

# Les quatre pouvoirs du design en entreprise : Designence<sup>TM</sup>, un modèle de valeur en design management

Brigitte Borja de Mozota, Professeur HDR Honoraire,  
Université Paris X  
Designence<sup>TM</sup>

Version originale : *Design Management Review*, Vol. 17, No. 2, Printemps 2006.  
Réédition : «Design Thinking,» ed. Thomas Lockwood, Design Management Institute,  
2010, *Allworth Press*, NY.

# Les quatre pouvoirs du design en entreprise : Designence™, un modèle de valeur en design management

par Brigitte Borja de Mozota  
traduit de l'anglais par Clara Vinh

*Le modèle Designence™ propose une structure afin de réduire l'écart entre le monde des designers et celui des managers. Illustrant sa thèse avec des exemples pris chez Steelcase, Decathlon, ainsi que d'autres entreprises, Brigitte Borja de Mozota met en parallèle le pouvoir qu'a le design de différencier, d'intégrer, de transformer, et de contribuer à l'entreprise et à sa rentabilité en se focalisant sur les marchés, les processus, le talent, et les finances.*

Durant l'été 2005, Business Week publia un reportage spécial de 20 pages consacré au développement d'entreprises innovantes.<sup>1</sup> L'article célèbre l'émergence d'une « économie de la créativité » dans laquelle les dirigeants commencent à découvrir la « stratégie design. » De plus, Innovation 2005, la deuxième enquête annuelle du Boston Consulting Group interrogeant 940 cadres supérieurs, plaça deux entreprises icônes de la communauté du design, Apple et Sony, dans son top 5 des vingt entreprises les plus innovantes au monde. De Paris à Toronto, des universités et écoles de commerce suivant l'exemple de cette économie de la créativité se mettent à collaborer elles-aussi avec des écoles de design.

Bien que la tendance en faveur du design puisse être vue comme une façon de promouvoir le design comme partenaire qualifié dans le management et la



Brigitte Borja de Mozota  
Professeur en science du  
management,  
Université Paris X, ESSEC,  
France  
DMI Life Fellow

recherche d'innovation, il s'agit en fait d'une tendance encline à laisser de côté le design management—une vision simpliste des choses qui risque de reléguer les compétences en design au domaine flou de la créativité et au développement de produits « wow » qui donne l'impression que la simple collaboration avec des designers suffirait.

Au lieu de cela, les dirigeants et managers devraient connaître le pouvoir du design management à créer de la valeur dans les entreprises, capacité qui a été prouvée par la recherche et qui peut également être démontrée à partir des concepts de management comme celui de la chaîne de valeur de Michael Porter. À travers cet article, j'espère pouvoir décrire aux professionnels du design et du management un modèle de valeur pour le design management, basé

---

1. "Get Creative: How to Build Innovative Companies." BusinessWeek, 1er août 2005.

sur la recherche, et leur communiquer comment implémenter ce modèle en utilisant un outil de décision, le tableau de bord prospectif (TBP) de Robert Kaplan et David Norton,<sup>2</sup> outil connu de tout manager.

### Les quatre pouvoirs du design en gestion

Ma recherche portant sur 33 PME européennes « orientées design » sert de colonne vertébrale pour le modèle Designence™, modèle de valeur pour le design en tant que différenciateur, intégrateur, et transformateur.<sup>3</sup> Elle a également introduit le concept des quatre pouvoirs du design dans le domaine des sciences du management. Ces quatre pouvoirs sont :

1. *Le design comme différenciateur* : le design représente une source d'avantage compétitif sur le marché à travers le capital de marque, la fidélité client, l'effet prix « premium », la satisfaction client, l'expérience client.

2. *Le design comme intégrateur* : le design est une ressource améliorant les processus de développement de nouveaux produits (temps de mise sur le marché, recherche de consensus au sein des équipes, compétences de visualisation) ; le design est également un processus favorisant une architecture de plateforme

modulaire des lignes de produits, des modèles d'innovation tournés vers l'utilisateur, et une gestion de projet intégrant une phase amont *fuzzy-front-end*.

3. *Le design comme transformateur* : le design est une ressource pour la création de nouveaux marchés, pour l'amélioration des capacités d'une entreprise à faire face au changement, ou (dans le cas du design avancé prospectif) comme compétence pour mieux interpréter la relation de l'entreprise avec son environnement.

4. *Le design comme « good business »* : le design est une source de hausse de chiffre d'affaires, d'amélioration des marges, de valorisation de marque, d'accroissement des parts de marché, de meilleur retour sur investissement (ROI) ; le design comme source de valeur financière pour la société au sens large (design inclusif, design durable).

- 
2. Pour plus d'information sur la méthodologie du tableau de bord prospectif, voir R. Kaplan et D. Norton, « Linking the Balanced Scorecard to Strategy. » *California Management Review*, vol. 39 (1996), no. 1.
3. Brigitte Borja de Mozota, « Design and Competitive Edge: A Model for Design Management Excellence in European SMEs. » *DMI Academic Review*, 2 (2002).

LE DESIGN COMME STRATÉGIE	Contrôle des retours sur investissement design et des performances et de la valeur de la marque. Design Management (DM) dans la culture de l'entreprise.	Leadership design. Cohérence du système de design. DM prospectif : « design avancé. »	Le design comme ressource pour affronter les défis des managers d'aujourd'hui—entreprise socialement responsable.
LE DESIGN COMME PROCESSUS	Méthodes de recherche en design—ethno design, design thinking. DM de la fonction design.	Intégration du design dans d'autres processus : marque, innovation, qualité, expérience client. DM pour améliorer la performance des processus.	Intégration du design dans les processus de décision managériale. DM comme scénario du futur et créateur de sens dans un environnement en mutation. DM pour la qualité des collaborateurs.
LE DESIGN COMME STYLE	Intégration du design dans le marketing, la R&D, la communication institutionnelle. DM des projets design.		
	LE MANAGEMENT COMME HIÉRARCHIE ET CONTRÔLE	LE MANAGEMENT COMME L'ART DE L'ACTION COLLECTIVE	LE MANAGEMENT COMME GESTION DU CHANGEMENT CULTUREL

**Schéma 1.** Matrice du Design Management. En axe vertical, ce que l'on pense du Thinking Design (échelle d'apprentissage du design), et en axe vertical ce que l'on pense du management et sa vision de l'organisation.

## Le design dans le management de la valeur d'une organisation

Ainsi, le design s'insère facilement dans le management de la valeur. Où se situe donc le problème ? Pourquoi les designers souffrent-ils toujours d'un manque de reconnaissance et de soutien de la part des managers ? Pourquoi les managers voient-ils toujours le design comme un outil de créativité, ou pire encore, comme un domaine éloigné de l'entreprise car associé à l'art ? Notre analyse est qu'il subsiste deux problèmes :

1. Le manque de connaissance des concepts de management et de la science de gestion et de l'organisation chez les designers et vice versa des concepts et théories du design chez les managers. Notre solution : gérer la valeur de tout projet design.
2. La difficulté des designers professionnels à mettre en place des indicateurs de valeur dans leur pratique quotidienne. Notre solution : gérer la valeur dans tout projet design et la mesurer.

Mais la portée du design management a changé. C'est le résultat de l'évolution de la conception par le business de la place du design dans une organisation, ainsi que de l'évolution de la conception qu'ont les designers de ce qu'est une entreprise (Schéma 1). Ainsi, le design management s'étend maintenant du design management de projet au design management stratégique dans un processus dynamique à trois niveaux : le projet, les processus, et l'entreprise et sa culture.

Assumons qu'en tant que dirigeant, votre entreprise obtienne un résultat net proche de la moyenne des performances de ses concurrents et que vous pensiez que le design puisse améliorer son résultat au dessus de la moyenne standard de votre secteur industriel. Ou peut-être souhaitez-vous innover et inventer de nouvelles

expériences client qui garantissent une rentabilité supérieure. Comment allez-vous former vos managers à améliorer leur travail grâce à la contribution du design ? De même, pour un dirigeant d'agence design ou pour un designer, comment s'organiser pour être plus performant que ses concurrents ? Bien sûr, vous pouvez argumenter que grâce au design, on peut développer un avantage concurrentiel valorisé par le marché—l'objectif de tout manager. Mais comment développer cet avantage compétitif par le design sans le définir et le préciser ?

En premier lieu, considérons qu'un avantage compétitif peut prendre deux formes (Schéma 2) :

1. Une forme externe : le design comme différenciateur. Un avantage externe basé sur le marché, dérivé de la différenciation par le design des produits ou services d'une entreprise (design des produits, le design de la valeur perçue, la valeur design d'une marque, image de marque).
2. Une forme interne : le design comme coordinateur ou intégrateur. Un avantage compétitif interne venu d'une combinaison de processus organisationnels et de ressources, unique, invisible, et difficile à imiter (c'est-à-dire une vision de l'avantage concurrentiel basée sur les ressources : le design comme processus, le design comme connaissance, le design comme une science, le design comme ressource, le design avancé pour explorer de nouveaux marchés).

Les entreprises se trouvant dans la première situation conçoivent le design dans un contexte de réputation, ou de marque, et donc d'avantage concurrentiel externe (valeur pour un client).

Les entreprises se trouvant dans la deuxième situation ont intégré le design comme une compétence clé de l'entreprise et donc comme

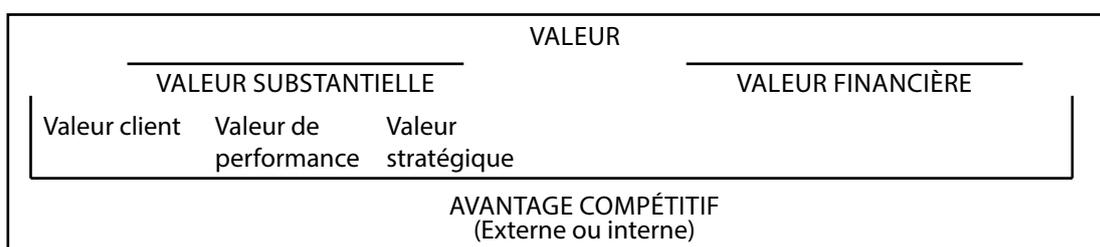


Schéma 2. Les deux types d'avantage compétitif par le design.

avantage compétitif en interne (valeur processus et organisationnelle).

Considérons maintenant qu'il existe deux types de valeur : valeur financière et valeur substantielle.

La valeur financière est la valeur créée pour les actionnaires de l'entreprise, les partenaires, ou les investisseurs—ou même pour la société au sens large, par exemple les entreprises socialement responsables —par la fonction finance, ses investissements, ou sa politique de fusion / acquisition. Les designers oublient souvent cet aspect financier, ou y pensent seulement en termes de valeur économique (vente, marges, coûts, part de marché), négligeant le pouvoir des actionnaires, du marché boursier, et les forces politiques que sont les parties prenantes, les réglementations, et les lois.

La valeur substantielle est la valeur créée pour les fournisseurs de l'entreprise, les clients, et les collaborateurs, suivant deux schémas de rationalité :

1. Rationalité compétitive : le portefeuille de l'entreprise représente une valeur perçue par le marché (chaîne de valeur, relation client, compétitivité, futurs flux de trésorerie). Il s'agit ici de la valeur immatérielle du design.
2. Rationalité organisationnelle : la structure de l'entreprise est la base de la valeur créée et partagée parmi toutes les ressources humaines—elle se concrétise par l'amélioration des processus, la créativité individuelle, la gestion des connaissances, l'intelligence collective, et la performance des innovations. Il s'agit ici de la valeur managériale du design.

En résumé, il existe de nombreux chemins par lesquels un avantage compétitif par le design peut être développé, et la même diversité de moyens peut être appliquée aux outils mis en place par le design management selon les défis de l'organisation.

### **Tableau de bord du design**

S'ils comprennent que le design apporte de la valeur, les designers, managers et design managers ne savent pas toujours qu'il est possible de gérer que ce qui se mesure. Hélas, souvent, l'idée même de mesurer l'impact de leur travail

fait débat chez les designers, alors que mesurer l'impact de la valeur du design est un facteur clé de succès pour les designers qui veulent implémenter leur stratégie design et pour les design managers qui veulent présenter le design comme un outil stratégique à la direction générale.

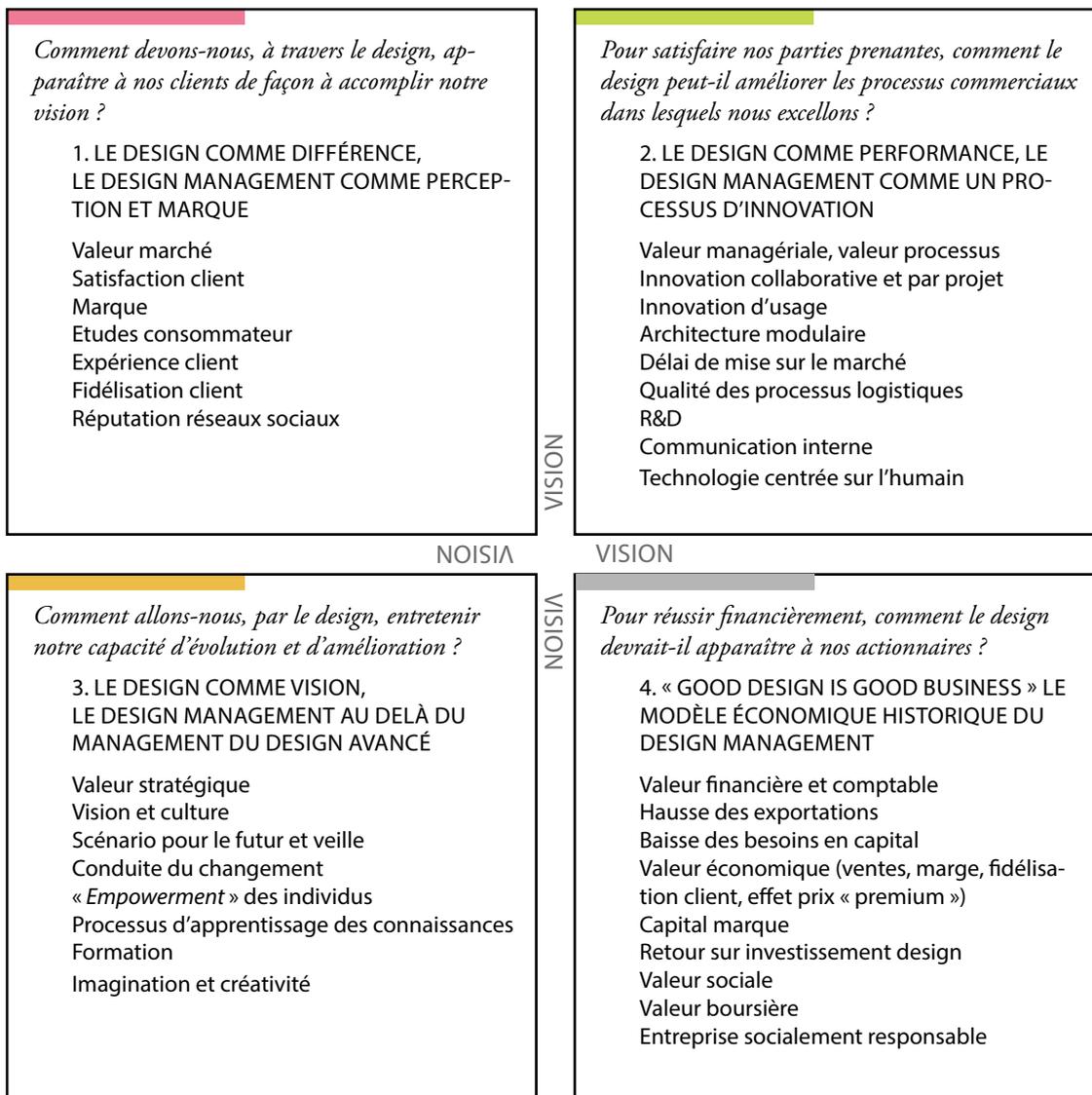
Autrement dit, les designers et design managers font une meilleure impression auprès de leurs dirigeants et clients lorsqu'ils utilisent le modèle Designence™ et des indicateurs de valeur pour mesurer l'impact du design.

Je suggère aux designers, managers et design managers de mettre en place un modèle de création de valeur par le design, ce qui veut dire se fixer des objectifs pour tout projet et politique design, et de représenter et de suivre toute action en utilisant l'outil du tableau de bord prospectif mentionné auparavant—un outil visuel et global que les designers peuvent s'approprier facilement (Schéma 3).

Les quatre perspectives du TBP coïncident parfaitement avec ce que nous venons de développer, à savoir les quatre pouvoirs du design en entreprise et la création de valeur substantielle et financière. Ainsi, les perspectives correspondent à quatre niveaux de décision en rapport au design sur le chemin stratégique : la perspective client (le design différenciateur) ; la perspective des processus (le design coordinateur) ; la perspective de l'apprentissage (le design transformateur) ; la perspective financière (le design comme « good business »).

Comme je l'ai noté précédemment, l'outil du TBP est largement connu des managers et des écoles de commerce, et est souvent utilisé par les consultants en audit, gestion du changement et stratégie. C'est un langage commun partagé et compris par la plupart des cadres, qu'ils soient dirigeants ou managers.

Tout comme le TBP, le modèle Designence™ est conçu pour le long terme. Cette dimension du long terme s'aligne bien avec le mode de pensée design (*thinking design*) ainsi qu'avec une politique design cohérente guidant les projets de l'entreprise, quelle que soit la discipline. La représentation du modèle en quadrants aide à s'interroger sur les quatre problèmes clés de chaque projet design, à savoir le client, la performance, la culture de l'organisation, et les



**Schéma 3.** Tableau de bord du design. Modèle Désignence™. Schéma adapté pour le design : R. Kaplan et D. Norton, « Linking the Balanced Scorecard to Strategy, » *California Management Review*, vol. 39 (1996), no. 1.

finances. Il est également facilement applicable à toute décision design quel que soit son niveau—stratégie design, politique design, projet design.

Plus essentiel encore, l'outil du tableau de bord prospectif est un modèle de cause à effet, chaque perspective ayant un impact sur les trois autres. La qualité des collaborateurs par exemple, stimule la valeur client et la valeur financière ; l'amélioration des processus agit sur la valeur financière et la valeur client, et ainsi de suite. Tout comme un designer travaillant sur un projet a l'habitude de penser de façon holistique, il faut penser les indicateurs design de façon systémique—améliorer la qualité du design d'un produit améliore la satisfaction des

employés et améliore le capital des savoirs ce qui peut générer une meilleure performance des processus de production (et vice versa). De la même façon, le TBP montre que chaque discipline du design est liée aux autres disciplines du design dans un système basé sur une vision commune et centrale de l'entreprise et de ses points de contact avec l'environnement et les clients.

Les cas étudiés par la suite sont des exemples d'utilisation du modèle Designence™ dans trois entreprises, chacune d'entre elles se concentrant sur une discipline du design différente : Attoma (design de l'information) ; Decathlon (design de produit) ; et Steelcase (design de l'espace de travail).

## Les indicateurs du tableau de bord du design manager

Comment appliquer le Tableau de Bord prospectif pour mesurer la performance d'un cabinet conseil en design ou d'un département design intégré ?

Imaginez que vous êtes un design manager ou un directeur d'agence design. À quel problème faites-vous face lorsque vous arrivez au travail chaque matin ? La performance de l'entreprise. Quelle est la responsabilité du design d'améliorer cette performance ? Quels indicateurs devriez-vous mesurer en continu ? Comment cet objectif peut-il être exprimé avec l'aide du modèle Designence™ ? Le schéma 5 offre un exemple.

Pour chacun des quatre pouvoirs du design nous choisissons des indicateurs qui sont faciles à mesurer et faciles à relier aux indicateurs de

performance de l'entreprise. Certains indicateurs sont utilisés par de nombreuses fonctions de l'entreprise ; certains sont spécifiques à la fonction design.

Il est important que les design managers relient leur propres indicateurs aux indicateurs classiques de la performance de l'entreprise, ce qui permet de suivre l'amélioration de la qualité de la performance quotidienne des équipes design.

Créez vos indicateurs pour mesurer la performance de votre département design ou de votre agence conseil en design de façon dynamique. Dans chaque quadrant, choisissez pour chaque objectif de l'entreprise les indicateurs pertinents pour la contribution de l'activité de design. Et contrôlez vos résultats régulièrement. (Schéma 4).

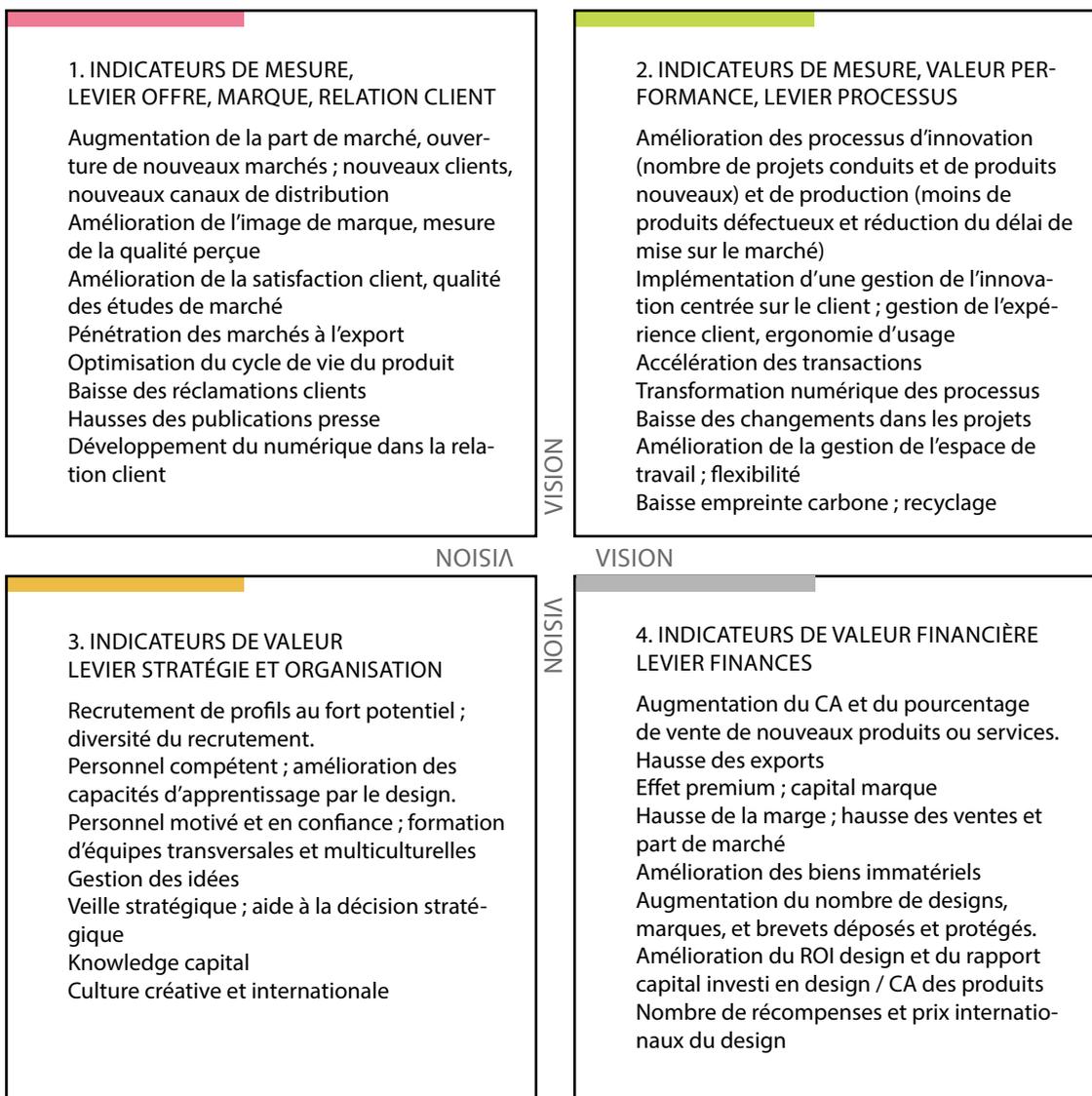


Schéma 4. Les indicateurs de mesure de l'impact du design pour le management d'un service design intégré ou d'une agence design.

## Étude de cas 1. Attoma : La valeur du design d'interface et du design UX

Les entreprises doivent faire de plus en plus face à des environnements complexes. Des modèles pour gérer la complexité sont nécessaires, et les outils de représentation visuelle et mentale peuvent aider. Avec son approche horizontale et systémique, le design de l'information et le design UX est capable d'amener des réponses concrètes à un management intelligent de la complexité. Attoma Design est une agence design conseil basée à Paris, fondée par Giuseppe Attoma Pepe.

Un des projets d'Attoma, réalisé pour la RATP, était d'intégrer du design d'interface dans un système de carte à puce sans contact appelé carte Navigo. Pour que le système Navigo réussisse, il était vital d'humaniser la technologie. Attoma fut chargé de concevoir l'interface utilisateur graphique des distributeurs Navigo. Parmi les méthodes mises en œuvre par Attoma, une des principales consistait à utiliser des outils de visualisation pour des prototypes, afin de pouvoir les tester, et ainsi réduire le temps de mise sur le marché.

Dans son ensemble, le projet fut un succès non seulement au niveau de l'augmentation des ventes et de la satisfaction client, mais également dans la mesure où il a contribué à répandre de nouvelles technologies au grand public. Il a changé aussi la façon dont la RATP concevait la gestion du développement de produits nouveaux. □

### Interface utilisateur graphique pour un distributeur de tickets métro : Modèle Designence™

#### Valeur pour le client

- Faire la transition vers l'expérience de la télébilletterie sans heurt grâce à une interaction intuitive

#### Mesure

- Enquête de satisfaction client

#### Valeur pour le processus

- Accompagner un groupe de projet multidisciplinaire par le développement d'un modèle mental commun en utilisant des outils de visualisation pour le processus de prise de décision

#### Mesure

- Minimiser les changements durant le projet
- Satisfaction des membres de projet de conception de produit

#### Valeur pour le collaborateur

- Acquérir des connaissances en méthode de design tourné vers l'utilisateur

#### Mesure

- Capacité à développer des versions futures en utilisant les connaissances acquises durant ce projet, et développer à terme un signe distinctif pour la marque RATP

#### Valeur pour les parties prenantes

- Faciliter et soutenir la télébilletterie destinée au grand public en tant que cause stratégique pour la région parisienne ; développer une expertise de la population parisienne sans distinction de classe

#### Mesure

- Croissance exponentielle de la clientèle utilisant l'interface digitale du système Navigo



## Étude de cas 2. Decathlon : La valeur performance des processus

Depuis sa création en 1976, Decathlon a toujours eu un objectif très clair : rendre le sport plus agréable pour tous. Dans chaque coin du globe, cette mission est exprimée par deux aires d'expertise complémentaires :

1. La conception et la production d'articles de sport de marque interne couvrant 65 pratiques sportives
2. La distribution d'articles de sport à travers le monde (1.176 magasins dans 29 pays, 78.000 employés, 22.000 articles référencés, et 145 millions de visiteurs e-commerce)

L'équipe de design interne Decathlon est composée plus de 90 designers multidisciplinaires partageant les mêmes valeurs : honnêteté, fraternité, et responsabilité, toutes tournées vers le plaisir du sport accessible à tous. Beaucoup de ces designers pratiquent le sport pour lequel ils conçoivent des articles.

En 2006, neuf articles Decathlon ont reçu des récompenses à l'International Forum Design Awards L'un deux était la combinaison de surf Inergy de Tribord. La combinaison Inergy était conçue pour les femmes. Elle convenait à la morphologie féminine et permettait aux femmes de surfer plus confortablement et aisément. Ainsi, la combinaison invitait davantage de femmes à découvrir les plaisirs du surf. Il s'agissait d'une approche stratégique pour Tribord, une approche actuellement répliquée pour d'autres produits. □



La combinaison de surf pour femme Inergy de Tribord par Decathlon

### La combinaison de surf pour femme Inergy de Tribord : Modèle Designence™

#### **Valeur pour le client**

- Surfer est une question d'équilibre. Une structure rigide réduit les mouvements involontaires qui empêchent l'équilibre. Le design Tribord réduit l'élasticité dans certaines directions, rendant l'équilibre plus facile à maintenir. La zone du buste de la combinaison est conçue pour soutenir chaque sein indépendamment. Elle est similaire à un soutien-gorge, mais les deux bonnets sont visuellement intégrés au modèle de la combinaison.

#### **Mesure**

- Valeur de la marque Tribord

#### **Valeur pour le collaborateur et la gestion du capital savoirs**

- Valoriser les employées et améliorer la gestion des connaissances en compréhension des besoins et désirs des femmes. Bien apprécié d'Emmanuel Joly, cinq fois médaillé d'or aux Jeux olympiques et partenaire technique de Tribord, ainsi que des femmes membres de l'équipe de design.

#### **Mesure**

- Satisfaction du personnel, en particulier des employées
- Nouveau positionnement de marché pour toutes les marques Decathlon

#### **Valeur pour le processus**

- Fidèle à un processus d'innovation tournée vers l'utilisateur, Tribord pour Decathlon a démenagé son centre de recherche proche des zones de pratique des utilisateurs sur la Côte basque à Hendaye, où l'on pratique le sport nautique. Valeur de la technologie : Utilisation de silicone sur du néoprène pour contrôler le mouvement ; des zones mates et des zones brillantes délimitent visuellement les zones fonctionnelles.

#### **Mesure**

- Nombre de nouveaux produits lancés

#### **Valeur pour les actionnaires et pour la société**

- Le design comme ressource de valeur pour les actionnaires par la démocratisation du sport
- L'innovation assure l'exclusivité

#### **Mesure**

- Les récompenses aux International Forum Design Awards améliorent la valeur immatérielle de l'entreprise

Étude de cas 2 : suite

Un autre des produits Decathlon récompensés était la tente Deux-Secondes de Quechua, qui réduit radicalement le temps nécessaire pour monter une tente. Cette tente peut littéralement être jetée en l'air où elle s'ouvrira toute seule avant d'atteindre le sol. L'idée était de pré-assembler les différents éléments de la tente (toit, double toit, arceaux) pour simplifier autant que possible la vie du campeur. Une fois la tente debout, le campeur

doit seulement planter six piquets au sol pour la fixer. Assez grande pour deux personnes, la tente Deux-Secondes s'achète à un prix raisonnable offrant à tous l'opportunité d'aller camper même si elle ou il n'a jamais monté de tente auparavant. Il s'agit d'une vraie tente comprenant toutes les caractéristiques techniques, par exemple, un double toit recouvert avec coutures imperméables et un tissu respirant anti-condensation. □



La tente deux-secondes de Quechua se monte toute seule.

La tente Deux-Secondes de Quechua : Modèle Designence™

**Valeur pour le client**

- Des arceaux à ressort permettent à cette tente d'être jetée en l'air et de s'ouvrir automatiquement avant d'atteindre le sol.

**Mesure**

- Satisfaction client de la marque Quechua ; produit utilisé dans les campagnes publicitaires à la télévision.

**Valeur pour le collaborateur et la gestion du capital savoirs**

- Développement de nouveaux processus d'innovation et progression dans la capacité à développer des designs prospectifs

**Mesure**

- Croissance du développement de nouveaux concepts dans l'entreprise (nouvelles opportunités commerciales)

**Valeur pour le processus**

- Meilleure intégration du marketing et du design en amont dans des groupes de discussion
- Innovation des processus : le processus (breveté) qui permet l'ouverture automatique de la tente pour inclure une chambre et un toit

**Mesure**

- Processus de NPD *fuzzy-front-end* ; expertise en recherche design
- Nouveau processus pour le développement de futures gammes de tentes

**Valeur pour les actionnaires et pour l'organisation**

- Design durable (durée de vie plus longue ; pas d'emballage—la couverture est utilisée comme un pack d'emballage).
- Quechua monte en grade dans le domaine des tentes dôme de trois mètres

**Mesure**

- Croissance de 78 % du nombre de tentes vendues ; 51 % d'augmentation du CA dans la vente de tentes la première année
- Modèle de piquet de tente breveté
- Prix de design en 2006 : International Forum et Red Dot, Annual Design Review (Etats-Unis), Observateur du Design (France)

## Étude de cas 3. Steelcase : La valeur du design du lieu de travail

**A** lors que les entreprises font face à de nouveaux modes de concurrence, de plus en plus d'organisations réalisent l'influence qu'a le design du lieu de travail sur les résultats de l'entreprise. En utilisant le lieu de travail comme levier de performance en particulier en innovation, les entreprises peuvent mieux faciliter le réalignement structurel ; implanter de nouvelles technologies ; reconcevoir les processus business ; et renforcer les valeurs, la culture, et l'image de l'entreprise.

Les indicateurs de mesure liée au lieu de travail se sont typiquement concentrés sur le coût du poste de travail, l'optimisation de l'espace, les coûts de reconfiguration, et la consommation énergétique—donc sur le côté coût de l'équation coût/bénéfice. L'espace de travail, pourtant, affecte considérablement les gens, les processus, et la technologie d'une entreprise. Dans le modèle de résultats par le design d'espace montré ci-dessous, le lieu de travail est un de quatre facteurs clés stimulant les résultats. Les efforts dans chacun des quatre quadrants doivent être intégrés, équilibrés, et mesurés. Prenons deux exemples :

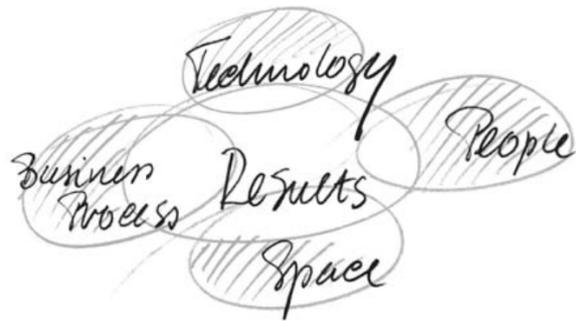
### **Cas A. Steelcase : Améliorer l'interaction entre les employés et la flexibilité du lieu de travail.**

Le poste de travail de cette entreprise d'électronique de haute technologie avait été réparti selon la hiérarchie, le statut, et le rang. L'entreprise s'est repensée et a adopté un processus de travail plus fluide basé sur le travail par équipe, l'aménagement des espaces travail précédent gênait le progrès. Les membres d'une équipe se trouvaient sur des étages différents ; les salles de conférences étaient indisponibles au dernier moment ; et déménager une personne pouvait prendre jusqu'à 12 semaines.

Lorsque l'entreprise a reconçu son espace de travail, les membres de chaque équipe ont été co-localisés pour encourager la communication informelle. Un espace collaboratif a été intégré au cadre du travail d'équipe pour faciliter l'interaction. Du mobilier mobile avec panneaux ont diminué le temps requis pour déménager une personne de 12 semaines à 12 heures. Un réseau modulaire ainsi qu'un câblage à poser a drastiquement réduit les mouvements de connexion réseau.

# Steelcase

Logo Steelcase



Modèle commercial de Steelcase

### Steelcase A. Valeur du design de l'espace de travail : Modèle Designence™

#### **Valeur pour le positionnement marché**

- Plus grande part de marché

#### **Mesure**

- Contribution de nouveaux produits au pourcentage de part de marché

#### **Valeur pour le processus**

- Accélération des processus de développement de produit
- Créer des équipes de travail autonomes

#### **Mesure**

- Délai de mise sur le marché (avant et après)

#### **Valeur pour le collaborateur et la gestion des savoirs**

- Augmentation de l'interaction entre employés au sein des équipes de développement produit

#### **Mesure**

- Flexibilité de l'espace de travail pour faire face aux changements fréquents des équipes de travail

#### **Valeur financière**

- Déménager des personnes et de l'équipement, et non du mobilier et des câbles

#### **Mesure**

- Temps et coût requis pour des déménagements, des améliorations, et des changements au sein de l'espace de travail réduits de 72 %.
- Retour sur investissement innovation design d'espace en cinq ans

*Étude de cas 3 : suite***Cas B. Steelcase : Mettre en œuvre des nouvelles technologies et améliorer le bilan par le design d'espace de travail.**

Les dirigeants d'une entreprise internationale de produits de construction avaient pour mission d'étendre leurs marchés outre-mer grâce à une meilleure utilisation des technologies. Les objectifs pour le nouvel espace de travail étaient simples mais radicaux—réorganiser le lieu de travail en alignement avec une organisation plus plate et plus horizontale et fournir un accès facile à un réseau mondial de communications. Il y avait un hic. Avec un investissement existant de plusieurs millions de dollars dans le mobilier de systèmes, le projet devait être accompli par un redesign intelligent et par de la récupération.

Dans le nouvel environnement, plusieurs espaces de travail « hôtellerie à réservation » accueillent des collaborateurs mobiles qui transportent des ordinateurs. Des salles de téléconférence relient les collaborateurs partout dans le monde. Chaque espace de travail, du hall d'entrée aux bureaux privés, comprend des accès technologie réseaux. □

**Steelcase B. Valeur du design de l'espace de travail :  
Modèle Designence™****Valeur pour le marché**

- Augmentation du chiffre d'affaires pour la clientèle internationale

**Mesure**

- Volume des ventes internationales

**Valeur pour le processus**

- Implémentation d'un réseau mondial de communications

**Mesure**

- Nombre d'ordinateurs portables connectés à un réseau

**Valeur pour le personnel**

- Connexion facile des ordinateurs portables à l'alimentation et aux données

**Mesure**

- Vitesse d'acceptation des nouvelles technologies

**Valeur financière**

- Maintien des coûts opérationnels

**Mesure**

- Minimisation de nouvelles dépenses de capital et maximisation de l'investissement de mobilier existant

**Conclusion**

Le design offre quatre pouvoirs ou directions pour créer de la valeur dans le management, et ces quatre directions peuvent être vues comme un système au centre duquel se trouve la vision et la mission de l'organisation. Le modèle Designence™ de valeur du design et son application avec les outils du tableau de bord prospectif fournissent un langage commun pour les designers et les managers. Ceci peut aider la profession du design à percevoir sa valeur de manière plus large : une approche de la valeur basée sur la qualité du résultat du projet design, enrichie de la valeur du processus, des méthodes, et des compétences spécifiques du designer.

Ainsi, ce modèle de valeur donne une structure conceptuelle à la tendance émergente du leadership design et explique le potentiel du *design thinking* pour faire face aux défis actuels des managers (la création de sens, la complexité, l'innovation tournée vers l'utilisateur, l'innovation collaborative, le développement d'une

entreprise socialement responsable, et ainsi de suite). Dans ce sens, il facilite la convergence du design avec le management.

**Remerciements**

Merci à Giuseppe Attoma d'Attoma Design et à Yo Kaminagai de la RATP. Nos remerciements chaleureux vont également à Philippe Picaud et Philippe Vahé chez Decathlon Design et à Catherine Gall et Thierry Coste chez Steelcase Inc.

**Pour aller plus loin**

Borja de Mozota, B., *Design Management* (New York, Paris : Allworth Press, 2002, 2003, 2006). Traduit en turc, chinois, espagnol, coréen, portugais, persan, et japonais. □