM cherche à créer de la valeur, à résoudre des problèmes, à améliorer les compétences en design de l'organisation, à créer un leadership en design pour atteindre les objectifs de l'organisation (Tableau 1).

Le DM ajoute de la valeur à travers...	Valeur économique (Esthétique Différenciation) Valeur du produit (Qualité) Valeur perceptive	Valeur du processus Innovation (Coordination, Résolution de problèmes)	Valeur des individus (Transformation Humaniste et Culturelle)	Valeur de la conversation stratégique (Construction de capacités Cadrage du problème)
Le DM résout les problèmes design relatifs à...	Tous les aspects des artefacts de l'organisation	Gestion de l'innovation	Diagnostic stratégique Changements dans la société, en politique	Changements culturels Transformation numérique Le design pour tous
Le DM développe et nourrit les compétences en design dans les fonctions...	Direction Marketing Opérations Communications	R&D Équipe d'innovation interdisciplinaire	Finance Ressources Humaines	Toutes les fonctions de l'organisation
Le Design Leadership (direction du design, direction artistique) permet d'atteindre des objectifs tels que...	Créer une marque et une identité (cohérence entre disciplines design) Créer du profit pour l'organisation	Créer de nouveaux produits et services Améliorer le processus d'innovation et son efficacité	Sensibiliser les entreprises à la stratégie design Changer la culture tournée vers le client et l'intelligence créative	Rendre une entreprise durable dans un contexte mondialisé de bien-vivre sociétal
Période	1965 – 1992	1993 – 2005	2005 – 2014	2015 – 2017

Tableau 1.— Évolution chronologique du Design Management et des thématiques (adapté de Cooper R., et al. *Handbook*, 2011).

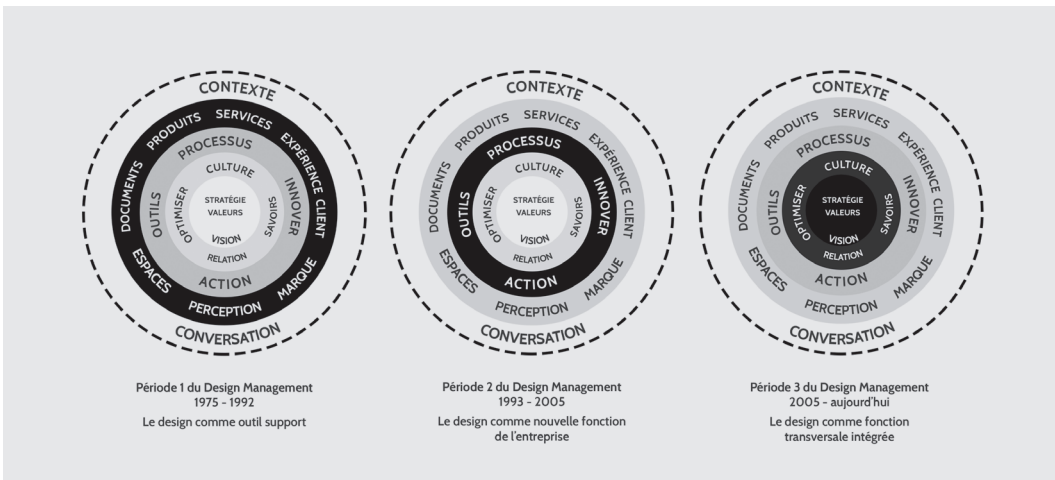


Fig. 2.— L'évolution du Design Management dans le temps.

2. — Les thématiques clés du Design Management

Nous allons maintenant analyser en détail dans les ouvrages ces thématiques et critères pour caractériser le territoire du DM en adoptant l'ordre suivant: valeur du design, méthodes et compétences, outils du DM, intégration dans les autres fonctions, « better manager by design. »

2.1. — La valeur du design

C'est ce thème qui permet le mieux de définir la différence entre design et Design Management. En management, on parle valeur, et outils de mesure de la valeur: ROI, indicateurs, KPI. Les auteurs-clés démontrent ici que cette valeur est d'abord économique, de perception, puis managériale, industrielle,

durable puis mesurable et financière (ROI Indicateurs d'impact design) et qu'elle évolue vers une dimension subjective, qualitative, humaniste, émotionnelle, sensorielle, intangible, immatérielle et stratégique avec d'autres indicateurs qualitatifs (Tableau 2a).

L'émergence d'un design social dans la dynamique territoriale repensée où le DM (Ben Youssef Zorgati, 2013) crée de la valeur ajoutée au territoire (Bason, 2014).

Critère 1	1975 – 1992	1993 – 2005	2006 – 2017
Valeur du design	Valeur du processus (Gorb, 1990) Valeur économique (Walsh, 1992) Mesure du design (Bauhain-Roux, 1992) (Lorenz, 1986)	Valeur industrielle (Cooper et Press, 1995) Valeur boursière (Hertenstein) Valeur des prix design (Gemser) Valeur perception client (Phillips, 2004) Valeur développement durable (McDonough, 2002) Valeur coordination et innovation et transformation (Borja de Mozota, 2002)	Valeur marque et marketing et sensorielle (Mathieu, 2006) ROI Design (Pitkanen, 2012) Design Impact (Picaud, 2014) Valeur business (Viladas, 2008; Minvielle, 2007) Valeur vision (Hands, 2009) Valeur intangible (Liedtka, 2001, 2013; Verganti, 2009) Valeur financière (Aspara, 2009)

Tableau 2a.— Critère 1 : Le Design Management et la valeur du design.

2.2. — Les méthodes et les compétences design

La question de gestion posée est : quelle est la place des capacités du design dans les savoirs de l'organisation? Comment gérer les savoirs du design dans la gestion des savoirs (KM) ?

Les méthodes et compétences du design (Tableau 2b) sont d'abord de l'ordre du processus design, des capacités créatives et de visualisation du design dans une logique de création de marque et d'expérience client. Elles s'orientent ensuite vers des méthodes prospectives et vers un processus en co-design, orienté usage dans lequel les qualités d'observation, de dialogue et d'empathie du designer dans le projet sont appréciées pour améliorer à la fois les produits et les processus (Veryzer et al 2005). Co-design avec les usagers (*Design Probes*) mais aussi co-création avec les autres expertises dans les équipes projet.

L'idée d'un DM adossé à l'expérience usager est de nature à mieux connaître les usages et à favoriser la coproduction de biens ou de services à travers laquelle l'organisation co-crée de la valeur pour l'utilisateur (amélioration du service rendu) et l'utilisateur coproduit des ressources pour l'organisation (Martin, 2003).

Et enfin récemment, on adopte les méthodes du design durable (éco-design).

De nombreux ouvrages sont publiés sur les méthodes du design ce qui augmente la transparence du processus créatif. Et la réflexion des chercheurs se tourne vers les compétences et l'attitude des designers, leurs savoir-faire mais aussi leurs savoir-être.

Critère 2	1975 – 1992	1993 – 2006	2007 – 2017
Méthodes et compétences design	Créativité (Oakley, 1990) Visualisation (Gorb, 1990) Processus design (Quarante, 1984) CAD (Medland) Marque (Ollins) Experience model (Rhea)	Co-design (UOD) (Veryzer et al., 2005) Utilisateurs acteurs de l'innovation (Akrich, 2006) Design Probes (Mattelmaki, 2006) Design methods (Bruce, 1998; Laurel, 2003) Design Principles (Lidwell, 2003) Compétence prospective (Inns, 2007)	Réalité virtuelle (Richir) Approche holistique (Urvoy, 2009) Co-création (Sanders, 2008) Eco-design (Guilloux, Cho, 2011) Méthodes design (Martin et al. 2013; Van Patter, 2016) Compétences design (Guillerin et al. 2010; Nussbaum, 2013) Savoir-faire. Savoir-être (Darras, 2014) Design Attitude (Michlewski, 2015)

Tableau 2b.— Critère 2 : Méthodes et compétences du design en DM

Sur le plan de la gestion des savoirs, on remarquera avec grand intérêt que la recherche en DM s'oriente vers la qualification des savoirs du design (Darras, 2014). Il s'agit finalement de crédibiliser le champ du *Design Leadership*, de répondre à la question de la spécificité d'une stratégie design en gestion : en quoi l'attitude des designers, leur capacité à prendre des risques et à aborder des problèmes complexes avec un mode de pensée holistique et orienté humain peut elle aider à transformer la culture des organisations ? (Voir Michlewski, *Les cinq profils des designers*, 2015).

En quoi le *design thinking* avec ses méthodes de prototypage et d'expérimentation peut- il aider les collaborateurs à être plus créatifs et à comprendre les transformations du monde ? (Nussbaum, 2013)

Pour un changement radical par le design, il faut voir les compétences du design – et non plus seulement par les résultats du design ou ses outils – comme une compétence-clé de l'organisation, une ressource pour construire sa vision et sa stratégie (Borja de Mozota, 2011).

2.3. — Les outils du Design Management

La question de gestion posée ici est celle de la gestion du design d'une agence ou d'un département design dans une organisation. On va retrouver (Tableau 2c) les outils classiques de toute fonction organisationnelle à savoir : brief, recrutement, audit et tableau de bord.

Mais on aborde aussi la question des leviers du design dans une organisation : par quelle porte le design entre-t-il : offre, marque, relation client, processus innovation, veille stratégique ? En quoi les outils DM vont-ils s'insérer dans les processus et outils de l'organisation selon le type du projet design : interne, externe, hybride ? Quels sont les outils utiles pour gérer un département design au quotidien (DME Staircase) ?

Ce critère est aussi un moyen de classer les organisations selon leur degré de compréhension du design (*Design Ladder*) et selon la place donnée au design dans les trois niveaux de décision : opérationnel, tactique, stratégique. Ici les outils du DM sont tactiques : ils ont pour objectif de donner des preuves de l'efficacité du processus de design en utilisant les disciplines du design pour accompagner le changement. On voit bien cela en ce moment avec le design UX et la transformation digitale des organisations.

Critère 3	1975 – 1992	1993 – 2005	2006 – 2017
Outils du DM	Le design sans gestion est sans objet (Buchanan, 1990) <i>Design brief</i> <i>Design guidelines</i> Design Audit Gestion de projets design (Topalian, 1980)	Les leviers du design (Cooper, 1995) Trois niveaux de DM: action, fonction, vision (Bruce et al., 2002) Design Ladder (Danish Design Council Herman, 2002) Modèle Designence (Borja de Mozota, 2006)	DM pour gérer une agence design (Branson, 2013) DM comme l'avant et l'après du processus design (Cautela et al., 2012) DME Staircase (Koostra, 2009) Outils de la fonction design (Szostak, 2015; Lockwood, 2008) <i>Design Thinking</i> (Brown, 2010; Lietka, 2017) Ouvrages généraux sur les outils (Hands, 2009; Best, 2010)

Tableau 2c.— Critère 3: Outils de gestion du design en DM

2.4. — Intégration du design dans les autres fonctions

On se pose ici la question de la transversalité de la fonction design et de sa relation avec les autres fonctions de l'organisation. (Tableau 2d)

Si quelques chercheurs travaillent sur la difficulté d'intégrer le design dans les autres fonctions – et donc sur la question de la mise en œuvre et de l'implantation d'une stratégie design (Acklin C.) – les chercheurs ont plutôt observé comment s'insère le design dans chacune des fonctions, une à la fois, alors que dans la réalité la direction du design va gérer plusieurs interfaces fonctionnelles en même temps.

A la base, on considère comme fondamental le triangle design, marketing, ingénierie, et donc d'observer le couple design et fonction marketing, design et marque, puis surtout les binômes « design et R&D » ou « design et comment le design aide à coordonner dans la fonction innovation la R&D et le marketing » (Le Masson et Hatchuel, 2006; Keeley, 2013). On explore récemment d'autres contextes comme la relation entre design et la fonction finance (Nixon, 2016) et entre design et la fonction ressources humaines. On innove aussi par la fonction design (design de service) élargie aux problématiques du secteur public (Ostrom, 2010).

Cependant, le binôme « design et offre » revient en force avec la problématique de l'expérience client et du service dans un monde digital. Ce qui conduit à se poser la question de l'intégration du design dans la fonction « gestion des systèmes d'information » et son corollaire des innovations de processus et des enjeux de multidisciplinarité (SI, design, marque) dans les équipes pour rendre le parcours client efficace et fluide. Et cette interface vient enrichir une autre interface, celle du marketing dans le discours de marque.

Critère 4	1975 – 1992	1993 – 2005	2006 – 2017
Intégration dans les autres fonctions	Triangle design – ingénierie – marketing (Lorenz, 1986) NPD, intégration marketing (Borja de Mozota, 1990) Difficulté d'intégrer le design (Aslin)	Design et fonction finance (Nixon, 2016) Coordination entre fonction R&D et fonction marketing (Bruce et al. 1998)	Intégration dans la fonction innovation: – Théorie CK (Le Masson et Hatchuel, 2006) – Innovation multidisciplinaire (Herman, 2009) – Association de plusieurs processus d'innovation (Keeley, 2013) Intégration dans la stratégie (Verganti, 2009)

Tableau 2d.— Critère 4: DM par l'intégration du design dans l'entreprise

2.5. — *Design Leadership*: «meilleur manager par le design»

Ici la question posée est le design de notre monde futur: le *design leadership*, la direction du design (Tableau 2e). Il s'agit de parler de stratégie d'entreprise et de design prospectif, de design stratégique. Un design empathique peut aider le manager conscient des enjeux du monde actuel à imaginer et à résoudre les problèmes complexes qu'il affronte chaque jour car les qualités spécifiques du designer sont en phase avec les profils des nouveaux managers du 21^e siècle.

Critère 5	1975 – 1992	1993 – 2005	2006 – 2017
«Meilleur manager par le design» <i>Design Leadership</i>	Design comme arme (Gorb, 1990) Etude de cas succès (<i>Handbook</i> , 1990, Freeze, Potter, Finiw) Performance (<i>Handbook</i> , 1990, Vitrac, Wilson, Bernsen, Potter) Design avantage compétitif (Borja de Mozota, 1990)	Capacités (Bruce et Jevnaker, 1998) Manager designer (Boland, 2004: créateur de sens « Weick ») Wicked Problems (Cross, Thackara)	Design stratégique (Nixon, 2016; Ertel, 2014) Designing your life (Manzini, 2015; Burnett, 2013) Penser comme un designer (Brown, 2010; Martin, 2009) Design d'entreprise (Guenther, 2013) Design leadership (Hands, 2009; Turner, 2013) Business model canvas (Osterwalder et Pigneur, 2011) Killer Apps et macroéconomie (Cho, 2011) Designing business (Faust et Junginger, 2016) Design spéculatif (Dunne et al. 2013) Framing innovation (Dorst, 2015)

Tableau 2e.— Critère 5: «Better Manager by design» – *Design Leadership*

Comment devenir meilleur manager grâce au design? En s'éloignant du MBA et en développant un profil en T, en s'appropriant plus que jamais la recherche en design pour aider à voir et à construire la stratégie de l'entreprise et à regarder le monde futur à avec la complicité des designers dont le mode de pensée pénètre maintenant non seulement les laboratoires IA, robotique, fabrication additive mais aussi nos vies à réinventer.

On voit apparaître de nouveaux profils de «manager designer»: designer coach, de designer entrepreneur start-up, de designer facilitateur (Calabretta et al., 2016):

- A l'image du pionnier, l'agence IDEO, apparaissent des designers « éditeurs » d'outils de dialogue et de co-design: jeux, cartes, objets intermédiaires, outils évolutifs d'animation d'équipe (NodA. Collectif BAM) ce qui montre que les designers ne se contentent plus de concevoir les produits et services mais s'intéressent à la relation entre design et entreprise au sens large.
- Des études du marché du design aux USA (John Maeda) montrent comment les grandes entreprises de conseil en stratégie s'intéressent au design, acquièrent des agences design renommées et leur confient la transformation digitale des organisations de leurs clients.

3. — Les modèles du Design Management

3.1. — Les modèles du DM entre 1993–2005

C'est la période où se développent sur le plan mondial les conférences de recherche en DM – avec la publication *Design Management Academic Journal* – par le Design Management Institute (www.dmi.org) : à Copenhague en 1992, à Paris en 1994, à Pratt (NYC) en 1998, à Frankfurt en 2000, à Boston en 2002, à Seoul en 2004, en 2006 et de 2008 à 2011 à Shanghai, à l'ESSEC France en 2012, et à Londres en 2014.

En France, on observe le rôle-clé du Centre Design Rhône Alpes pour la diffusion du DM (formation, benchmark, revue) ainsi que la création des premiers Masters en Design Management en 1993 à l'IAE Nancy et à l'École de design de Toulon.

Il en résulte des modèles-clés sur la manière dont les dirigeants comprennent le valeur du design dans leur organisation sur trois niveaux d'intégration du design (Design Ladder du Danish Design Council, 2002, et le modèle Designence).

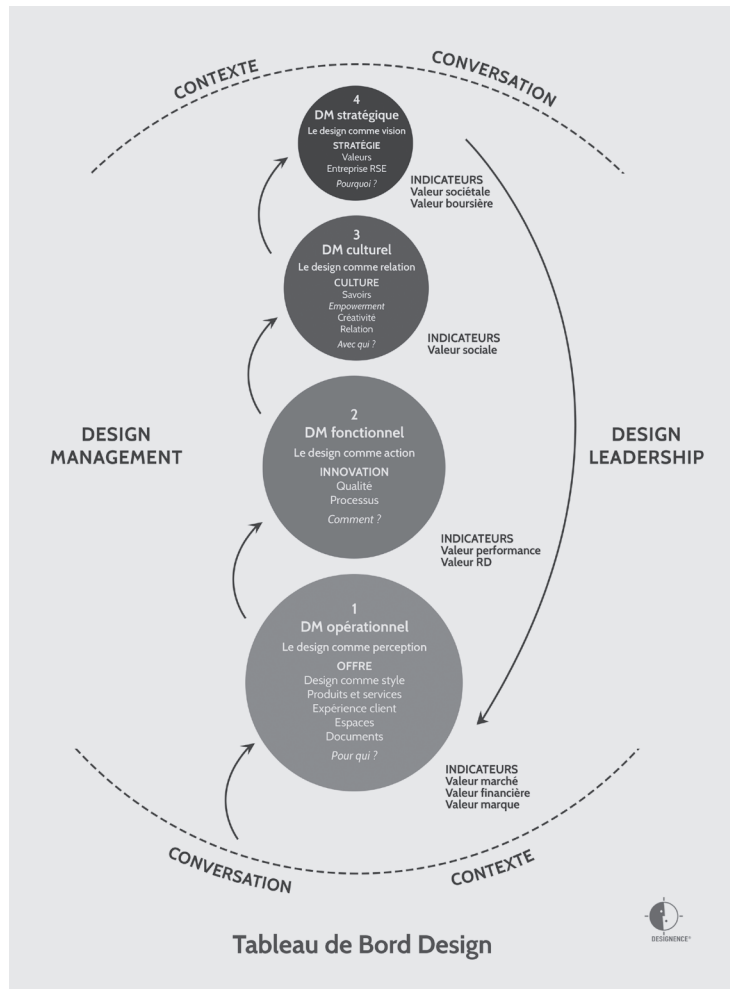


Fig. 3.— Les 4 niveaux du Design Management: Designence.

3.2. — Les modèles du DM entre 2006 et 2014

On observe d'un côté, la vogue du design UX et de la transformation digitale des organisations qui permet d'appliquer les modèles du design thinking aux équipes d'innovation (Lean Start Up et Lean UX, Liedtka, 2011).

D'un autre côté, les institutions du Design Management développent des modèles de gestion de la fonction design dans l'organisation (*DMI Design Maturity Grid*, Figure 4).

Ces outils et tableaux de bord sont autant d'invitations à créer des indicateurs de mesure du design (Picaud et al. 2014). Ces tableaux de bord sont à la base de la création de prix du Design Management: Design Management Europe Award et DMI Awards aux USA, et de cycle de formation de design leaders (voir PARK en Allemagne).

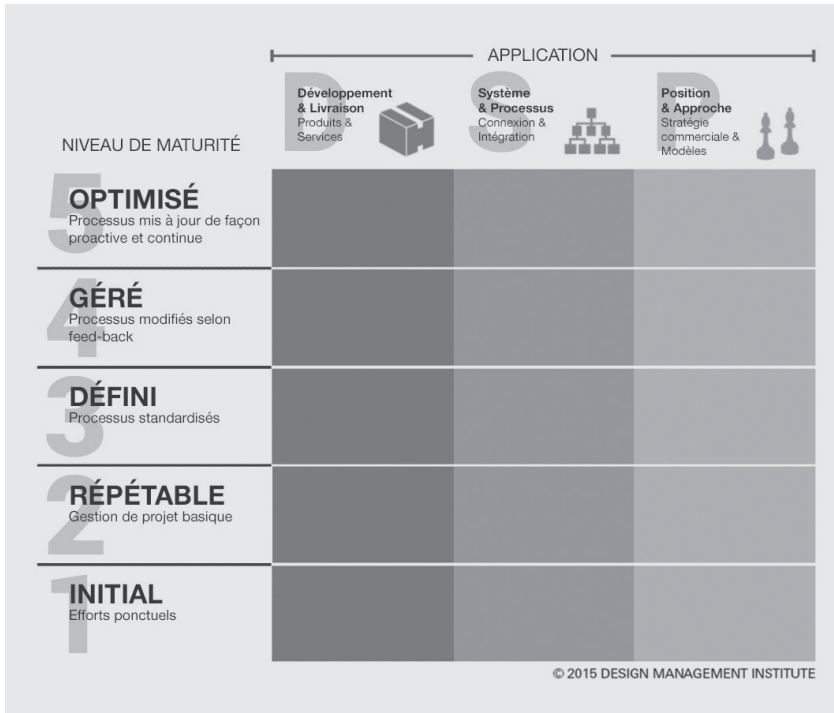


Fig. 4.— Les outils du Design Management: Grille de maturité du design.

4. — Synthèse critique

Une synthèse générale de cette revue de littérature montre plusieurs choses.

4.1. — Une représentation du Design Management et du design leadership

Les chercheurs Johansson et Woodilla ont conduit une étude qui est en cohérence avec les résultats de notre revue de littérature. Elles représentent le territoire du DM sur deux axes (un axe vertical: changement et régulation et un axe horizontal: objectivisme et subjectivisme). Sur cette carte, le DM se situe plutôt dans le paradigme fonctionnaliste (objectivisme et régulation) et plus rarement dans les quadrants du paradigme humanisme radical proche

du design leadership (subjectivisme et changement). « A functionalist center of gravity makes it difficult or even impossible to embrace the paradoxical and ambiguous aspects of praxis based design knowledge. DM proclaims design but in such a way that the design characteristics cannot be seen. » (Johansson et Woodilla, 2011).

Cette surreprésentation du territoire du DM fonctionnaliste explique la difficulté du DM dans une perspective design.

Ainsi, les tendances récentes du management, le retour de l'entrepreneur, l'arrivée de designers-entrepreneurs (Airbnb), les mutations du travail, les problématiques de responsabilité sociétale, les frontières floues de l'entreprise vont probablement rééquilibrer cette représentation. Une vision d'un leadership en design non hiérarchique selon le paradigme radical humaniste est possible: le « pouvoir du design sur la situation » selon la théorie de CK Follett, du design critique. Une autre idée serait de rapprocher la recherche en Design Management des réseaux de management critique.

4.2. — Les deux forces de la dynamique du Design Management: M-d vs D-m

La force du Management vers le design (M vers d)

Le management renforce la crédibilité du design par les outils de gestion de la fonction design. Il renforce la crédibilité de la fonction design par la mise en place d'indicateurs d'impact et par le soutien et l'expérimentation. Bien sûr, cela veut dire que le design se plie à des règles de gestion classiques, mais finalement cela aide à respecter les designers et à créer le « réflexe design » dans l'ensemble des collaborateurs.

La force du Design en management (D vers m)

De nouvelles disciplines du design apparaissent en fonction des problèmes de la société et des changements technologiques ou socioculturels. Ces disciplines nouvelles sont autant de représentations du monde à venir; elles constituent un espace d'innovation des systèmes des objets et donc questionnent les entreprises sur le changement à organiser. (Figure 5)

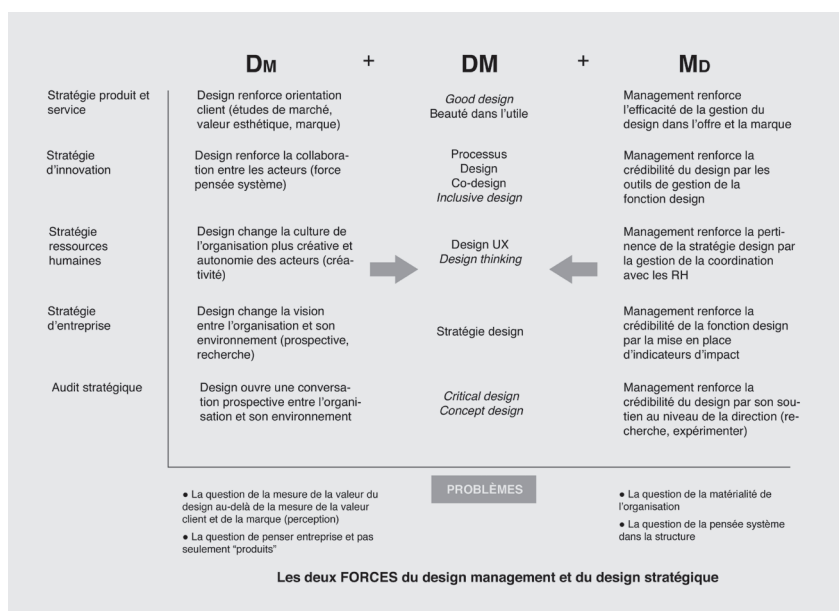


Fig. 5.— Les deux forces du Design Management.

Ainsi, le design renforce la conversation entre l'organisation et son environnement et il s'insère par le DM dans les outils de diagnostic stratégique de l'environnement externe (SWOT ou PESTEL, outils élargis à des dimensions d'usage, culturelle, esthétique, sensorielle, émotionnelle, expérientielle environnementale). Mais aussi le design renforce l'orientation client, la collaboration entre les acteurs, la culture de l'organisation plus créative et l'autonomie des acteurs (Borja de Mozota 2002a).

4.3. — Gestion du changement et Design Management

Ce qui nous amène à la question suivante: puisque des changements stratégiques en sciences du design et en sciences de gestion sont issus de mutations de l'environnement et que le Design Management accompagne le changement des organisations face à ces mutations, il serait intéressant dans le futur de vérifier s'il y a cohérence par période entre les tendances du changement vues du côté des sciences du design et des sciences de gestion; et ainsi, peut-on prouver une corrélation entre *good management* et *good design*.

Conclusion: pistes pour le futur

Le futur marché de l'industrie du design

Une étude prospective britannique (Cooper R. Design Industry, 2020) montre que les agences design recherchent des modèles qui créent de la valeur et augmentent la crédibilité de leur profession. Aussi, elles doivent faire face à de nouveaux concurrents, de nouveaux entrants dans leur industrie que sont les consultants en stratégie.

Ce qui conduit à suggérer:

- un développement de l'enseignement du Design Management dans les cursus des écoles de design et pas seulement comme une spécialisation au niveau Master mais plutôt comme une obligation pour gérer sa carrière et mieux connaître les enjeux des entreprises qui sont les clients;
- un développement d'études sur les outils de mesure de la valeur du design ce qui serait très bénéfique dans la qualité de la relation entre les deux interdisciplines. Les modèles de mesure de la valeur (Designence™ DMI, DME Award) existent; alors pourquoi les designers sont-ils (elles) toujours aussi réticent.e.s à les utiliser dans leurs pratiques professionnelles? En effet, cette question de la valeur est la question-clé qui différencie design de Design Management.

Les acteurs du web et de l'UX sont eux plus conscients de la nécessité de la mesure (modèle CUE) et probablement vont-ils (elles) aider les autres designers à s'améliorer sur la question du ROI: D ROI, création d'indicateurs KPI et éventuellement d'un index design comparatif entre les entreprises qui investissent en design et les autres ce qui pérenniserait les études du DMI, des chercheurs Hertenstein & Platt sur ce sujet.

Une recherche en Design Management plus proche de la réalité du terrain

Les chercheurs en DM auraient intérêt à se pencher sur les tensions et les synergies entre design et management et à développer la réflexivité sur la situation du designer qui arrive dans une entreprise; ce qui permettrait de renforcer l'efficacité des études de cas pédagogiques pour former au Design

Management car elles sont trop souvent juste des *success stories* difficiles à transposer hors de leur propre contexte ; en favorisant par exemple l'observation des équipes projets d'innovation avec des étudiants tripartis ou dans des espaces « tiers lieux » d'innovation. Quelle est la spécificité du designer ? Peut-on documenter le réel et s'éloigner du stéréotype du designer dans la posture du « créatif », du formologue ?

Silent Management vs Silent Design

Il est très étonnant de constater que les designers qui ont tous des compétences en gestion de projet et en gestion de processus soient si peu enclins à parler de ces compétences en DM dans leur pratique. Au concept de *silent design* mis en lumière par Dumas et Mintzberg, il faut mettre en parallèle le concept de *silent management*. Des designers qui font de la gestion sans le savoir...

En pensant plus leur projet design avec empathie ensemble pour le « client usager » et pour le « client manager », les designers seraient plus capables d'exprimer leur valeur en manager soucieux d'améliorer le « bien-être » au travail ou de créer un monde meilleur. Bref, de parler simplement, de « valeur du design pour l'organisation », valeur pour le client et valeur pour l'employé. Car les entreprises ont une mission, une vision stratégique et des portfolios mais ce sont aussi surtout des systèmes humains complexes dans lesquels les compétences du designer pour observer, simplifier et rendre cohérent se révèlent très utiles.

Des pistes de recherche

La recherche en DM ne pénètre pas les courants de recherche en sciences de gestion. Une analyse complémentaire des thèses en DM et en gestion et des revues de recherche seraient bienvenues car elles montreraient que le design reste encore pour les chercheurs en gestion ou en sciences de l'ingénieur un terrain amusant à regarder par le biais de l'émotion, de la créativité, des matières, de la forme mais pas comme une théorie pertinente.

De l'autre côté, les sciences du design comprennent la nécessité de la fonction DM pour la régulation de la place du design dans la structure de l'entreprise et celle du leadership en design pour travailler sur l'innovation disruptive ou la prospective mais elles ignorent souvent les changements organisationnels induits par une stratégie design.

Le design leadership se veut trop souvent critique du management classique-hiérarchique, par « silos ». Alors que ce discours est porteur d'un modèle d'entreprise plus ouverte, créative, empathique, fluide et autonome qui est aussi l'objectif des entreprises les plus performantes.

Et enfin les questions de la « matérialité » et de l'esthétique en gestion

Les sciences de gestion négligent le rôle de l'esthétique pour aider à comprendre ce qui se passe quand on organise (Kimbell, 2011). Or, le design force les dirigeants et managers à se préoccuper du concret, de la « matérialité » de l'entreprise. Aussi, la posture de l'entrepreneur est très proche de celle du designer car un entrepreneur est et pense comme un designer : « L'entrepreneur conçoit sa boîte » et lui donne forme.

Ce qui se passe en ce moment autour de la diffusion des méthodes du *design thinking* qui pénètrent tous les changements de nos vies, de nos hôpitaux ou de nos villes et de nos organisations va certainement infuser un champ théorique sur l'esthétique en gestion différent du concept de l'*Art Firm* (Guillet de Monthoux, 2006). Une théorie du Design Management comme un design tourné vers le bien-être de la personne comme le serait le bon management. ◀

- REMERCIEMENTS : Nous tenons à remercier Clara Vinh pour l'édition et les traductions. Vincent Lebrun pour sa lecture et ses précieux conseils pour améliorer l'organisation de cet article. Jérôme Dupuis pour ses références en design pour le secteur public.
- RÉFÉRENCES**
OUVRAGES ET REVUES EN FRANÇAIS
- AKRICH, M. (2006). Les utilisateurs, acteurs de l'innovation. Dans M. Alkrich, M. Callon et B. Latour (dir.), *Sociologie de la traduction*. Textes fondateurs. Paris : Presses des Mines.
- BAUHAIN-ROUX, D. (1992). *Gestion du design et management d'entreprise*. Paris : Chotard.
- BEN YOUSSEF ZORGATI, I. (2013). *Le design social : un levier du développement territorial*. Bruxelles : ASDRLF.
- BISO, S. ET LE NAOUR, M. (2017). *Design Thinking*. Malakoff : Dunod.
- BLUM, G. (2017). Éléments de réflexion sur le design et le management. *Le Libello*, 13(4), 61–68.
- BORJA DE MOZOTA, B. (2002). Un modèle de management du design. *Revue Française de Gestion*, 28(138), 75–95.
- BORJA DE MOZOTA, B. (2002). *Design Management*. Paris : Éditions d'Organisation.
- COBLENCÉ, C. ET PALLEZ, F. (2015). Nouvelles formes d'innovation publique : l'Administration saisie par le design. *Revue Française de Gestion*, 41(251).
- DARRAS, B. ET FINDELI, A. (2014). *Design savoir et faire*. Nîmes : Lucie Éditions.
- GABILLARD, M. (dir.) *Revue Design Plus 2003–2008 Cahier Design Management*. Lyon : Centre Design Rhône Alpes.
- GUILLERIN, C., MINVIELLE, N. ET DE JACQUELOT, M. (2010). *Designer : carrières et professionnalisation*. Paris : De Boeck.
- LE MASSON, P. ET HATCHUEL, A. (2006). *Les processus d'innovation conception innovante et croissance des entreprises*. Paris : Lavoisier.
- MARCO, L. (dir.) (2009). *Marketing et design : un bilan prospectif*. Paris : L'Harmattan.
- MATHIEU, J.P. (2006). *Design et marketing : fondements et méthodes*. Paris : L'Harmattan.
- MINVIELLE, N. (2011). *Design en entreprises*. Paris : De Boeck.
- MINVIELLE, N. (2007). *Design & croissance*. Paris : Éditions Maxima.
- PICAUD, P., REBOURS, C., BORJA DE MOZOTA, B. ET IGIGABEL, T. (2014). *Design Impact*. Paris : Cité du Design.
- QUARANTE, D. (1984). *Éléments de design industriel (3^e éd.)*. Paris : Economica.
- SZOSTAK, B. ET LENFANT, F. (2015). *La boîte à outils du Design Management*. Paris : Dunod.
- OUVRAGES TRADUITS EN FRANÇAIS**
- BROWN, T. (2010). *L'esprit design : comment le design thinking change l'entreprise et la stratégie*. London : Pearson Education.
- CAUTELA, C., ZURTLO, F., BEN YOUSEFF, K. ET MAGNE S. (2012). *Design et marketing : instruments de Design Management*. Paris : De Boeck.
- FINIZIO, G. (2002). *Design & marketing : gérer l'idée*. Paris : Éditions Eska.
- MARTIN, B. ET HANINGTON, B. (2013). *100 Méthodes de Design*. Paris : Eyrolles.
- OUVRAGES ET REVUES EN ANGLAIS**
- AHIRE, S. L. ET DREYFUS, P. (2000). The Impact of Design Management and Process Management on Quality: An Imperial Investigation. *Journal of Operations Management*, 18, 549–575.
- ASPARA, J. (2009). *Where Product Design Meets Investor Behavior*. Helsinki : University of Art and Design.
- BASON, C. (2014). *Design for Policy, Design for Social Responsibility*. Farnham : Gower.
- BEST, K. (2010). *The Fundamentals Of Design Management*. London : AVA.
- BEST, K. (2009). *Design Management (2^e éd.)*. London : Bloomsbury.
- BOLAND, R. ET COLLOPY, F. (2004). *Managing as Designing*. Palo Alto : Stanford University Press.
- BORJA DE MOZOTA, B. (2002). Design and Competitive Edge: A Model For Design Management Excellence in European SMEs. *Design Management Journal*, 2(1), 88–103.
- BORJA DE MOZOTA, B. (2003). *Design Management*. New York : Allworth Press.
- BORJA DE MOZOTA, B. (2006). The Four Powers of Design: A Value Model in Design Management. *Design Management Review*, 17(2), 44–53.
- BORJA DE MOZOTA, B. (2011). Design Strategic Value Revisited: A Dynamic Theory For Design as an Organizational Function. Dans R. Cooper, S. Junginger et T. Lockwood (dir.), *The Handbook of Design Management*. Oxford : Berg.
- BRANSON, G. ET MACKAY, C. (2013). *The Business Of Design*. Melbourne : Design Business Council.
- BRUCE, M. ET JEVNAKER, B. (dir.) (1998). *Management of Design Alliances*. Hoboken : Wiley.
- BRUCE M. ET BESSANT, J. (2002). *Design and Business*. London : Pearson Education.
- BUCHANAN, R. (1992). Wicked Problems in Design Thinking. *Design Issues*, 8(2), 5–21.
- BURNETT, B. ET EVANS, D. (2016). *Designing Your Life*. New York : Knopf.
- CALABRETTA, G., GEMSER, G. ET KARPEN, I. (2016). *Strategic Design*. Amsterdam : BIS.
- CHO, D. S. (2011). *Design Management, Management Design*. Seoul : Seoul National University Press.
- COOPER, R. ET PRESS, M. (1995). *The Design Agenda: A Guide To Successful Design*. Hoboken : Wiley.
- COOPER, R., JUNGINGER, S. ET LOCKWOOD, T. (dir.) (2011). *The Handbook of Design Management*. Oxford : Berg.

- DICKSON, P., SCHNEIDER, W., LAWRENCE, P. ET HYTRY, R. (1995). *Managing in Small High Growth Companies. Journal of Product Innovation Management*, 12, 406–415.
- DORST, K., (2015). *Frame Innovation*. Cambridge: MIT Press.
- DUNNE, A ET RABY, F. (2013). *Speculative Everything*. Cambridge: MIT Press.
- ERTEL, C. ET SOLOMON, L. K. (2014). *Moments of Impact*. New York: Simon & Schuster.
- ESSLINGER, H. (2009). *A Fine Line: How Design Strategies Are Shaping The Future Of Business*. Hoboken: Wiley.
- FAUST, J. ET JUNGINGER, S. (2016). *Designing Business and Management*. London: Bloomsbury.
- GORB, P. (1990). *Design Management Papers from London Business School*. London: Architecture and Design and Technology Press.
- GUENTHER, M. (2013). *Intersection. How Enterprise Design Bridges the Gap Between Business, Technology And People*. Amsterdam: Elsevier.
- HANDS, D. (2009). *Vision and Value in Design Management*. London: AVA.
- HERMANN, C. ET MOELER, G. (2009). *Design Governance*. Hyderabad: Icfai Books.
- HOBDAV, M., BODDINGTON, A. ET GRANTHAM, A. (2011). An Innovation Perspective On Design Part 1. *Design Issues*, 27(4), 5–15.
- INNS, T. (dir.) (2007). *Designing for the 21st Century*. Farnham: Gower.
- KEELEY, L., WALTERS, H., PIKKEL, R. ET QUINN, B. (2013). *Ten Types of Innovation*. Hoboken: Wiley.
- KELLEY, T. (2001). *The Art of Innovation*. New York: Doubleday.
- KOOTSTRA, G. (2009). *The Incorporation of Design Management in Today's Business Practices*. Rotterdam: InHolland.
- KUMAR, V. (2013). *101 Design Methods*. Hoboken: Wiley.
- LAUREL, B. (dir.) (2003). *Design Research Method And Perspectives*. Cambridge: MIT Press.
- LIDWELL, W., HOLDEN, K. ET BUTLER, J. (2003). *Universal Principles Of Design*. Beverly: Rockport.
- LIEDTKA, J., SALZMAN, R. ET AZER, D. (2017). *Design Thinking for the Greater Good*. New York: Columbia Business School.
- LIEDTKA, J., KING, A. ET BENNETT, K. (2013). *Solving Problems with Design Thinking*. New York: Columbia Business School.
- LIEDTKA, J. ET OGILVIE, T. (2011). *Designing For Growth*. New York: Columbia Business School.
- LOCKWOOD, T. ET WALTON, T. (dir.) (2008). *Building Design Strategy*. New York: Allworth Press.
- LORENZ, C. (1986). *The Design Dimension*. Oxford: Blackwell.
- MANZINI, E., (2015). *Design When Everybody Designs: An Introduction To Design For Social Innovation*. Cambridge: MIT Press.
- MARTIN, R. (2009). *The Design Of Business*. Brighton: Harvard Business Publishing.
- MARTIN, S. (2003). Engaging with Citizens and Other Stakeholders. Dans A. G. Bovaird et E. Löffler (dir.), *Public Management and Governance*. London: Routledge.
- MATTELMÄKI, T. (2006). *Design Probes*. Helsinki: University of Art & Design.
- MCDONOUGH, W. ET BRAUNGART, M. (2002). *Cradle to Cradle*. New York: North Point Press.
- MICHLEWSKI, K. (2015). *Design Attitude*. Farnham: Gower.
- NIXON, N. (dir.) (2016). *Strategic Design Thinking*. London: Bloomsbury.
- NUSSBAUM, B. (2013). *Creative Intelligence*. New York: Harper Business.
- OAKLEY, M., CLIPSON, C. ET BORJA DE MOZOTA, B. (dir.) (1990). *Design Management: A Handbook of Issues and Methods*. Oxford: Blackwell.
- OLSON, E. M., SLATER, S. F. ET COOPER, R.D. (2000). *Managing Design for Competitive Advantage: A Process Approach*. *Design Management Journal*, 11.
- OSTROM, A. L., BITNER, M. J., BROWN, S. W., BURKHARD, K. A., GOUL, M., SMITH-DANIELS, V., RABINOVICH, E. (2010). Moving Forward And Making A Difference: Research Priorities For The Science Of Service. *Journal of Service Research*, 13(1).
- PHILLIPS, P. (2004). *Creating the Perfect Design Brief*. New York: Allworth Press.
- PITKANEN, A. (dir.) (2012). *Design ROI Project Report*. Finland: Arts Promotion Centre.
- SANDERS, E. ET STAPPERS, P.J. (2008). Co-Creation and the New Landscapes of Design. *CoDesign*, 4(1).
- TOPALIAN, A. (1980). *The Management of Design Projects*. London: Associated Business Press.
- TURNER, R. (2013). *Design Leadership*. Farnham: Gower.
- VAN DER PIJL, P., LOKITZ, J. ET SOLOMON, L. K. (2016). *Design A Better Business*. Hoboken: Wiley.
- VAN PATER, G. K. ET PASTOR, E. (2016). *Innovation Methods Mapping*. New York: Humantific Publishing.
- VERGANTI, R. (2009). *Design-Driven Innovation*. Brighton: Harvard Business Press.
- VILADAS, X. (2008). *Managing Design for Profits*. Barcelone: Index Books.
- WALSH, V., ROY, R., BRUCE, M. ET POTTER, S. (1992). *Winning by Design*. Oxford: Blackwell.
- ZEC, P. ET JACOB, B. (2010). *Design Value*. Essen: Red Dot Editions.