

## Éléments de réflexion sur le design et le management

**Guillaume Blum**

*École de design de l'Université Laval*

*Centre Interuniversitaire de recherche sur la Science et la Technologie (CIRST)*

**A***priori*, quoi de plus éloigné que ces deux disciplines : le management et le design ? Si l'on s'en tient aux lieux communs sur chacune d'elles, là où la première vise le contrôle des choses et des corps par des techniques d'efficacité, la seconde vise l'activité créatrice aboutissant à une œuvre reproductible en nombre, intégrant ingéniosité et esthétique. On pourrait également dire – toujours avec une pointe d'ironie – que le management est à l'économie ce que le design est à l'art sous l'effet de la contrainte capitaliste.

Pourtant, s'il existe un peu de vrai dans ces « définitions » – puisqu'elles peuvent correspondre aux idées préconçues de non-initiés –, le spécialiste y verra à juste titre bien à redire, se détachant de ces approches simplistes.

Plusieurs parallèles sont pourtant à faire : il s'agit dans les deux cas de disciplines récentes, de disciplines hybrides, de disciplines fondées sur la pratique. Ou du moins, de disciplines qui devraient l'être. Et c'est peut-être ce dernier point qui marque une rupture. Car si l'objet du design est directement accessible, il n'en est pas de même dans le cas des disciplines de la gestion. Pour le dire autrement, il est facile de s'illusionner sur le succès ou l'échec dû à l'excellence d'un gestionnaire ou au contexte défavorable, il est beaucoup plus difficile de s'illusionner sur une chaise bancale. La réalité donne un retour direct et souvent rude, qui est souvent source d'apprentissage et d'humilité et fonde les caractéristiques du design. Ainsi, bien qu'ancrée dans la pratique, la place de la doctrine est évidemment importante dans les sciences de gestion comme dans les sciences du design. Dans ces dernières toutefois, leur position est amoindrie par le réel, là où elles sont souvent renforcées dans les sciences de la gestion. Ce qui a donné une pratique de la gestion s'inscrivant dans une logique platonicienne (dans un monde idéal, ou plutôt idéal), là où la pratique du design s'inscrit dans une logique aristotélicienne (dans un monde réaliste partant des contraintes imposées).

Dans la suite de l'article, nous reviendrons respectivement sur les principales caractéristiques du management et du design, pour chercher à comprendre comment les deux peuvent s'unir.

### **Le management**

Il y aurait beaucoup à dire sur ce qu'est le management. Pour Déry (2007 ; 2009), le management navigue entre deux pôles : le pôle technique et le pôle social. Dans son approche technique, calquée sur une culture provenant de l'ingénierie, tout

n'est qu'une question de moyen. Choisir la meilleure approche pour arriver à ses fins, le fameux *one best way*, quelles que soient les fins en question. Acteur de la transformation du monde par sa technocratisation, le management planifie, organise, dirige, contrôle selon la doctrine fayolienne. Cette approche, raisonnée à défaut d'être raisonnable, est vite contrecarrée par le pôle social, s'opposant en réaction à l'approche technique. L'humain est un être de sociabilité, de valeur, de culture, de savoirs. Il n'est pas acceptable, sous prétexte qu'on ne sait pas les mesurer, de ne pas prendre ces dimensions en considération. Là où l'approche technicienne nie à l'individu ces éléments subjectifs, l'approche sociale du management en critique l'essence en rappelant la prédominance. L'on ne peut se concentrer sur la seule objectivisation du monde de l'organisation, puisque le subjectif existe, objectivement.

Mis devant le fait accompli, le technicien du management ne peut qu'acquiescer et s'approprier ces avancées, en objectivant ces éléments subjectifs. Il technicisera le social, le psychique, le savoir, le politique à travers diverses grilles de lectures, mécanismes d'évaluation, tests psychologiques et autres outils dont les manuels de gestion sont remplis. Ainsi, la rebelle approche sociale est réintégrée dans ce qu'elle n'aurait jamais dû quitter, à savoir une conception technique de la gestion.

S'ensuit un jeu de va-et-vient à travers son histoire, entre approche technique du management, réintégrant des éléments de la critique sociale, et approche sociale, réagissant par des nouvelles critiques à la réobjectivisation technique, en soulignant les nouvelles limites toujours repoussées, mais toujours présentes. Il est ainsi courant de voir les champs théorique et pratique de la gestion se réfugier sous un étendard positiviste et technique, cherchant la neutralité à tout prix, le salut dans une absence de positionnement. Or, le gestionnaire oublie trop souvent que l'approche technique n'est pas une approche neutre, que les outils et pratiques de gestion ont une influence bien présente sur l'évolution humaine (Berry, 1983).

Ainsi, alors que le management taylorien est si souvent décrié, il continue toujours de sévir sous d'autres formes et approches. Mais ne nous y trompons pas : sous la forme changeante, le fond reste le même. Les pratiques en management étant formellement toujours modifiées, mais fondamentalement toujours les mêmes. Le constat est donc frappant : la plupart de nos modes de gestion visent à gérer l'humain, être éminemment complexe en lui substituant un double simplifié, réagissant à des stimuli selon les guides des matrices développés par la recherche en gestion. À l'*homo sapiens* est substitué l'*« homo simplificus »* et ce malgré la mise en garde de bien des chercheurs, y compris en gestion.

Ainsi, à travers ces modes d'organisations dénaturés, dénaturant et déracinant, l'humain perd ses repères, ses racines et même le sens de ce qu'il vit. À force de se vouloir amoral, la gestion finit par devenir immorale, par brimer les individus, dans leur devenir et dans leur être (Aktouf, 2002). La perte de sens au travail, le non-sens organisationnel est une des caractéristiques importantes du système managérial contemporain (Blum, 2014). L'entreprise est organisée en univers déshumanisé au profit des processus de production et de la logique financière produisant chez les individus un grand désarroi, entraînant ce manque de sens donné au travail, ce dont ils souffrent, et rendant le travail insignifiant (de Gaulejac, 2005). La cause en réside dans le modèle de management dominant, qui *« faute d'avoir su intégrer l'humain au travail et aux situations de travail, faute donc d'avoir donné un sens au travail, [...] creuse lui-même et agrandit le fossé entre lui et des "ressources humaines" engagées et productives »* (Aktouf, 2006, p. 270). Ainsi, de ce cadre faisant part de sa

démotivation : « *Aujourd'hui, c'est rendu à "ok, j'ai besoin d'une présentation pour les exécutifs pour demain matin". Et de présentation en présentation...* » [soupir] (Blum, 2014, p. 273).

Les conséquences en sont terribles, tant au niveau des individus et des problèmes psychologiques engendrés, qu'à celui des groupes qui se désagrègent, ou à celui des organisations perdant en efficacité voire, finalement, qu'à celui de la société elle-même devenant (pour reprendre de Gaulejac, 2005) malade de la gestion. Le constat est sombre. Le manque de signification omniprésent. Or, s'il est une discipline qui cherche à redonner du sens, c'est peut-être, avant toute autre, le design.

## Le design

Commençons par poser les domaines traditionnels dans lequel il se déploie – le design de mode, le design d'environnement, le design graphique et le design de produits. Avec le temps, le design s'est peu à peu étendu aux services, au social, et à l'organisation elle-même, se déconnectant de son lien avec l'objet pour devenir « pensée » en soi (cf. la pensée design), s'appliquant alors à une multitude de domaines en tant que démarche. Ainsi, depuis quelques années, le concept de design management émerge comme thème d'intérêt important. Nous y reviendrons. On voit également émerger le design de services, le design d'interaction, plus récemment le design social ou design de politique publique et le design économique encore en émergence.

Parallèlement à ce mouvement d'expansion, le design s'est transformé de l'intérieur. Né des transformations des méthodes de production et de consommation, et associé à la pratique de la créativité, il est tiraillé depuis son émergence au XIX<sup>e</sup> siècle entre une perspective technique et une perspective artistique. Il s'est ouvert dans la seconde moitié du XX<sup>e</sup> siècle aux sciences humaines et sociales, pour devenir un espace de réflexion et de pratiques centrées sur les usagers (Binder *et al.*, 2011), s'appuyant sur une démarche empathique (Gagnon & Côté, 2014), permettant l'innovation en se fondant avant tout sur la création de sens (Verganti, 2009).

Quel est l'objet du design ? Pour Findeli, « *la fin ou le but du design est d'améliorer ou au moins de maintenir l'habitabilité du monde dans toutes ses dimensions* » (cité par Gauthier *et al.*, 2015, p. 120). Une finalité pratique est donc présente dès l'origine du projet, ainsi qu'une visée axiologique. L'habitabilité du monde telle que l'entend Findeli est à prendre à de multiples niveaux de compréhension : au niveau matériel, au niveau vital (organique), au niveau psychosocial et au niveau spirituel et culturel. Là où le design se distingue des autres disciplines scientifiques, c'est dans sa volonté de comprendre la subjectivité sans nécessairement chercher à l'objectiver. Alors que les approches traditionnelles de développement de produits ou de services sont tiraillées entre l'approche de l'ingénieur poussée par la technologie et l'approche du marketing tirée par le marché, le designer cherche à comprendre les expériences humaines, et ce au plus proche du terrain (Blum, 2015). Ce qui pousse plusieurs designers à chercher à vivre la vie des usagers pour en comprendre les enjeux et défis, au-delà des frontières disciplinaires. Ainsi, par essence, un designer est un praticien de l'interdisciplinarité et devra travailler tant avec des experts qu'avec des usagers d'où il tirera savoirs objectifs et profanes. C'est d'ailleurs une



Détail des entourages de bouches de métro parisien, Hector Guimard © M. Breton (2017)

des caractéristiques fondamentales du design que de chercher à intégrer des savoirs provenant de champs multiples.

Une autre caractéristique fondamentale réside dans sa dimension itérative, c'est-à-dire une démarche visant la création à travers des essais et expérimentations multiples et successifs. C'est un des aspects connu et reconnu du travail du designer que de travailler d'un prototype à l'autre, et de chercher à rapidement transformer ses idées en un élément actionnable et matérialisable pour le tester, et probablement dans le but de le critiquer pour passer au prototype suivant. L'apprentissage et l'amélioration reconnaissent les formes métissées entre savoirs théoriques et savoirs pratiques. Le designer converge ainsi petit à petit vers son but, ce dernier étant mouvant, et sans savoir au préalable combien de prototypes, d'itérations seront nécessaires à son travail.

On comprend dès lors la capacité « concrète » du design à améliorer la vie des gens, à créer du sens, puisque s'intéressant à ce qui fait sens, et non aux simples phénomènes objectivables. Ce faisant, la discipline s'expose à des difficultés méthodologiques et épistémologiques majeures. Méthodologique car, comme en anthropologie, la ligne est parfois mince entre compréhension du vécu et prise de position biaisée. Épistémologique, car les savoirs issus du design peuvent sembler peu fondés (et le sont parfois), surtout dans une perspective occidentale où l'effort portant sur la connaissance, considéré comme une croyance vraie et justifiée, porte avant toute chose sur la justification plus que sur la justesse de la croyance (Nonaka & Takeuchi, 1997). Alors que la finalité d'un projet de design est moins la démonstration (action de prouver) que la monstration (action de montrer). La discipline souffre également de deux autres faiblesses : la prédominance des sciences de l'immatériel, provenant de cette séparation cartésienne de l'esprit et du corps, du noble et de l'infâme, du pur et de l'impur. Or, dans sa pratique comme dans sa théorie, le design fait la part belle à la matérialité des choses, élément essentiel de compréhension. Il appartient donc au corps des disciplines de seconde catégorie, celles bassement matérielles, donc de l'exécution. De plus, la structuration du design comme discipline scientifique est relativement récente, et n'a donc pas passé l'épreuve du temps.

### Management et design

Si l'on fait une recherche sur le moteur grand public de Google, les termes design management renvoient près de 500.000 références ce qui illustre l'intérêt de chercher à lier ces deux types de savoir. La même chose se retrouve dans la presse, alors que, par exemple, le magazine américain *Fast Company*, en octobre 2016, titrait en couverture sur un dossier d'une trentaine de pages sur le thème *Innovation by design – how to disrupt business as usual*. On notera également l'existence de plusieurs organisations et institutions réunissant professionnels et/ou chercheurs (*Design management institute, Design management academy, Design management review, Design management journal*, etc.).

Derrière cet intérêt, on retrouve des conceptions assez éloignées de ce qu'est le design management dans la littérature. Hollins (2002) le définit par exemple comme « la mise en œuvre de tous les processus permettant de développer de nouveaux produits et services » (p. 26), là où Borja de Mozota définit le design management comme « le déploiement du design dans l'entreprise pour l'aider à construire sa stratégie » (2002, pp. 85-86). Plus globalement, ces deux définitions illustrent deux grandes

conceptions de ce qu'est le design management et que l'on décrira à travers les deux pôles suivants :

- Le design management comme une activité de gestion du design. Il s'agit alors de répondre à des questions telles que : comment gérer l'accompagnement de la conception d'un produit ? Comment organiser une équipe de design ? Faut-il réaliser les travaux de conception en interne ou les impartir ? Les travaux du design management appartenant à cette approche relèvent d'une conception traditionnelle et s'appuient le plus souvent sur les perspectives dominantes à la fois dans le monde du design et dans le monde du management : par exemple, une forte hiérarchisation des tâches, une perception du talent plus individuelle que collective. Cette vision traditionnelle vient compléter l'activité de design pour se poser les questions de son management. Elle reste intéressante, mais très classique, voire conservatrice, et est éloignée du second pôle ;
- Le design management comme une activité de design de l'organisation (stratégie, management). Il s'agit alors d'une approche s'approchant des perspectives de management renouvelées (par ex. Aktouf, 2006), visant à s'inspirer des pratiques du design en vue d'améliorer ou de transformer les pratiques de gestion des organisations. On posera alors des questions telles que : comment mieux s'organiser dans le respect des individus ? Quelle approche pour augmenter la créativité de l'entreprise sans compromettre la santé mentale du personnel ? Comment redéfinir la mission et la stratégie de l'organisation ? Il s'agit, dans cette perspective, de s'inspirer des pratiques et usages faisant référence dans le domaine du design, pour les étendre à d'autres thématiques que la conception de produits. Peut-on concevoir le fonctionnement d'un hôpital ou d'une entreprise à l'aide d'outils provenant du design ? L'objet est alors à la fois la finalité de l'entreprise (ses produits, ses services, comme ses modes d'organisation interne). Tout devient potentiellement objet de design.

Reprenons les grandes caractéristiques présentées précédemment et cherchons à comprendre ce qu'elles impliquent pour le monde de la gestion :

1. Améliorer ou au moins maintenir l'habitabilité du monde dans toutes ses dimensions. Cela s'applique à tout individu interagissant avec l'organisation, donc le client, les multiples parties prenantes, les employés de l'organisation.
2. Créer du sens pour les individus. Là aussi, il s'agit d'une activité touchant autant le client des produits de l'organisation que son personnel. Les implications sont alors d'offrir des produits/services porteurs de signification tout en permettant aux individus les réalisant de s'épanouir dans leur développement et production.
3. Accepter la subjectivité des individus. Il n'est alors plus question de raisonner uniquement par élément objectif, mais de prendre en compte l'individualité et la singularité des personnes, ce que les approches technicisantes de la gestion tentent par le fait même d'effacer et d'accepter de ne pas techniciser.
4. Pratiquer l'interdisciplinarité mêlant savoirs objectifs et savoirs profanes. Cela suppose un certain rapport au monde et à l'autre, reposant avant toute chose sur une forme d'humilité. Ne devrait-il d'ailleurs pas s'agir d'un des points importants du management, que de ménager son personnel dans le but de le servir (et non de le diriger) ?
5. Adopter des approches itératives. Loin des approches planificatrices et linéaires, c'est la prise en considération des améliorations successives et des apprentissages, par exemple à travers la réalisation de prototypes successifs. C'est une caractéristique fondamentale du design que de ne pas chercher à travailler selon une approche linéaire.
6. Passer de l'abstrait au concret. Dans l'optique marxienne visant à ne pas simplement « interpréter le monde de différentes manières, [mais à] le transformer », il s'agit de réfléchir pour agir. Loin des grands discours et des théories générales universalisantes mais inapplicables, il s'agit ici de donner

des pistes d'action immédiates aux gestionnaires et multiples acteurs de l'organisation.

Le management par le design vise donc une transformation du management portant sur la plupart de ses faiblesses actuelles. Est-ce réaliste de penser pouvoir l'appliquer ? Et si oui, comment l'appliquer ? Pour répondre à ces questions, on peut mettre à profit ces principes et caractéristiques du design en relation avec les outils de la gestion ou la doctrine de l'organisation.



Hall d'entrée, Castel Béanger,  
Paris, Hector Guimard  
(1895-1898)  
© M. Breton (2017)

Par exemple, le *business model canvas* d'Osterwalder et Pigneur (2011) est l'application de la méthode du design à un corpus de connaissances liées à la stratégie et à la conception de modèle d'affaires dans le but de fournir un outil simplifiant la vie des entrepreneurs ou gestionnaires, permettant le prototypage rapide de modèles d'affaires, autour d'une proposition de valeur forte donc porteuse de sens, visant à concrétiser, ce qui est parfois difficile à exprimer, le cœur du modèle d'affaires d'une entreprise ou d'une activité économique. La simplicité de l'outil est certainement la résultante d'un travail acharné de simplification du canevas, dans le but d'arriver à un résultat facilement appropriable par un non-spécialiste des modèles d'affaires et permettant une communication

simple et claire. Est-ce à dire que cet outil est autosuffisant ? Non, mais il apporte un réel plus aux entrepreneurs, d'où son grand succès actuel.

On peut également voir dans les approches dites agiles de la gestion de projets plusieurs des caractéristiques clés du design : la pratique de l'interdisciplinarité, un moindre contrôle des individus visant à se fier à leurs compétences en leur fournissant la capacité à s'exprimer et à échanger, l'adoption d'itérations courtes, la concrétisation rapide dans l'action dans les produits ou services de l'organisation. Il est d'ailleurs notable que l'approche agile se soit propagée à travers la diffusion d'un manifeste, mode d'expression courant dans l'univers du design. Ainsi, les approches agiles de la gestion de projet sont une application des principes du design en vue de proposer une nouvelle doctrine managériale.

Sont-ce là les deux seules approches mêlant design et management ? Non, on pourrait multiplier les exemples, traiter par exemple de la pensée design (*design thinking*) qui théorise à partir des pratiques des designers pour amener à une approche managériale de l'innovation. Et bien d'autres voies sont possibles. Par exemple, sachant l'importance des sentiments dans la structuration sociale et individuelle et leur prédominance supposée sur la pensée rationnelle (Damasio, 2017), on pourrait s'inspirer des pratiques de design empathique pour développer une approche empathique du management.

Ces transformations sont-elles irréversibles ? Indiquent-elles une nouvelle voie dans les modes de gestion des organisations ? Malheureusement non. Elles sont réintégrées au sein de l'approche technique de la gestion. La chose est d'ailleurs magnifiquement illustrée par le changement de vocable autour des approches agiles en gestion de projet, les transformant en méthodologies agiles. L'important n'est plus la doctrine sous-jacente, mais sa structuration et sa technicisation dans une méthode facilement

transférable au sein d'équipe projet. Ou comment garder le nom tout en en dénaturant le sens.

Malgré tout, plusieurs entreprises se transforment en suivant la progression décrite par le Danish Design Council, adoptant petit à petit le design comme style, puis comme processus, et comme stratégie. Le cas de l'entreprise Apple est de ce point de vue emblématique. La firme à la pomme s'est tout d'abord démarquée en utilisant le design dans ses produits (Macintosh, iMac, iPod, iPhone, iPad, etc.). Puis a adopté le design comme processus opérationnel dans la conception de ses produits et dans son approche marketing par exemple. Elle a également adopté le design dans son approche stratégique. Ainsi, une des premières actions de Steve Jobs en revenant chez Apple a été de simplifier la gamme comptant alors plusieurs dizaines de modèles en quatre produits selon une matrice 2x2, basée sur une compréhension fine des besoins réels des utilisateurs. Ordinateur de bureau ou portable ; pour des consommateurs ou des professionnels. Avec les quatre seuls produits restants : iMac (ordinateur de bureau pour consommateur), PowerMac (ordinateur de bureau pour professionnel), iBook (ordinateur portable pour consommateur), PowerBook (ordinateur portable pour professionnel). La simplification de la gamme a permis une réflexion et une intégration bien plus poussées de chacun de ces différents produits et en a fait le succès. On pourrait prolonger l'exercice et montrer que quasiment toutes les décisions stratégiques suivies par Apple sont issues d'une pensée *a minima* fortement inspirée du design, si ce n'est d'une pensée issue du design, qu'Apple est ainsi, avant toute autre chose, d'abord et avant tout une firme de design, cela, contrairement à ce qui est avancé généralement, pas uniquement dans la réalisation de ses produits, mais dans ses modes de gestion. La démarche ne lui a pas trop mal réussi.

## Conclusion

Cette réflexion sur les liens entre management et design est un axe fort et important pour un renouveau des pratiques managériales des organisations. On en voit certains bénéfices, sans forcément les lier au design (comme le canevas de modèles d'affaires, les approches agiles, etc.). Mais les potentialités futures restent encore largement à développer et à explorer, tant par les chercheurs, dans le domaine des sciences de gestion et celui du design, que par les praticiens. Ce sera d'ailleurs l'objet d'un numéro spécial de la revue *Sciences du design* aux PUF, à paraître dans le courant de l'année 2018.

Toutefois, la réappropriation par le courant technique de la gestion reste une force prédominante. Il ne faut donc pas être faussement naïf sur la capacité transformatrice des organisations par un renouveau issu du design. D'autant que dans le jeu de pouvoir entre design et management (technique), la balance penche clairement en faveur du second. On voit par exemple les courants issus de la pensée design être repris et linéarisés dans un processus en cinq étapes à suivre l'une après l'autre sans comprendre que – plus que la procédure – c'est l'état d'esprit qu'il faut en retenir. Ce sujet sera débattu lors des journées de l'Abbé Grégoire en 2018 avec l'organisation d'un atelier sur le thème : « le *design thinking* est-il partout, sauf en design ? » ■

## Références

- Aktouf Omar (2002) *La stratégie de l'autruche. Post-mondialisation, management et rationalité économique*, Montréal, Ecosociété.
- Aktouf Omar (2006, 4<sup>e</sup> éd.) *Le management entre tradition et renouvellement*, Gaetan Morin.

- Berry Michel (1983) *Une technologie invisible. L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*, Paris, CRG-École polytechnique.
- Binder Thomas, de Michelis Giorgio, Ehn Pelle, Jacucci Giulio, Linde Per & Wagner Ina (2011) *Design Things*, Cambridge (MA), The MIT Press.
- Blum Guillaume (2014) *L'émergence des connaissances dans le secteur québécois de l'aéronautique. Une étude de l'innovation conduite par le concept d'avion vert*, UQAM, Montréal, Québec.
- Blum Guillaume (2015) *Entre innovation tirée par le marché et innovation poussée par la technologie : L'innovation-centrée-design comme troisième voie*, Conférence ARD10 – Les ateliers de la recherche en design, Montréal.
- Borja de Mozota Brigitte (2002) *Design Management*, Paris, Éditions d'Organisation.
- Damasio Antonio Rosa (2017) *L'ordre étrange des choses : La vie, les émotions et la fabrique de la culture*, Paris, Odile Jacob.
- Déry Richard (2007) “Le management : de la tradition à l'hypermodernité”, *Revue Gestion*, vol. 32, n° 3, pp. 76-87.
- Déry Richard (2009) *Le management*, Montréal, Éditions JFD.
- de Gaulejac Vincent (2005) *La société malade de la gestion*, Paris, Le Seuil.
- Gagnon Caroline & Côté Valérie (2014) “Learning from others: A Five Years Experience on Teaching Empathic Design” in Lim Youn-Kyung, Niedderer Kristina, Redström Johan, Stolterman Erik & Valtonen Anna [eds], *Proceedings of DRS 2014: Design's Big Debates*. Umeå, Sweden, Umeå University, pp. 113-126.
- Gauthier Philippe, Proulx Sébastien & Vial Stéphane (2015) “Manifeste pour un renouveau social et critique du design” in Vial Stéphane [ed], *Le design*, Paris, Presses Universitaires de France, Paris, pp. 120-122.
- Hollins Bill. (2002) “Design management education: The UK experience”, *Design Management Journal* (Former Series), vol. 13, n° 3, pp. 25-29.
- Nonaka Ikujiro & Takeuchi Hirotaka (1997) *La connaissance créatrice: la dynamique de l'entreprise apprenante*. Bruxelles, De Boeck Université.
- Osterwalder Alexander & Pigneur Yves (2011) *Business Model nouvelle génération : Un guide pour visionnaires, révolutionnaires et challengers*, Paris, Pearson.
- Verganti Roberto (2009) *Design Driven Innovation: Changing the Rules of Competition by Radically Innovating What Things Mean*, Boston, Harvard Business Press.



Hôtel Mezzara, Paris, Hector Guimard (1910) © M. Breton (2017)