



Appels à communication pour les STAIMS

ST-AIMS 1 : Design, stratégie, numérique

Responsables

SZOSTAK Bérangère (Université Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines | Université Paris Saclay, Laboratoire LAREQUOI, Professeur des Universités en sciences de gestion)

- berangere.szostak@univ-lorraine.fr

SALEH Yasmine (frog design, frog Lab, Docteur en sciences de gestion) -

- yasmine.saleh@frogdesign.com

BEJEAN Mathias (Université Paris Est Créteil (UPEC), Laboratoire IRG, Maître de Conférences HDR en sciences de gestion) - mathias.bejean@u-pec.fr

BURGER-HELMCHEN Thierry (Université de Strasbourg, Laboratoire BETA-CNRS-INRAE, Professeur des Universités en sciences de gestion) - burger@unistra.fr

Mots-clés : Design, management, stratégie, numérique, innovation, créativité

Appel à communications

Design et stratégie. Le design a une influence grandissante sur les pratiques managériales. Après un début limité au design des produits puis des services, il acquiert depuis plusieurs années désormais une dimension stratégique. Cette dimension stratégique du design attire l'attention des chercheurs en management tout comme l'intérêt de plus en plus d'entreprises, petites et grandes, qui y voient un moyen de se procurer et de maintenir un avantage concurrentiel (Szostak, 2006 ; McGrath, 2019, 2013). En effet, le design appliqué aux produits mais également à l'organisation des entreprises ou des plateformes, impacte majoritairement la performance de ces dernières (Gemser et Leenders, 2001 ; Brunswicker et al., 2019). Dans cette perspective, le design stratégique (Szostak et Dhuyvetter, 2010) correspond à une activité de transformation de l'organisation (Björklund et al., 2020 ; Saleh, 2020).

Au-delà du design produit, le rôle des consommateurs et des parties prenantes. De nombreux travaux montrent l'impact positif du développement de nouveaux produits, en lien avec le design, souvent conjugué au marketing et s'inscrivant dans une vision stratégique de développement de l'entreprise. Design, Marketing et Stratégie sont un trio gagnant pour révolutionner les produits (Hemonnet-Goujot et al., 2019). Mais, cet aspect marketing n'est en réalité qu'une voix de passage nécessaire pour que le design prenne toute sa dimension stratégique. L'implication des consommateurs-utilisateurs dans le design des objets, leurs aspects physique et ergonomique sont des déterminants majeurs du succès d'un produit (Bloch, 1995 ; Szostak et Boughzala, 2020) et qui se sont développés dans le management de l'innovation via la théorie et les pratiques de von Hippel, (1986). Successivement, les consommateurs – utilisateurs ont été rejoints par d'autres parties prenantes, fournisseurs, employés, entreprises au sein d'un même



écosystème (Secundo et al., 2020 ; Lievens et Blazevic, 2021), faisant du design une clé stratégique et un moyen d'échange de communication des idées (Béjean, 2015).

Le design stratégique. La manière dont le design peut devenir un avantage compétitif par la création de nouveaux mondes signifiants a été conceptualisée par Roberto Verganti et les chercheurs du courant *design-driven innovation* (Verganti, 2008). L'aspect stratégique du design peut également être considéré comme une capacité dynamique des entreprises. C'est ce que propose Sahakian et Ben Mahmoud-Jouini (2021). La capacité stratégique du design est construite pour acquérir des ressources, les déployer dans des activités telles que des projets, capitaliser sur l'apprentissage et ainsi développer progressivement des connaissances qui sont ensuite partagées et diffusées. Sahakian et Ben Mahmoud-Jouini (2021) décrivent ainsi la nécessité stratégique du design et sa déclinaison opérationnelle, afin de contribuer au renouvellement des ressources de l'entreprise.

Il est à noter que le design stratégique s'éloigne du *design thinking* et de ses errements qui ont conduit au rejet de certaines techniques par une majorité d'entreprises, trop nombreuses et finalement difficiles à concrétiser (Micheli et al., 2019). Ainsi de nombreux paradigmes se sont développés durant la dernière décennie pour rapprocher le design du management stratégique (Borja de Mozota, 2002, 2018 ; Abecassis-Moedas et Hemonnet, 2021). Désormais, nous considérons que le design stratégique est rendu concret et s'introduit pleinement dans les entreprises par différents chemins, comme par exemple la stratégie ouverte (von Krogh et Geilinger, 2019), mais aussi la dématérialisation et son corollaire la numérisation.

De la matérialité au dématérialisé : la place du numérique. La matérialité est consubstantielle au design (on touche les objets). Toutefois, aujourd'hui le design concerne également des produits et des services relevant de domaines plus variés, comme l'art ou la cuisine gastronomique (Capdevilla et al., 2021). Ces aspects sont captés par des entrepreneurs qui, par leur créativité, façonnent de nouvelles chaînes de valeur (Elias et al., 2017). Aussi, les évolutions récentes dans le domaine de l'art font la part belle à la dématérialisation, à la numérisation, c'est par exemple le cas pour les NFT (*non-fungible token*), que l'on peut considérer comme une réussite entrepreneuriale, artistique et technologique, dont nombre de designers se sont emparés (Long, 2021). Ainsi, il nous semble essentiel de davantage considérer l'effet adjuvant du numérique à toutes stratégies (Timsit, 2018). En effet, le numérique a un effet fort sur la capacité de design des organisations et la connexion avec les parties prenantes. Par exemple, des opérations de design se retrouvent dans la structuration des concours et ce notamment via des plateformes en ligne comme le cas des concours de Crowdsourcing (Rajagopal, 2021). Ces approches mettent l'accent sur le caractère collectif que revêt le design aujourd'hui (Ibrahim, 2021) et que les réseaux sociaux et la numérisation ont renforcé (Barlatier et Burger-Helmchen, 2019). En même temps, le design est accusé par certains de servir les seuls intérêts des GAFAM (Google, Amazon, Facebook, Apple, Microsoft) avec comme objectif de retenir les consommateurs-utilisateurs le plus longtemps possible et d'inciter le plus grand nombre à la consommation¹ à travers les pièges à utilisateurs ou « dark patterns », par exemple.

Le numérique et le design entretiennent dès lors des liens nouveaux (Gao et Hands, 2021) sur la capacité à réunir un plus grand nombre d'acteurs qui participent au design d'un produit et sur la capacité à diffuser et faire valider un design (Calabretta et Kleinsmann, 2017). En revanche, il s'avère nécessaire pour le manager de développer des nouvelles

¹ Lire l'ouvrage de Nir Eyal, expert en expérience utilisateur, « Hooked : How to build habit-forming products », Penguin, 2014.



compétences et de nouveaux comportements pour être en capacité à bien observer, expérimenter et améliorer de nouvelles manières de faire (Dejoux et Léon, 2018). Il en est de même pour l'impact du design sur les artefacts du numérique –hardware et software-.

Prenant acte de l'influence grandissante du design sur les pratiques managériales, et basée sur des études empiriques et théoriques, cette ST-AIMS vise à interroger les modalités de cette influence, ses apports ainsi que ses limites mais aussi les critiques qui lui sont adressées. A titre indicatif, et sans prétendre à l'exhaustivité, les contributions attendues pourront notamment apporter des éléments de réflexion et de réponses aux grandes questions suivantes :

- Comment se concrétise le design en tant que levier de transformation des organisations, mais aussi de territoire ou d'écosystème à l'ère du numérique ?
- Quelles sont les conditions de réussite de l'intégration du design dans la stratégie de l'entreprise ?
- Est-ce que ces conditions sont semblables selon les secteurs d'activité, le statut des organisations, leur taille ?
- Comment le design et numérique traitent des questions liées à l'intelligence artificielle ou du big data, et à l'éthique ?
- L'intégration des parties prenantes dans des opérations de design stratégique est-elle facilitée par le recours au numérique ?

Références

- Abecassis-Moedas C., Hemonnet A. (2021), Distinguishing design paradigms in innovation management, *Conférence AIMS on line*, ST-AIMS 6 : Design et management.
- Barlatier, P-J., Burger-Helmchen T. (2019), L'organisation digitale : des 0 et des 1 pour des opportunités et des risques », *Revue Internationale de Psychosociologie et de Gestion des Comportements Organisationnels (RIPCO)*, 25, 5-24.
- Béjean, M. (2015), *Le management à l'épreuve des activités de création : Enquête sur les régimes de signification dans les entreprises de création contemporaines*. Editions Universitaires Européennes
- Björklund, T., Maula, H., Soule, S., et Maula, J. (2020), Integrating design into organizations: The coevolution of design capabilities. *California Management Review*, 62(2), 100-124.
- Bloch P.E. (1995), Seeking the ideal form: product design and consumer responses, *Journal of Marketing*, 59, 3, 16-29
- Borja de Mozota, B. (2002). *Design Management*, Paris, Éditions d'Organisation.
- Borja De Mozota, B. (2018). Quarante ans de recherche en design management : une revue de littérature et des pistes pour l'avenir, *Sciences Du Design*, 7(1), 28-45
- Brunswicker, S., Almirall, E., Majchrzak, A. (2019), Optimizing and Satisficing: The Interplay between Platform Architecture and Producers' Design Strategies for Platform Performance. *MIS Quarterly*, 43(4), 1249–1277
- Calabretta G, Kleinsmann M. (2017), Technology-driven evolution of design practices: envisioning the role of design in the digital era. *Journal of Marketing Management*, 33(3/4), 292-304.



- Capdevila I., Slavich B., Opazo P. (2021), The role of materiality in the evaluation of novel ideas: Evidence from high-end gastronomy and performing arts, *Research in the Sociology of Organizations*, forthcoming.
- Dejoux C., Léon E. (2018), *Métamorphose des managers à l'ère du numérique et de l'intelligence artificielle*, ed. Pearson.
- Elias S.R.S.T., Chiles, T.H., Duncan C.M., Vultee, D.M. (2017), The aesthetics of entrepreneurship : how arts entrepreneurs and their customers co-create aesthetic value, *Organization Studies*, 1-28.
- Gao Z., Hands D. (2021), The Strategic Role of Design in Driving Digital Innovation: A Theoretical Foundation. *Journal of Technology Management & Innovation*, 16, 58-66.
- Gemser, G., Leenders, M. (2001), How integrating industrial design in the product development process impacts on company performance, *The Journal of Product Innovation Management*, 18, 28-38.
- Hemonnet-Goujot A., Manceau D., Abecassis-Moedas C. (2019), Drivers and Pathways of NPD Success in the Marketing–External Design Relationship, *Journal of Product Innovation Management*, 36, 2, 196-223.
- Hippel, E.A. (von) (1986), Lead Users: A Source of Novel Product Concepts, *Management Science*, vol. 32, n° 7, p. 791-805.
- Ibrahim R. (2021), Appréhender l'innovation collective à travers la théorie de l'activité. Vers la proposition d'un modèle conceptuel opératoire. AIMS 2021, ST-AIMS 6 : Design et management.
- Lievens A, Blažević V. (2021), A service design perspective on the stakeholder engagement journey during B2B innovation: Challenges and future research agenda. *Industrial Marketing Management*, 95, 128-141.
- Long, M. (2021), What are NFTs and should designers be thinking about crypto art?, *Design Week*, online.
- McGrath, R. (2013), *The end of competitive advantage: How to keep your strategy moving as fast as your business*, Harvard Business Review Press.
- McGrath, R. (2019), *Seeing around corners: How to spot inflection points in business before they happen*, Harvard Business Review Press.
- Micheli, Pietro, Wilner, Sarah J S, Bhatti, Sabeen, Mura, Matteo and Beverland, Michael, B. (2019), Doing design thinking: conceptual review, synthesis and research agenda, *Journal of Product Innovation Management*, 36 (201802). pp. 124-148.
- Rajagopal, (2021) *Crowd-Based Business Models Using Collective Intelligence for Market Competitiveness*, Palgrave Macmillan.
- Sahakian, J. Ben Mahmoud-Jouini, S. (2021), Building a Design Dynamic Capability, AIMS 2021, ST-AIMS 6 : Design et management.
- Saleh, Y. (2020), Le rôle du design dans l'adoption des innovations managériales : analyse de la rhétorique de consultants en design, *XXXe conférence AIMS*, 3-5 juin, Online.
- Secundo G, Del Vecchio P, Simeone L, Schiuma G. (2020), Creativity and stakeholders' engagement in open innovation: Design for knowledge translation in technology-intensive enterprises. *Journal of Business Research*, 119, 272-282.
- Szostak, B. (2006), La profession de designer : une source légitime de créativité, *Revue Française de Gestion*, 161, 126-137.
- Szostak, B. et Boughzala, Y. (2020), The role of design thinking in corporate social responsibility (CSR) strategy and its influence on innovation, *Journal of Innovation Economics & Management*, Forthcoming.



Szostak, B. et Dhuyvetter, W. (2010), L'image institutionnelle : pierre de touche de la trajectoire de légitimité des organisations. Le cas des agences de design en France (1989-2002), *Management & Avenir*, 36, 185- 205.

Timsit J.-P. (2018), *Stratégie digitale, méthodes et techniques pour créer de la valeur*, ed. Vuibert.

Verganti, R. (2009), *Design-driven innovation: changing the rules of competition by radically innovating what things mean*. Harvard Business Press.

von Krogh, G., Geilinger, N. (2019), Open Innovation and Open Strategy: Epistemic and Design Dimensions, in D. Seidl, R. Whittington, G. von Krogh (eds.), *Cambridge handbook of open strategy*, Cambridge university press, 41-58.