

Alliance Française des Designers . Mai 2013 .

Atelier intelligence collective

Brigitte Borja de Mozota [bbm@designence.com](mailto:bbm@designence.com)

Université Paris Ouest

Paris College of Art [b.borjademozota@paris.edu](mailto:b.borjademozota@paris.edu)

L'intelligence collective des designers doit se comprendre à trois niveaux :

-c'est la somme des chiffre d'affaires des tous les designers niveau macroéconomique et de la valeur qu'ils /elles créent dans les organisations : niveau microéconomique

-c'est les méthodes et les théories qui définissent le territoire des professionnels du design et qui sont diffusées dans les écoles et enrichies par la recherche

-c'est enfin l'ensemble des compétences des designers communes à tous et spécifiques à cette profession

Nous allons aborder ces trois niveaux successivement.

### 1. Intelligence collective au niveau statistiques nationales et au niveau de la création de valeur

Design est un outil d'avantage concurrentiel :valeur de la perception ,de la réputation et de la marque
Design apparait dans les performances à l'export comme facteur "hors prix » ou prix
Les pays ,les villes et les organisations se font concurrence sur la qualité de leur design
Design comme industrie est en concurrence avec les autres industries créatives
Design fait partie d'un système complexe et élargie des indicateurs de l'innovation
L'innovation culturelle aide l'innovation technologique

Figure 1 : Rôle macroéconomique de la profession du design comme avantage compétitif

Ce qui signifie ( Figure 1 ) que l'on doit pousser une organisation professionnelle comme l'AFD à la création de statistiques fiables tant au niveau des chiffre d'affaires que des nombre de designers

*Et aussi que le design est en fait éco système au niveau collectif*

-Le design est une industrie

-L'industrie du design est défendue par ses syndicats professionnels

-L'industrie du design fait partie des industries créatives

-Les pays sont en concurrence sur la qualité de l'industrie du design dans la compétitivité :ex  
Compétition entre les Villes design et entre les politiques design

*- Ce qui signifie au niveau microéconomie qu'il sera plus facile de défendre cette industrie si l'on accepte la nécessité des statistiques et des outils de mesure de la valeur*

Les quatre pouvoirs du design ; là où les designers créent de la valeur dans les institutions :valeur substantielle ou valeur pour le marché ,valeur pour la performance, valeur pour l'organisation et enfin la valeur financière ( Figure 2 ) :modèle designence™.

<p><b>Design comme valeur de différenciation</b></p> <p>Design comme capital client, valeur marché, valeur culturelle, valeur marque ,réputation, perception,</p>	<p><b>Design comme valeur de coordination</b></p> <p>Performance, valeur processus , coordination inter fonction , co design , innovation en groupe projet , processus de conception tourné vers le client , innovation d'usage</p>
<p><b>Design comme valeur de transformation</b></p> <p>Motivation ,prospective , gestion du changement , organisation creative, valeur pour le personnel</p>	<p><b>Design comme valeur financière, économique et comme actif immatériel :</b></p> <p>%exports, ventes, marge ,profit , propriété industrielle : marques déposées, brevets , dessins et modèles déposés,</p>

Figure 2 : Les quatre valeurs du design ou le modèle Designence™  
[Borja de Mozota 2002, 2006 ]

Enfin en macroéconomie , la valeur d'« en haut » du design est d'abord une valeur de « perception » ou de la qualité perçue comme valeur « business » .Au niveau du collectif , l'activité des designers crée une différence visible (valeur marché et culturelle ) qui sera perçue à l'international et qui va donner au pays un avantage compétitif pour ces produits « design in ... France »

En microéconomie , le design est à la fois outil de compétitivité pour un pays mais aussi pour une entreprise qui peut vouloir faire du « bon design » un avantage compétitif.

Ainsi ,une entreprise se porte candidate pour recevoir un prix du « bon design par exemple Red Dot award en Allemagne ou L'Observateur du Design en France mais aussi pour un prix du management du design : Design Management Europe award .

Ce prix DME Award définit les critères d'excellence mais pose la question aussi de nouveaux savoirs pour l'éducation du designer : [www.designmanagementeuropa.com](http://www.designmanagementeuropa.com)

Car , pour mériter un prix du management du design, il faut donner la preuve dans votre organisation - d'un leadership en innovation par le design

- d'une gestion du changement grâce au design

- d'une excellence en coordination des designs

- d'une évaluation de la part du design dans la performance

Ceci ouvre le second volet de l'intelligence collective à savoir l'éducation des designers et les méthodes et théories qui définissent le territoire des professions du design .

## 2. Intelligence collective : Les méthodes, théories et modèles des designers

Le design devient une industrie créative et correspond à des métiers. Le fait que le design se professionnalise change l'éducation en design. (Figure 3)

Ainsi, classe t-on maintenant les entreprises selon la qualité de leur savoir en méthodes du design.

Le concept de « design ladder » (échelle design) permet d'auditer l'entreprise selon son approche et sa compréhension du processus design. On passe du non design (niveau 1) au design comme style ( niveau 2 ) au design comme processus d'innovation (-design centré sur l'utilisateur et co design - (niveau 3) et au design comme stratégie (niveau 4 )

A chaque correspond l'intégration de méthodes et de théories et de modèles sur la valeur créée par le design .On retrouve ici les différents quadrants du modèle « designence » <sup>TM</sup>

Combien d'écoles design enseigne cela ? Cette excellence en gestion du design ? et les outils pour y arriver ?

D'un savoir design jugé par son impact externe (perception de la qualité de l'objet signe sur un marché), on passe à un savoir intégré dans l'organisation. , un savoir « processus » : processus d'innovation orienté usage et usager , processus de gestion du changement, processus de gestion de l'innovation . Le succès du « Design Thinking » illustre cela.

Le savoir du designer change alors de statut ; de fournisseur , il devient un actif de l'organisation. Dont la valeur sera la responsabilité de la direction du design (ou direction artistique ) et on en mesure l'impact sur la performance financière ou économique mais aussi culturelle et immatérielle , sociétale et environnementale .

Ce qui est un changement culturel profond pour l'éducation des designers. Car les designers ont tendance pour mesurer la valeur du design à ne considérer que la valeur finale de leurs créations. Et

pour mesurer cette valeur ils ou elles se réfèrent au respect du brief et aux jugements de leurs pairs sur le « bon design ». Mais pas à des outils spécifiques de mesure de la valeur de leur activité.

Design vient de	Design va vers
Projet	Processus
Studio	Activité
Forme	Profession
Intuition	
Disciplines design différentes	Savoirs communs aux disciplines design
	Savoirs spécifiques au design
	Recherche
	Industrie créative

Figure 3 : Evolution des caractéristiques de méthodes et éducation en design

### *L'éducation en design un enjeu mondial*

L'éducation est une industrie qui est devenue mondiale, une industrie qui s'exporte et qui se pense maintenant de manière globale. Ce qui veut dire : que la concurrence entre les pays s'exerce aussi au niveau de l'éducation du design.

Pas de profession reconnue sans des organisations professionnelles fortes qui protègent les contours des savoirs spécifiques à ces métiers et qui pour cela s'appuient sur les écoles, les universités et surtout les laboratoires de recherche.

Tout ceci concourt au développement d'une épistémologie du design et de la science du design et en particulier au cadrage théorique des travaux et des projets.

Nous pouvons donner comme exemple en France différentes initiatives dans ce sens :

- le développement de diplômes de Master design ou Design Management (bac +5 ) qui ouvrent la porte au niveau final ( Bac +8 ) doctoral à certains membres de la planète design .

- la création en 2006 des Ateliers de la Recherche en Design –réseau francophone- qui regroupe toutes les thèses sur le design quelle que soit la discipline scientifique
- la création en 2009 de la revue de recherche Collection par le Paris College of Art qui vise à diffuser le « best of » de la recherche des théories et modèles vers les enseignants et les professionnels .L’AFD est sponsor de cette initiative
- L’ouverture en Septembre 2013 d’un séminaire doctoral par trois laboratoires universitaires de recherche et deux écoles de design afin de définir le champ du design sur le plan scientifique

Notre préconisation irait vers une éducation du processus créatif dont la définition engloberait à chaque phase les modèles ou les méthodes clés afin de rendre le design compréhensible par les autres, tous ceux qui ne font pas partie de la planète design.

Ex : FIDJI (2010) schéma ci dessous

Ce projet qui visait à demander aux designers de repenser la relation client dans l’industrie des banques et assurances a été géré par une équipe d’enseignants de l’école Parsons à Paris. Le processus créatif était structuré en quatre phases bien identifiées .Ce projet est un bon exemple du renforcement de la phase 1 ,phase de la recherche dans ce cas avec des ethnologies , de même que la phase 2 conceptuelle et stratégique et créative introduit de nouvelles méthodes persona ; scenario , mind mapping (Figure 4 )

On voit bien que le processus créatif du designer ne peut plus se voir isolé, qu’il vient s’insérer dans une équipe et qu’au final pour que les idées des designers prennent forme, il faut concevoir à la fois un artefact / Une forme / ET la Forme du processus pour que cet artefact prenne forme,

compte tenu de l’organigramme des organisations qui est lui même lui-même formel (Figure 5 )

Les processus clés	Le processus design inséré dans les processus des organisations
Processus design	Processus design intégré dans processus de développement de produits nouveaux
Processus de gestion de marque	Processus design intégré dans la gestion de marque
Processus de développement de produit et service nouveau	Design intégré dans le processus de

Business model processus	nouveaux modèles d'affaires
--------------------------	-----------------------------

Figure 5: Le processus Design intégré dans la gestion des processus

Les savoirs du design sont caractérisés par des compétences spécifiques et ces savoirs du design doivent être explicités pour les non designers car ils appartiennent au « capital savoir » (Knowledge management) des organisations.

### 3. Intelligence collective du design : définir le design par les compétences des designers

Ce qui signifie revisiter les programmes des écoles design en les explicitant selon les compétences du design (Figure 6) . Il va falloir améliorer aussi les compétences sur plusieurs points : être capable de concevoir des produits et service moins chers, renforcer la compréhension des enjeux de l'internationalisation, insérer plus de technologie et de high tech dans les cursus .

D'ailleurs, les business schools se tournent vers ces savoirs pour repenser l'éducation et les programmes des MBA . Savoir penser comme un (e) designer deviendrait un atout : penser holistique et capacité à comprendre et à utiliser les émotions.

La crise actuelle renouvelle la responsabilité des designers qui peuvent créer des objets de luxe , des services High Tech mais aussi des jobs et des objets à faire soi- même (fab labs) , du design durable et du design social

Tout part d' « en bas » car notre société est devenue une société « individuelle » après avoir été « industrielle ». Un individu devient entreprise innovante, ou même peut lancer une nouvelle industrie autour d'une simple application Internet.

L'individu a maintenant le pouvoir de repenser les industries et surtout de penser des liens entre les industries et institutions dans l'idée qu'elles viennent lui donner un meilleur service.

Savoirs	Attitude	Savoirs appliqués	Savoirs de compréhension
Design processus	<i>Prise de risque Gestion incertitude</i>	Capacités pratiques design <i>Prototypage Dessin</i>	<i>Observation</i>
Matériaux	Originalité	Techniques de créativité Pensée latérale	Recherche
Marché	Anticipation Tendances futures Prospective	Capacités commerciales	Pensée logique <i>Pensée intégrative (système)</i>
Technologie	Proactif dans le développement relationnel	Communication (Presentation & rédaction de rapport)	Analyse Hiérarchiser Structurer problèmes
<i>Connaissance d'usager</i>	Ouverture d'esprit	Informatique	<i>Scenario Narratif</i>

Culture	Compréhension d'un contexte multidisciplinaire	Design por production	Synthèse <i>Pensée holistique</i>
Connaissance esthétique	<i>Focus sur l'usage</i>	Management de projet	Intuition & action
<i>Facteurs humains</i>	Attention au detail	Optimization	Compréhension des besoins de tous les acteurs
Production	<i>Apprentissage par l'erreur</i>	<i>Travail en équipe</i>	<i>Empathie pour l'humain</i>

Figure 6 : Capacités des designers  
en italique celles qui sont les plus stratégiques maintenant (Borja de Mozota 2010)

Lors des 10 Ans de l'AFD ,un petit test rapide auprès des participants a permis de démontrer que les designers se sentaient en accord avec cette liste de compétences .Par contre quatre compétences semblent moins intégrées dans la population et devraient etre insérées dans la formation continue .

Il s'agit de :

- la capacité à développer des relations ,
- le design pour la production et la gestion d'une entreprise et les capacités commerciales

Dans ce contexte de transformation profonde, le développement du design de service est en fait un appel à des compétences que les designers maitrisent particulièrement bien à savoir : la pensée holistique , l'empathie ,la construction de cohérence ,la visualisation de la complexité et la capacité à appréhender l'incertitude . (Figure 6)

## Conclusion

Design change de nature pour les organisations. D'une vision du design extérieure, il s'agit maintenant de penser le design aussi comme un processus en interne qui accompagne le système complexe de décisions dans les organisations. Le design est alors vu comme un avantage compétitif durable, un capital de connaissances spécifiques qui s'additionnent aux autres compétences classiques des organisations .Le design devient compétence clé .

Mais aussi il a le pouvoir par rapport aux imaginaires de chacun de rendre tangibles les valeurs invisibles. La force de la « positive attitude » des designers autour d'expérimentation comme on le voit dans le design culinaire par exemple .La capacité à attirer la foule d'amis Facebook ou autre ...

De la chaine de valeur on passe au réseau de valeurs. De l'économie de la connaissance ou de l'expérience où la confiance se fait en pairs on passe à l'économie de la transformation où la force des institutions sera dans sa capacité à attirer une foule de fans. Tous individus mais tous ensemble.

## Références et pour aller plus loin

- Aspara J. , 2009, *Where product design meets investor behavior*, Doctorate thesis , University of art and design Helsinki, December
- Boland R. & Collopy F. (eds.) 2004. *Managing as designing*. Palo Alto, CA: Stanford university Press.
- 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*, Vol 17 Spring 2006. pp 42-53.
- Borja de Mozota B. 2011. Strategic view of Design in Business : exploring the value of designers skills in 21<sup>st</sup> century international economy ,IDBM /Aalto university,. February,Toni Matti Karjalainen ed
- Borja de Mozota B. ,2002, *Un modèle de management du design* , Revue Française de Gestion, volume 28, numéro 138,avril-juin,pages 75-95
- Borja de Mozota B. 2005 ,Les fondamentaux du design en marketing , Chapitre design & marque,Jean Pierre Mathieu éditeur , ouvrage collectif, L’Harmattan
- Borja de Mozota B, 2011 Handbook on Design management ,edited by Rachel Cooper ,Sabine Junginger,Thomas Lockwood, Chapter 18 Design strategic value revisited : a dynamic theory for design as organizational function “ Berg, 567 pages
- Borja de Mozota B , 2006 ,The design of innovation ,two challenges for the design profession :the challenge of knowledge based design and the challenge of the transition dynamics from the “industrial economy “ model to the “individual economy “ model ELISAVA Issue 23 ,Tems de Disseny, Barcelone
- Borja de Mozota B & Bo Kim ,2009 *Design as core competency :case study of seven Korean companies* “ Design Management Journal ,
- Brown T, 2008, “*Design Thinking* “,Harvard Business review ,volume 86 ,no 6,p 84-92 , June ,
- Damors C, Soulard O, 2010 ,Les industries créatives en Ile de France ,un nouveau regard sur la métropole , March , Institut architecture et d’urbanisme www iau.idf. Creativity and economic development in the Paris region ;a propitious synergy
- Cahn J.G., 2010 , CCI Paris , Friedland papers , Etude ROE Rexecode “Design et innovation technologique ,quels avantages pour la France, Décembre
- Coeur, F., 2010, Introduction, Enseigner le design :de l’idée à l’expérience , eds Caraès Marie Haude & Coeur Françoise ,Cité du Design , CRDP
- Cox G, 2005, Cox review of creativity in Business :building on the UK’s strengths, HM revenue and customs .
- Cuisinier F. , 2010, *Emotions and Design between feelings and emotions* « Collection number 2,Fall, Special issue on Art+ Design & psychology , Parsons Paris School of Art + Design (Paris College of Art )
- Flusser V., 2002, Petite philosophie du design , Circé ,Belfort,
- Guellerin C.,Minvielle N., De Jacquelot M.,2010, *Designer:carrières et professionnalisation / Designer : careers and profesionalization* , bilingual , Cumulus & de Boeck
- Herrmann C. &Moeller G. ,2009,. *Design Governance*. Hyderabad, India: Icfai University Press .
- Hertenstein J.,Platt M.,Veryzer R.,2005 , The impact of Industrial Design effectiveness on Corporate financial performance ,Journal of Product Innovation Management ,vol 22 Pages 3-21
- Inns T. (ed.),2007, *Designing for the 21<sup>st</sup> century: interdisciplinary questions and insights*. Aldershot, UK: Gower.
- Kotler P, Keller K, Manceau D, Dubois B , 2009, *Marketing management* ,13ème edition ,Pearson education , Paris
- Le Masson P, Weil B, Hatchuel A, 2006, *Les processus d’innovation ,conception innovante et croissance des entreprises*, Hermès
- Levy M,Jouyet J.P, 2006, *L’économie de l’Immatériel :la croissance de demain* , Paris La documentation française
- Lidwekk W.,Holden K,Butler J., 2003, *Design principles* , Rockport publishers
- Morand P, Manceau D,ESCP Europe , 2009 , *Pour une nouvelle vison de l’innovation* ,Avril ,La Documentation Française , rapport officiel



Midal A., 2008 , Design ,introduction à l’histoire d’une discipline , Agora, Pocket , no 322  
Minvielle N., 2007, Design et croissance , Maxima ,  
Osterwalder A., Pigneur Y. , 2010, Business Model Generation, Wiley & sons  
Romme G. ,2003.,Making a difference: organization as design. *Organization science* , Vol 14 No 5.  
pp. 558-573.  
Pignier N. , Drouillat B., 2004, *Penser le web design :modèles sémiotiques pour les projets multimédias* , L’Harmattan  
Plane J.M., 2000, *Théorie des organisations*, Dunod ,Topos  
Scholes K,Johnson G ,Whittington R. Fréry F, 2008,*Stratégie* , Pearson Paris  
Vervaeke M. , 2003, *Le design et les immatérialités de l’entreprise* , L’Harmattan ,  
Veryzer R. & Borja de Mozota, B. ,2005. The impact of User Oriented Design on New Product Development : an examination of fundamental relationships. *Journal of Product Innovation Management* ,Vol 22 March. pp. 128-143.  
Vial S. , 2010, *Court traité du design* , PUF  
Zec P., Burkhard J.,2010, *Design value :a strategy for business success* , Red Dot edition