



## Analyse des 37 premiers épisodes de notre Podcast Raconte Design Intégré par Brigitte Borja de Mozota.

Brigitte Borja de Mozota est une experte reconnue dans le domaine du design management. Elle est chercheuse, conférencière et auteure de plusieurs ouvrages de référence sur le sujet. Son travail explore l'impact du design sur la performance des entreprises et son intégration stratégique dans le management. Son ouvrage « Design Management » (publié en 2003) est une référence en la matière.

Brigitte a consacré sa carrière à démontrer la valeur stratégique du design au sein des organisations. Elle a joué un rôle clé dans la reconnaissance du design comme un levier de performance économique, sociale et managériale, c'est donc tout naturellement que nous lui avons confié cette mission d'analyse et de synthèse dont nous vous partageons la transcription de son épisode ci dessous.

### Episode 38 à retrouver ici :

<https://design-integre.lepodcast.fr/raconte-design-integre-synthese-de-37-episodes-de-podcast-par-brigitte-borja-de-mozota>

Bonjour Brigitte,

Merci de ta participation à notre podcast.

Cet épisode est un peu particulier car tu n'es pas designer intégrée mais chercheuse en gestion et tu as pour cet épisode épluché les 37 épisodes du podcast - Raconte design intégré - pour voir quels sont les thèmes récurrents que les designers ont pu évoquer dans leurs épisodes. Que ce soit de l'ordre des compétences, de leur métier, la place qu'ils ont dans l'organisation ou les pistes innovantes de méthodes ou d'outils qu'ils ont mis en place pour donner à lire la valeur ajoutée du design pour leur organisation.

Un thème est revenu, il est sûrement évident pour tous les designers mais certainement pas identifié par les autres personnes.

**Le designer est un créateur de liens humains, c'est peut-être même une de ses principales fonctions : être un facilitateur dans l'entreprise autour d'un projet. Peux tu nous expliquer ce que tu as pu tirer de l'écoute de nos épisodes sur cette capacité d'écoute, de compréhension et de synthèse que le designer peut avoir pour fédérer les différents acteurs d'un projet ?**

Merci à toi Annabelle, merci à Denis et à votre association de m'avoir confié cette étude à partir de vos podcasts. J'ai procédé à une analyse statistique des mots clés et ça m'a permis de classer les verbatims des 37 interviews. Et j'ai retrouvé les concepts bien sûr qui structurent le champ du design dans les organisations. On s'aperçoit que les designers dans vos interviews occupent des rôles différents. Ils sont designers, designers interne, designers intégrés ou design managers ou design leaders.

Ils parlent des savoirs de leur métier, des spécificités, des joies du design intégré, de la fonction design, de la marque, de l'innovation, de stratégie et aussi de valeur du design. Ce qui ressort pour moi à la faveur de toute cette analyse, c'est que je pense très sincèrement que cette étude va aider à sortir un petit peu des stéréotypes. Et en particulier sur le métier de designer en interne ou très souvent, on le voit un peu comme un métier de designer mais moins intéressant parce que moins créatif ou avec plus de contraintes. Ensuite, je trouve que vos interviews montrent la place que les designers ont gagné dans les organisations. Et les interviews donnent preuve des valeurs humaines du design, mais aussi des compétences et de la valeur des compétences des designers. Et ce qui est ressorti très souvent, c'est en particulier les compétences de recherche et de recherche utilisateurs.

Il y a des phrases que j'aime bien qui reviennent assez souvent comme « faire remonter les besoins des usagers », une phrase comme « comprendre la conscience des gens », tout ça, ça démonte qu'avoir, une fonction design en interne, c'est vraiment créer de la valeur à long terme dans l'organisation. Mais ce qui m'a particulièrement intéressée, ce que j'ai ressenti en faisant cette analyse, c'est un peu la force tranquille du designer en interne, le pouvoir d'un métier au milieu des autres métiers. En quelque sorte, j'ai ressenti ça, c'est qu'un designer qui a l'habitude de procéder en externe à une étude terrain, dans un contexte spécifique pour appréhender les usages d'un marché, se fait aussi chercheur mais en interne.

Parce que souvent on retrouve dans les interviews cette idée que l'utilisateur ou le consommateur, le client n'est pas en fait le seul client des designers. Il a aussi comme client, il ou elle, a aussi comme client, toutes les autres fonctions de l'organisation, tout le système des parties prenantes.

Par exemple, je me souviens de phrases comme « on va travailler un peu avec tout le monde », ou « on est un point de convergence ». Et je trouve que ça montre bien quelque chose que nous, en recherche, on essaie de développer et de dire, c'est le caractère horizontal, transversal, de la fonction design dans l'organigramme et que ce caractère transversal horizontal donne sens à la notion d'autonomie de la fonction design.

Cependant, il faut bien admettre que la demande en design des organisations s'exprime souvent en design stylistique, parce qu'on pense et en particulier en France, que le design c'est la conception de forme, c'est bon pour la stratégie de marque, c'est pour faire du design d'identité ou pour établir des tendances.

Mais on remarque quand même, que même dans cette vision d'un design, je dirais, de style, de forme, d'esthétique, la demande en design quand elle est gérée en interne et pas par une agence, abouti à la création d'outils qui sont des outils spécifiques, de gestion de la marque et de gestion de l'équipe qui gère le design, avec des design books qui peuvent être faits en hybride avec des agences, mais qui finalement vont être intégrés dans des plateformes de travail collectif, de l'équipe design. Donc en fait, ce qu'on s'aperçoit, dans vos interviews, c'est que la demande en design change, elle s'élargie, elle s'élargie du fait de la compréhension de la première phase de l'étape de la démarche de conception, qui est la phase de recherche, avant la phase d'idéation,

avec la valeur d'usage, la valeur de la recherche utilisateur, qui vient finalement infuser toute l'organisation.

Par exemple, on a vu dans les interviews, qu'il y a un exemple de l'outil personae, qui est un outil qui est assez classique du designer sur le terrain, qui va quelque part présenter ses résultats sous forme de l'outil personae, mais l'outil personae peut devenir plateforme partagée par tous les gens dans l'organisation comme une banque de données sur les logiques d'usage, des clients, il sera utile à l'organisation pour mieux appréhender les marchés, mais pas uniquement finalement pour la fonction design.

Donc on voit dans tous ces verbatims qu'il y a une réelle force d'influence du designer en interne, créateur de lien entre les gens, et je dirais que moi en sciences de gestion, ce pouvoir du lien est un pouvoir de transformation de la culture. Ça va bien au-delà du côté design thinking, on se met ensemble pour faire de l'expérimentation, là on est quand même porteur d'une transformation de la culture organisationnelle, vers une culture plus centrée sur l'humain à la fois l'humain client, mais en même temps l'humain collaborateur.

**A travers cette capacité à fédérer que les designers ont mis en avant dans leurs épisodes, que pourrais-tu dire du leadership des designers intégrés au regard des autres fonctions de l'entreprise ?**

Alors ce que j'ai trouvé intéressant dans les interviews, c'est qu'il y a beaucoup de paroles autour de la confiance. Il y a plusieurs phrases qui montrent l'importance de créer en amont la confiance dans un leadership design. Et ça, c'est vraiment très intéressant parce qu'en fait, on montre bien que les designers cherchent le point d'entrée dans une culture d'organisation. On voit bien les valeurs humaines qui sont mises en avant du design dans cette logique du leadership. Et pour quelque part gagner cette place de leadership, les designers interne vont d'abord être des observateurs comme ils font sur le terrain à l'extérieur. Ils observent en arrivant comment les gens vivent ensemble dans l'organisation.

Il y a une phrase qui dit, « on regarde où on met les pieds » qui résume bien cet esprit-là. Et donc, on voit bien que s'il leur appartient ensuite de créer une stratégie design, ils vont chercher les moyens de créer l'envie de travailler avec eux en amont. Ils vont chercher un point d'ancrage. Il y a même un mot que j'ai bien aimé un point d'accostage dans la culture de l'organisation. Et finalement, on voit bien l'émergence, qui était prouvée par nos recherches en design management, d'un leadership à la Mary P. Follett, qui est un leadership créatif d'un leadership avec les gens plutôt que hiérarchique sur les gens.

Mais ce qui est intéressant, c'est qu'un leadership créatif design avec les gens peut conduire à une modification profonde de la manière dont l'entreprise va penser et être perçue en terme de compétitivité. Car cela modifie finalement sa relation avec le terrain extérieur. Il y a des designers qui parlent, « nous on apporte une vision de la vraie vie », quelque part et finalement une manière de voir le monde avec la matérialité, avec la technologie, avec les matériaux, avec le digital, et tout ça, mais vu du côté du comportement des gens, vu du côté de l'humain.

Donc c'est un vrai leadership d'une fonction, mais qui quelque part a un impact sur la stratégie de l'entreprise. De même qu'elle peut amener l'entreprise à modifier même les frontières de l'organisation.

Il y a une personne qui nous parle de modification quasiment de la stratégie de partenariat de l'entreprise. Par exemple, elle disait « en tant que designer, moi je peux frapper à la porte des studios design de vos partenaires. Je peux travailler en amont sur les tendances ». Finalement, initier une nouvelle manière de gérer l'innovation en amont, qui sera très efficace parce que ça sera une logique de coopération en innovation très en amont. Et ça, je trouve ça très intéressant. Donc c'est un leadership

créatif avec les autres, mais ce leadership transforme aussi quelque part en mon sens la stratégie de l'organisation.

**En interne les designers travaillent essentiellement avec les marketers et les ingénieurs. Qu'ont-ils mis en avant dans nos épisodes sur l'organisation interne, qui semble faciliter ou pas leur travail, qui leur permet de trouver leur place dans l'organisation, quels types de postes les designers ont-ils en interne ?**

Si on peut dire, à un ou une designer qui nous écouterait et qui pourrait être tenté finalement par l'histoire d'opter pour un poste de designer intégré ou de designer en interne. Je crois qu'on peut quand même dire qu'il y a un peu 2 types de postes. Il y a un poste qu'on a l'habitude d'appeler quelque part de Direction Artistique, qui va venir du dessin, de la forme, du bel ouvrage, du narratif, des finitions et de la création d'un langage design qui sera porteur d'émotions, d'une identité de marque qui sera partagée, et quelque part d'une expérience du sensible, même quelques fois dans certains podcasts, on parle de la notion de l'objet dans la main, de tout ce qui est au niveau du corps et du lien avec le corps.

Donc en résumé, il y a le type de job, c'est ça, c'est quelque part être déjà une direction artistique qui va assurer une supervision qui est de qualité, qui va être un peu une garantie de la cohérence de l'ensemble des discours, de l'ensemble de l'expérience de la marque. Et ça, quelque part on peut dire que c'est quand même le chemin classique du job.

Et puis il y a un autre chemin qui est du Designer Manager ou du designer leader, moi quand j'en parle, oh la la ça va être chiant c'est du management, alors que ça devient très passionnant si on en parle comme un fédérateur d'énergie, fédérateur d'énergie dans les projets, facilitateur certainement de points de vue différents parce que c'est quelque part la personne qui montre une direction, quand elle facilite et qu'elle crée des liens, elle devient aussi gage d'efficacité dans les projets parce que ça fait gagner du temps dans les projets, c'est une vraie valeur de performance de la fonction design dans les organisations.

Aussi, on parle d'empathie souvent, mais l'empathie c'est aussi quelque part quelque chose qu'on apprend dans les organisations. Et dans vos interviews, on voit bien que c'est quelque part, cette espèce d'infusion, quasiment d'apprentissage de la notion d'empathie dans l'organisation. Donc ça fait un designer qui viendrait en interne faire un boulot, mais où il serait porteur de la voix du client, porteur de la voix de l'humain dans l'organisation, et qu'on peut inventer et être créatif pour quelque part modifier tous les processus, pour que cette voix soit bien dans tous les processus d'organisation.

Donc c'est un travail que l'on pourrait croire au départ, peut-être moins créatif, mais à mon sens qui est au contraire beaucoup plus créatif, beaucoup plus ouvert en matière de créativité pour les designers.

Quand on parle effectivement de liens entre le design et le marketing, le design et la R&D, le design et la gestion des ressources humaines, etc. Bon, c'est vrai que c'est toujours un peu un problème de pouvoir, mais c'est aussi un problème de complémentarité des savoirs. Et je dirais que c'est aussi plutôt un problème de l'entreprise elle-même et de sa direction et de sa maturité, de sa compréhension des compétences des designers. Ça donne des contextes très divers, il peut y avoir des contextes où les designers sont un peu sous le marketing, mais finalement ils peuvent se défendre par rapport à un cahier des charges.

Le cahier des charges, c'est une contrainte, moi je vais essayer de dépasser ou au dire, « bon, on me voit comme un styliste, mais finalement je vais apporter autre chose ». D'une manière générale on peut dire que la culture de l'organisation va quand même imprégner la fonction design. On pourra la changer, mais on est quand même dans une écoute, d'une histoire, d'une organisation.

D'une manière générale, on peut dire quand même, que les directions d'entreprises vont gagner à être plus matures sur une vision des compétences des designers pour donner une priorité au design dans des initiatives et pour donner aussi plus de voix et plus de poids à l'interdisciplinarité entre les fonctions.

En fait, vos interviews montrent bien que le designer interne veut et peut participer aux décisions et que pour ça, il faut que le designer soit au même niveau. Il ne faut qu'il y ait pas de hiérarchie entre design et marketing ou R&D, il faut une vision d'égal à égal entre les fonctions.

Mais la spécificité d'un design en interne, c'est qu'il va avoir cette possibilité de vision globale et une capacité de s'intégrer dans l'organisation dans tous les projets. Finalement, il profite de la richesse de tous les métiers et il peut proposer ses services à tous ces métiers et il peut intervenir très tôt dans les projets. Et cette richesse, c'est une vraie richesse du design en interne par rapport au travail en agence parce que ça va développer des possibilités de tester voir davantage et donc quelque part si on est plus en amont, on va avoir aussi la capacité d'influencer beaucoup plus en aval et d'avoir des postes en amont pour détecter des opportunités très en amont.

En fait, la valeur du design en interne, c'est cette capacité d'apporter de la valeur à toutes les étapes du développement et même si les designers n'aiment pas se mettre en avant, ils vont penser collectif, ils vont dire non-non mais restons humbles, c'est pas nous qui faisons le succès d'entreprise mais en fait quand même le design y participe et la fonction design a quand même intérêt et dans certaines interviews où on le montre à montrer comment il contribue à cette réussite par des outils d'évaluation du design, il y en a beaucoup dans l'évaluation de la marque, que ça ca existe déjà mais on voit avec le développement du design UX par exemple de beaucoup d'outils de mesure de la qualité d'expérience, de la qualité de l'interface, part de la mesure de l'efficacité de toute la démarche design.

Il ne faut pas hésiter quelque part à parler de retour sur un investissement pour le design parce que oui c'est un investissement et si d'un investissement qui se mesure, et ce que j'ai trouvé intéressant aussi dans les interviews, c'est qu'on parle de réseaux, de bienveillance, si l'on peut dire de réseaux d'ambassadeurs, de personnes parce que finalement l'équipe design est souvent très restreinte par rapport au nombre d'ingénieurs ou des marketers, qui peuvent se trouver dans les entreprises et que pour exister en tant que collectif finalement, l'une des difficultés du design interne s'est d'arriver à une taille critique. Donc il y a une personne qui parle de réseaux, people, for experience pour justement fédérer des gens qui sont en même temps en train de travailler sur l'interface et la qualité de l'expérience de la marque ou d'une manière générale, de la marque d'employeur en même temps que la marque client, les designers ne sont pas tout seuls, mais s'appuyer sur la logique de réseaux peut-être une bonne idée pour justement montrer cette contribution à la réussite.

**En France, le design est perçu avant tout comme une activité créative, une compétence artistique dans l'entreprise donc un savoir-faire lié au dessin, à l'esthétique, à la forme, à la couleur. A l'écoute de ces 37 épisodes, on comprend que les compétences des designers vont bien au-delà, peux-tu nous partager les compétences spécifiques qui sont revenues le plus souvent dans nos épisodes ?**

Alors ce qui revient en fait, c'est que tous les épisodes parlent d'un design en stratégie, même si le mot stratégie n'a toujours nommé la manière de dire le design par les compétences, pose le design en stratégie. Parce que c'est là où on gère quelque part la survie et le fil rouge du futur de l'organisation.

Est-ce que nous avons les compétences quelque part pour affronter les défis du futur et de l'avenir ?

Donc se dire et dire que le design apporte des savoirs et des savoirs spécifiques nouveaux pour la gestion des savoirs de l'organisation en fait, c'est dire que le design



doit être géré comme tel, le design doit être géré comme un maillage de nouvelles compétences spécifiques qui vont s'ajouter, qui vont être en complémentarité, qui vont se mailler avec les autres compétences de l'organisation.

Et c'est un capital de compétences variés qui va se voir à toutes les étapes du chemin stratégique.

Le mode de pensée design, c'est quand on fait du diagnostic stratégique, la démarche design, c'est quand on définit la stratégie d'innovation business, pour mettre en place la stratégie et les savoirs faire du design, ça va être le moment où effectivement ça va se traduire dans une stratégie d'offre de l'organisation.

Moi je trouve que quand on parle des savoirs des designers et on parle quelque part d'un positionnement du design au niveau stratégique de l'organisation, on peut aller dans le détail, quand on parle des savoirs de la démarche de conception design, qui est un savoir de processus, les designers vont beaucoup parler dans les épisodes de leur compréhension des usages, du fait que c'est devenu le point d'entrée finalement de la fonction design dans l'organisation.

Mais ils vont parler aussi beaucoup de compréhension des interdépendances et de systèmes.

Et donc moi je ne sais pas, mais enfin quand même dans la période actuelle où on a tellement de défis et en plus des défis, souvent contradictoires à faire face, on voit bien qu'il va falloir imaginer d'autres formes de vie, d'autres parcours d'expérience pour des comportements humains qui finalement n'existent pas encore.

Et en plus il va falloir les concrétiser.

Donc toute cette logique du parcours stratégique à la Kaplan Norton qui est finalement très semblable avec la démarche créative du designer, moi je trouve que c'est plus intéressant de placer cette démarche au niveau de la démarche stratégique plutôt que de la démarche seule d'innovation.

De même pour les savoirs d'attitude et du savoir des designers, ils le disent avec leurs mots, le premier outil c'est l'humain et je reprendrai le mot d'une autre personne qui parle de la méta compétence des designers. C'est à dire cette espèce de compréhension de l'expérience globale du système, vu du côté humain, qui peut entraîner quelque part des logiques de travail avec la gestion des ressources humaines par exemple sur une stratégie inclusive de recrutement sur une vision innovation sociale de la manière dont on gère l'humain dans l'organisation.

Il y a un exemple d'entreprise qui a travaillé avec France Handicap et les designers là dessus. Donc c'est vraiment par un travail sur les compétences des designers dont les designers dans les interviews parlent beaucoup, cette fierté du designer interne, elle porte les savoirs du design et en portant les savoirs du design, elle place le design dans le dialogue stratégique.

Et puis moi je trouve que c'est quand même un vrai plaisir de les écouter parce qu'on sent leur joie de pouvoir suivre leur travail de bout en bout, on sent leur joie de voir le concret dans la vie des gens, on sent aussi que finalement connecter les parties prenantes, c'est une vraie fierté aussi.

Et encore une fois tout ça se sont des compétences stratégiques.

Et c'est d'autant plus louable, et là je voudrais vraiment insister sur cet aspect que tout ça s'est fait dans un contexte en France, on a très peu de respect pour les compétences des designers même si ça change un peu, ça change vraiment lentement en France.

Et là moi je ne sais pas comment il faut faire mais vraiment il faut que ça change.

**Et pour finir, quels sont les initiatives que les designers ont mis en place pour faire valoir le design en interne, pour mesurer son impact, pour évaluer son apport dans les entreprises dans lesquelles ils sont, qu'à tu retenu à l'écoute de ces différents parcours de designers comme outils ou comme initiatives qui ont pu être mis en place ?**

Alors je dirais que quand on les écoute, c'est clair, qui sont tous très fiers de faire grandir l'entreprise et que pour eux le design management finalement, ce n'est pas un truc de contrôle mais c'est plutôt une affaire d'hommes. Et ça je trouve que vraiment tous à un moment donné, je vais reprendre les mots de l'un d'entre eux, « à un moment donné la fonction design elle doit prendre sa responsabilité ». A partir du moment où la prise de conscience d'un designer qui a un boulevard devant lui, car il va aller chercher les besoins et il va essayer de comprendre les aspirations profondes des clients.

Et si ça pour moi ce n'est pas la stratégie qu'est-ce que c'est que la stratégie ?

Donc si on a compris qu'on est porteur de ça, ça ne suffit pas aussi parce que souvent ça va être des insights subjectifs, ça va être des petites choses. Mais à un moment donné il va falloir les objectiver et que la personne le dit très bien « à partir du moment où on a compris qu'on pouvait l'objectiver, on a vraiment un boulevard devant nous. »

**Nous tenons à renouveler tous nos remerciements à Brigitte Borja de Mozota  
pour ce travail d'analyse.**

**Retrouvez l'ensemble des épisodes sur notre site web :**

**<https://acdi-asso.fr>**