



# **Étude internationale sur les politiques favorisant l'usage du design par les entreprises**

réalisée pour la Direction générale des Entreprises (DGE)

par la société Algoé

*Le contenu de cette étude n'engage en aucune façon la responsabilité de l'Administration qui la publie.*

(Octobre 2007)

# S O M M A I R E

<b>1ère partie : DIAGNOSTIC NATIONAL</b>	<b>9</b>
<b>1. Le cadre de l'étude</b>	<b>10</b>
1.1. Les partis pris de cette étude	10
1.2. Méthodologie du diagnostic	11
<b>2. Quelle place pour le design ?</b>	<b>13</b>
2.1. Le paradoxe du design : un consensus autour de ses effets mais non de sa définition et de sa mise en œuvre	13
2.1.1. UNE PLACE CROISSANTE POUR LE DESIGN DANS LES PREOCCUPATIONS ECONOMIQUES A L'ECHELLE MONDIALE	13
2.1.2. UN FACTEUR DE COMPETITIVITE RECONNU	14
2.1.3. UN SUJET APPROPRIE PAR LES ACTEURS PUBLICS	15
2.1.4. L'ABSENCE DE DEFINITION PARTAGEE	16
2.2. Le design insuffisamment promu en France	17
2.2.1. UNE CULTURE DU DESIGN FAIBLE	17
2.2.2. LE SECTEUR DU DESIGN EN FRANCE	19
2.3. La faible place du design dans les entreprises françaises	21
2.3.1. DONNEES CLES	21
2.3.2. UNE PERCEPTION PARTIELLE DU DESIGN	22
2.3.3. LES MODALITES D'INTEGRATION DU DESIGN DANS L'ENTREPRISE	24
2.3.4. LES LEVIERS DE RECOURS AU DESIGN PAR LES ENTREPRISES	26
2.4. Deux exemples d'utilisateurs de design : eco-designers et design boomers	28
<b>3. Les principaux acteurs du design en France</b>	<b>31</b>
3.1. Une diversité d'interventions ministérielles sans vision stratégique d'ensemble ni pilotage concerté	31
3.2. Une profession qui peine à s'organiser et à se faire entendre	33
3.2.1. DES ORGANISMES DE PROMOTION PRESENTS SUR DES SECTEURS CIBLES	33
3.2.2. DES ORGANISATIONS PROFESSIONNELLES ECLATEES	34
3.2.3. L'ABSENCE DE DEMARCHE D'AGREMENT/QUALIFICATION	34

<b>4. Diagnostic de la politique design en France</b>	<b>41</b>
<b>4.1. Les aides aux entreprises</b>	<b>41</b>
4.1.1. LA PRIMAUTE DES AIDES FINANCIERES DIRECTES	41
4.1.2. DES AIDES DIRECTES PEU VALORISEES PAR LES ACTEURS DU DESIGN	44
<b>4.2. Les formations et le design : un développement à conforter</b>	<b>46</b>
4.2.1. DES FORMATIONS SPECIALISEES DE BONNE QUALITE MAIS INSUFFISAMMENT RECONNUES	46
4.2.2. DES FORMATIONS DE GESTION QUI INTEGRENT PROGRESSIVEMENT LE DESIGN	48
4.2.3. UNE QUASI-ABSENCE DE FORMATION AU DESIGN TOUT AU LONG DE LA VIE	49
4.2.4. DES INTERFACES AVEC L'ENTREPRISE A DEVELOPPER AVEC PRECAUTION	50
<b>4.3. Une recherche en design peu structurée</b>	<b>50</b>
<b>4.5. Des outils de promotion du design éloignés de l'entreprise</b>	<b>51</b>
4.5.1. LES LIEUX DU DESIGN	51
4.5.2. UNE MEDIATISATION DES DESIGNERS INSUFFISAMMENT TOURNEE VERS L'ENTREPRISE	52
4.5.3. SALONS ET EXPOSITIONS : ORIENTATION GRAND PUBLIC OU DESIGNERS	52
4.5.5. DES CONCOURS TOURNES VERS LES DESIGNERS PLUTOT QUE VERS LES ENTREPRISES	53
4.5.6. UNE FAIBLE INTERNATIONALISATION DES DESIGNERS DANS LEUR ENSEMBLE	54
<b>4.6. Les médias design : entre grand public et designers</b>	<b>54</b>
<b>5. Conclusion du diagnostic</b>	<b>55</b>
<b>5.1. Les défaillances du dispositif français</b>	<b>55</b>
<b>5.2. Des actifs à valoriser</b>	<b>56</b>

## **2<sup>ème</sup> partie : COMPARAISON INTERNATIONALE** **57**

### **1. Méthodologie** **58**

1.1. Objectifs de la démarche comparative	58
1.2. Les critères de choix des pays	58
1.3. Une limite : le risque d'un affichage qui s'écarte de la réalité du terrain	59
<b>2. Danemark : Etude de la politique nationale</b>	<b>60</b>
2.1. Organisation de la politique	60
2.1.1. LES OBJECTIFS	60
2.1.2. LES ACTEURS	60
2.1.3. LES MOYENS	61
2.2. Le design et les entreprises	62
2.2.1. PERCEPTION ET PLACE DU DESIGN DANS LES ENTREPRISES	62
2.2.2. L'OFFRE DE DESIGN	63
2.3. Les composantes de la politique	64
2.3.1. LES STRUCTURES DE PROMOTION ET D'ACCOMPAGNEMENT	64
2.3.2. LA FORMATION ET LA RECHERCHE : AU CŒUR DE LA POLITIQUE DE DESIGN	65
2.3.3. LES OUTILS DE COMMUNICATION	67
2.3.4. LA PRESENCE A L'INTERNATIONAL	67
<b>3. Royaume-Uni : Etude de la politique nationale</b>	<b>68</b>
3.1. Organisation de la politique	68
3.1.1. LES OBJECTIFS	68
3.1.2. LES ACTEURS	68
3.1.3. LES MOYENS	70
3.2. Le design et les entreprises	70
3.2.1. PERCEPTION ET PLACE DU DESIGN DANS LES ENTREPRISES	70
3.2.2. LE SECTEUR DU DESIGN AU ROYAUME-UNI	71
3.4. Les composantes de la politique	71
3.4.1. LES STRUCTURES DE PROMOTION ET D'ACCOMPAGNEMENT	71
3.4.2. FORMATION ET RECHERCHE	73
3.4.3. OUTILS DE COMMUNICATION ET D'INFORMATION	74
3.4.4. LA PRESENCE A L'INTERNATIONAL	75
<b>4. Corée du Sud : Etude de la politique nationale</b>	<b>77</b>
4.1. Le cadre de la politique	77
4.1.1. OBJECTIFS	77
4.1.2. LES ACTEURS	77

4.1.3.	LES MOYENS	78	
<b>4.2.</b>	<b>Les dispositifs mis en place</b>		<b>78</b>
4.2.1.	LES ENTREPRISES		78
4.2.2.	FORMATION ET RECHERCHE		82
4.2.3.	COMMUNICATION ET INFORMATION		82
<b>5.</b>	<b>Japon : Etude de la politique nationale</b>		<b>84</b>
<b>5.1.</b>	<b>Le cadre de la politique</b>		<b>84</b>
5.1.1.	OBJECTIFS	84	
5.1.2.	LES ACTEURS	84	
<b>5.2.</b>	<b>Les dispositifs mis en place</b>		<b>85</b>
5.2.1.	LA PLACE DES POUVOIRS PUBLICS		85
5.2.2.	LES ORIENTATIONS STRATEGIQUES		85
5.2.3.	FINANCEMENTS	86	
5.2.4.	LE DEPLOIEMENT DU DISPOSITIF		86
5.2.5.	COOPERATIONS INTERNATIONALES		87
5.2.6.	LES LEVIERS IDENTIFIES PAR LES ENTREPRISES		88
<b>6.</b>	<b>Finlande : Etude de la politique de formation et recherche</b>		<b>90</b>
<b>6.1.</b>	<b>Organisation de la politique</b>		<b>90</b>
6.1.1.	LES OBJECTIFS	90	
6.1.2.	UNE DECLINAISON MAJEURE DES AMBITIONS AU TRAVERS DE L'ANNEE DESIGN 2005 !		91
6.1.3.	LES ACTEURS	92	
6.1.4.	LES MOYENS	93	
<b>6.2.</b>	<b>Le design et les entreprises</b>		<b>93</b>
6.2.1.	LA PLACE DU DESIGN DANS LES ENTREPRISES		93
6.2.2.	L'OFFRE DE DESIGN		94
<b>6.3.</b>	<b>Le dispositif de formation et de recherche</b>		<b>94</b>
6.3.1.	LES PRINCIPAUX ETABLISSEMENTS OFFRANT UNE FORMATION EN DESIGN	94	
6.3.2.	L'EMERGENCE DE FORMATIONS TRANSVERSALES : L'EXEMPLE D'IDBM	96	
6.3.3.	LE CENTRE D'INNOVATION DESIGNIUM		96
6.3.4.	LA RECHERCHE	97	
<b>7.</b>	<b>Pays-Bas : Etude de la politique de formation et recherche</b>		<b>99</b>
<b>7.1.</b>	<b>Le cadre de la politique</b>		<b>99</b>

7.1.1.	OBJECTIFS	99	
7.1.2.	LES ACTEURS	99	
7.1.3.	LES MOYENS / LA STRATEGIE		100
<b>7.2.</b>	<b>Dispositifs mis en place</b>		<b>100</b>
7.2.1.	QUELQUES CARACTERISTIQUES CLES		100
7.2.2.	FORMATION ET RECHERCHE		100
<b>8.</b>	<b>Belgique : la politique wallonne d'aide à l'export</b>		<b>103</b>
<b>8.1.</b>	<b>Le cadre de la politique</b>		<b>103</b>
8.1.1.	OBJECTIFS	103	
8.1.2.	LES ACTEURS	103	
8.1.3.	LES MOYENS	103	
<b>8.2.</b>	<b>Les grands axes de la politique</b>		<b>104</b>
8.2.1.	MISE A DISPOSITION DE SPECIALISTES DESIGN POUR REALISER DES ETUDES EN VUE DE L'ADAPTATION DES PRODUITS A L'EXPORT		104
8.2.2.	ORGANISATION BIANNUELLE DU GRAND PRIX WALLONIE A L'EXPORT		104
8.2.3.	UN COACHING DES DESIGNERS POUR EN FAIRE DES ENTREPRENEURS A L'INTERNATIONAL		104
<b>9.</b>	<b>Enseignements et pratiques remarquables</b>		<b>105</b>
<b>9.1.</b>	<b>Une validation de la démarche comparative</b>		<b>105</b>
<b>9.2.</b>	<b>Un cadre ambitieux pour la politique de design</b>		<b>105</b>
9.2.1.	UN PORTAGE POLITIQUE ET UNE MOBILISATION GOUVERNEMENTALE		105
9.2.2.	DES MOYENS IMPORTANTS AU SERVICE D'UNE VISION STRATEGIQUE		105
<b>9.3.</b>	<b>Les principes du déploiement des politiques</b>		<b>106</b>
9.3.1.	LE CHOIX DE LA DENSITE D' ACTIONS		106
9.3.2.	UNE CONCENTRATION DES MOYENS		106
9.3.3.	UNE APPROCHE PARTENARIALE		106
9.3.4.	UNE VOLONTE D'EVALUATION		107
<b>9.4.</b>	<b>Les outils privilégiés</b>		<b>107</b>
9.4.1.	UNE FOCALISATION SUR L'ENSEIGNEMENT ET LA RECHERCHE		107
9.4.2.	UNE PLACE PRIVILEGIEE ACCORDEE AUX PROJETS COLLECTIFS		108
9.4.3.	DES SUPPORTS DE COMMUNICATION MULTIPLES AU SERVICE DU « NATION BRANDING »		108
<b>3<sup>ème</sup></b>	<b>partie : RECOMMANDATIONS</b>		<b>110</b>
<b>1.</b>	<b>Le rôle structurant des pouvoirs publics</b>		<b>111</b>
<b>1.1.</b>	<b>Impulser et afficher au plus haut niveau une stratégie volontariste</b>		<b>111</b>

<b>1.2. Rassembler et coordonner les acteurs du design</b>	<b>113</b>
<b>1.3. Allouer les moyens adéquats</b>	<b>114</b>
1.3.1. DES MOYENS FINANCIERS PERENNES ET CONCENTRES	114
1.3.2. DES MOYENS HUMAINS AUX FORMATIONS ADAPTEES	115
1.3.3. MOYENS TECHNIQUES	116
<b>1.4. Piloter les politiques et évaluer les résultats</b>	<b>116</b>

## **2. Les leviers de la politique** **119**

<b>2.1. Les aides aux entreprises</b>	<b>119</b>
2.1.1. ELARGIR ET CONDITIONNER LE FINANCEMENT DIRECT DES PRESTATIONS DE DESIGN	119
2.1.2. METTRE EN PLACE UN CREDIT IMPOT DESIGN	120
2.1.3. UNE REFONTE DES AIDES QUI POSE LA QUESTION D'UNE LABELLISATION / QUALIFICATION DES DESIGNERS	121
2.1.4. FAIRE EVOLUER LES PRESENTATIONS DE COMPTES QUI VALORISENT LE DESIGN EN ACCORD AVEC L'ADMINISTRATION FISCALE	122
2.1.5. DEVELOPPER DES PROGRAMMES DE SENSIBILISATION DES ENTREPRISES EN DESIGN	122
<b>2.2. Les aides aux designers</b>	<b>123</b>
2.2.1. MENER DES ACTIONS D'ACCOMPAGNEMENT DES DESIGNERS	123
2.2.2. METTRE EN PLACE UN CONTEXTE PROPICE A UNE MEILLEURE PROTECTION DES DROITS DE PROPRIETE INTELLECTUELLE	124
2.2.3. FAVORISER L'ITINERANCE DES DESIGNERS	125
2.2.4. ETRE VIGILANT SUR LA VENTE DE PRESTATIONS PAR LES ECOLES	125
<b>2.3. Assurer l'excellence des formations en design</b>	<b>126</b>
2.3.1. MIEUX PREPARER LES ETUDIANTS EN DESIGN A ETRE OPERATIONNELS AU SEIN DE L'ENTREPRISE	126
2.3.2. DEVELOPPER DES INTERFACES ENTRE LES ETABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET LES ENTREPRISES	128
2.3.3. ACCROITRE LA RECONNAISSANCE DES ECOLES DE DESIGN A L'INTERNATIONAL	128
<b>2.4. Une formation au design élargie</b>	<b>129</b>
2.4.1. MENER UNE SENSIBILISATION AU DESIGN DES LE PLUS JEUNE AGE	129
2.4.2. ACCROITRE LA PLACE DU DESIGN DANS LES FORMATIONS D'INGENIEURS ET ECONOMIQUES	130
2.4.3. DEVELOPPER LA FORMATION CONTINUE	130
<b>2.5. Recherche et design</b>	<b>131</b>
2.5.1. FAIRE EMERGER UNE SCIENCE DU DESIGN	131
2.5.2. METTRE EN PLACE DES PROGRAMMES DE RECHERCHE AMBITIEUX	132
2.5.3. ACCROITRE LA PLACE DE LA RECHERCHE DANS LES ECOLES	132
<b>2.6. La communication sur le design</b>	<b>132</b>
2.6.1. CREER UN LIEU ETENDARD DU DESIGN	132
2.6.2. REORIENTER LA COMMUNICATION AUTOUR DES « STAR DESIGNERS » VERS L'INTERNATIONAL	133

2.6.3.	FAIRE EMERGER UN UNIQUE GRAND PRIX NATIONAL DU DESIGN ORIENTE VERS LES PERFORMANCES ECONOMIQUES	133
<b>2.7.</b>	<b>La place du design français à l'international</b>	<b>134</b>
2.7.1.	ASSURER LA PRESENCE DE LA FRANCE DANS LES EVENEMENTS ET RESEAUX INTERNATIONAUX CLES (PRIORISATION)	134
2.7.2.	VALORISER LA MARQUE FRANCE EN TERME DE DESIGN	134
<b>2.8.</b>	<b>Le rôle d'exemplarité des pouvoirs publics</b>	<b>134</b>
<b>3.</b>	<b>Le déploiement de la politique</b>	<b>136</b>
<b>3.1.</b>	<b>Les principes directeurs du déploiement</b>	<b>136</b>
3.1.1.	LE MODE PROJET AU CŒUR DES ACTIONS	136
3.1.2.	UNE STRATEGIE MULTICIBLES ET DES ACTIONS COMBINEES	136
3.1.3.	UNE PRIORISATION AUTOUR DES ACTIONS DES CENTRES REGIONAUX DE DESIGN AINSI QUE LA COMMUNICATION SUR LE DESIGN	136
<b>3.2.</b>	<b>Axe prioritaire n°1 : Des structures d'accompagnement et de promotion organisées autour de centres régionaux de design rénovés</b>	<b>137</b>
3.2.1.	ORGANISATION ET POSITIONNEMENT DES CENTRES REGIONAUX	137
3.2.2.	UNE STRUCTURE EN CHARGE DE LA POLITIQUE INTERNATIONALE ARTICULEE A DESIGN FRANCE	139
3.2.3.	EN COMPLEMENT, DES EQUIPES REGIONALES RELAIS PERMANENTES	140
<b>3.3.</b>	<b>Axe prioritaire n°2 : Des outils de communication plus orientés vers les entreprises</b>	<b>140</b>
3.3.1.	UN SITE RESSOURCE GERE PAR LE CENTRE DE DESIGN PILOTE	140
3.3.2.	LA CREATION D'UN GRAND LIEU DU DESIGN EN ILE DE FRANCE	140
3.3.3.	UNE PUBLICATION DESIGN PEDAGOGIQUE A DESTINATION DES ENTREPRISES PRODUITE PAR LE CENTRE DE DESIGN PILOTE	141
<b>3.4.</b>	<b>Axe prioritaire n°3 : Donner un signal de lancement</b>	<b>141</b>
<b>4.</b>	<b>Conclusion générale</b>	<b>143</b>
<b>4<sup>ème</sup></b>	<b>partie : ANNEXES</b>	<b>144</b>
<b>1.</b>	<b>Annexe 1 : Sources</b>	<b>145</b>
1.1.	Sources documentaires principales	145
1.2.	Entretiens	147
<b>2.</b>	<b>Annexe 2 : Composition du Comité de Pilotage de l'Etude</b>	<b>148</b>

## **1ère partie : DIAGNOSTIC NATIONAL**

## 1. Le cadre de l'étude

### 1.1. Les partis pris de cette étude

Ce rapport consacré à l'étude internationale des politiques favorisant l'usage du design par les entreprises repose sur plusieurs partis pris initiaux. Menée à la demande du Ministère de l'Industrie, cette étude est résolument tournée vers les entreprises et se concentre sur un design adapté au monde économique, ayant vocation à répondre à ses contraintes et besoins. Le design opérationnel au cœur de cette étude n'intègre pas seulement la dimension esthétique qui lui est généralement associée, avec une approche de design d'auteur, mais surtout les dimensions fonctionnelles, interactionnelles, émotionnelles, etc. qui en font une fonction multidimensionnelle de l'entreprise au service de sa performance économique. Ce travail a donc pour vocation d'étudier le design et les designers qui agissent dans le cadre d'activités de valorisation économique et éventuellement sociétales.

Plus précisément, il a été adopté une vision du design à la fois comme facteur d'intégration de multiples fonctions et de transversalité au sein de l'entreprise. Le design n'est donc pas seulement pensé comme un secteur d'activité en soi, mais aussi comme une fonction venant en appui, de manière plus ou moins importante, de secteurs d'activités multiples. Car le design est opérant lorsqu'il est associé à une autre discipline, lorsqu'il se positionne comme un vecteur d'intégration et de relation entre les fonctions techniques (R&D) et marchés (marketing). L'approche du design comme discipline est toutefois pertinente en tant qu'objet de recherche, bien que la dimension transversale – la recherche sur le design croisée avec une autre science – prévale également en ce domaine.

En accord avec cette exigence, le rapport porte sur le design en tant que démarche, processus, fonction de l'entreprise et comme vecteur de résultat économique bien plus qu'en tant que finalité (produits, auteurs, art).

L'étude cherche à analyser les différentes composantes des politiques publiques en la matière, en France et dans les pays étrangers sélectionnés pour l'étude internationale. L'objectif est de comprendre leur organisation et les choix qu'elles traduisent, ainsi que d'en évaluer l'efficacité.

Pour ce faire, il est apparu nécessaire de s'intéresser en deuxième lieu aux modalités d'intégration du design au sein des entreprises : comprendre leur approche à l'égard du design et des designers, les modes d'intégration de la fonction, les leviers amenant les entreprises à faire le choix du design. En outre, étudier les entreprises signifie avoir un regard sur les interlocuteurs de celles-ci dans leur démarche design, à savoir les designers, intégrés ou externalisés.

Enfin, les cibles principales de l'étude sont les PME-PMI. Ce choix se justifie d'une part par le potentiel d'évolution de ces entreprises en la matière, dans la mesure où elles sont aujourd'hui les moins consommatrices de design. D'autre part, elles sont l'objet d'un enjeu prégnant de développement et de pérennité, face à la concurrence des pays à bas coût en particulier. L'objectif est à terme de fournir, grâce à une politique de design structurée, un outil de compétitivité significatif à travers le recours au design.

Si l'on définissait quatre groupes d'entreprises caractérisées par leur consommation de design, les cibles de la politique seraient les deux groupes intermédiaires (un troisième ayant valeur de référence) :

- Les *intégrateurs fréquents*, pour lesquels l'objectif est une amélioration et une banalisation de la pratique du design. L'enjeu pour ces sociétés est de s'engager vers le recrutement d'un designer intégré (enjeu organisationnel et enjeu de fréquence de recours au design) et/ou vers une amélioration des pratiques,
- Les *non-consommateurs relatifs*, pour lesquels l'enjeu est le déclenchement du recours au design. Cette catégorie se distingue des *non-consommateurs absolus* par le coût d'accès et de diffusion du design acceptable pour les pouvoirs publics et par la possibilité d'un impact à moyen terme. Les entreprises de cette dernière catégorie sont trop éloignées du design à la fois en termes de culture, de coût et d'impact potentiel.

Enfin, les *intégrateurs étalons*, entreprises ayant résolument intégré le design dans leur activité, n'ont pas vocation à bénéficier de la politique dans la mesure où les objectifs globaux sont déjà atteints sur leur segment. Elles ont en revanche un rôle à jouer comme acteur de cette politique, en appui de structures, formations, écoles, campagne de sensibilisation.

## 1.2. Méthodologie du diagnostic

La première partie de cette étude a été réalisée grâce aux démarches suivantes:

- Analyse d'études consacrées au design et à des thèmes connexes en France,
- Analyse d'études consacrées au design et à des thèmes connexes à l'étranger,
- Etude des plans des politiques de design,
- Recueil d'informations sur les sites Internet de structures en lien avec le design,
- Entretiens avec des acteurs français de l'économie du design, aux profils et fonctions variées et avec le souci d'une couverture du territoire national, notamment les membres du Comité de Pilotage de l'étude,
- Diffusion de questionnaires et entretiens avec des interlocuteurs étrangers.

Ces différentes sources (précisées dans l'annexe 1 et également largement mobilisées pour la deuxième partie) ont permis de réaliser un état des lieux du design en France,

tant en terme de perception et de pénétration du design dans les entreprises que d'acteurs et actions ayant pour vocation de favoriser l'usage du design dans les entreprises.

Sur ce dernier point, il doit être souligné qu'il ne s'agit pas d'un recensement exhaustif de l'existant. L'étude permet de dresser une vue d'ensemble et une mise en perspective des acteurs majeurs intervenant dans le champ du design, d'identifier les pratiques et actions considérées comme les plus significatives, par ces acteurs ainsi que par les différents interlocuteurs mis à contribution durant les entretiens. Elle permet enfin de les évaluer, en particulier au regard des obstacles à l'usage du design par les entreprises identifiés par la partie du diagnostic consacrée à celles-ci. Ce rapport permet de dresser de grandes tendances.

## 2. Quelle place pour le design ?

S'il existe désormais un accord assez large sur le fait que le design constitue un levier fort de performance et de compétitivité du point de vue des acteurs institutionnels nationaux et internationaux mais aussi des grandes entreprises, sa mise en œuvre reste complexe et parcimonieuse, tout comme sa définition demeure peu aboutie.

### 2.1. Le paradoxe du design : un consensus autour de ses effets mais non de sa définition et de sa mise en œuvre

#### 2.1.1. UNE PLACE CROISSANTE POUR LE DESIGN DANS LES PREOCCUPATIONS ECONOMIQUES A L'ECHELLE MONDIALE

Le design et plus largement les industries créatives occupent une part croissante dans les préoccupations économiques à l'échelle mondiale. Le développement du design coïncide avec l'émergence de l'économie de la connaissance, au cœur de la stratégie de Lisbonne arrêtée en 2000. En témoigne le Rapport mondial de compétitivité produit par le Forum Economique Mondial, qui compte depuis 2002 un index consacré au design. Car en installant un système de relations créateur de valeur entre le client utilisateur et le produit/service, le design s'inscrit pleinement dans la création de valeur immatérielle.

Illustrant la prise de conscience émergente de l'importance de l'impact économique mais aussi social du design, l'Alliance Internationale du Design (IDA), créée conjointement par deux organisations majeures de designers dans le monde, l'International Council of Societies of International Design (ICSID) et l'International Council of Graphic Design Association (Icograda), a lancé un projet de rapport international du design. Celui-ci vise à établir dans 12 pays une cartographie du secteur du design afin de déterminer la contribution du design et sa prise en compte stratégique dans le développement socio-économique et culturel d'un pays en tant qu'exigence nationale des gouvernements.

### 2.1.2. UN FACTEUR DE COMPETITIVITE RECONNU

Si le design se situe au cœur des préoccupations économiques, c'est qu'il est un facteur reconnu de compétitivité des entreprises et des territoires. Le design produit de la création de richesse et d'emplois, car il permet aux entreprises de développer des avantages compétitifs qui sortent de la seule compétitivité-prix, notamment dans les biens de consommation. Les différentes études menées sur le sujet démontrent que le design favorise l'innovation, qui accroît la compétitivité des entreprises. Ainsi, selon le rapport *Design in Britain 2005-2006* réalisée par le Design Council au Royaume-Uni, les entreprises usant de manière intensive du design – intégration dans le processus de l'entreprise – ont deux fois plus de probabilités d'avoir développé de nouveaux produits et services que les autres. En effet, de plus en plus, l'innovation non technologique et incrémentale se substitue à l'innovation technologique et radicale. L'innovation s'appuie sur l'expérience client. D'où l'importance d'exploiter la diversité des dimensions du design : produit, marque, media etc.

De nombreuses grandes entreprises en sont désormais conscientes. Procter & Gamble en constitue une excellente illustration. AG Lafley, PDG du groupe, a déclaré souhaiter être le meilleur utilisateur de design au monde. La démarche « Clay street » mise en place au sein de Procter & Gamble Cincinnati vise à placer le design au centre des processus stratégiques de l'entreprise. Après avoir eu pour objectif d'être les « marketers de demain », les dirigeants de P&G font désormais leur possible pour devenir les « designers de demain ».

Des études poussées ont été réalisées par certains pays concernant l'impact économique du design et ont permis de mettre en avant sa forte valeur ajoutée. Ainsi, l'étude de l'agence nationale danoise pour l'entreprise et la construction de 2003 *The economic effects of design* apporte des chiffres éclairants. Elle indique ainsi que parmi les entreprises étudiées, celles ayant eu recours au design avaient vu leur chiffre d'affaires croître de 22% de plus que celles n'y ayant pas eu recours sur les cinq années de la durée de l'étude. Par ailleurs, cette étude confirme l'idée largement répandue que le recours croisé au design, intégré et externalisé, est l'approche qui entraîne le retour sur investissement le plus élevé. L'étude du Design Council *The impact of Design on Stock market performance* souligne que les 63 entreprises identifiées comme utilisateurs efficaces de design surperforment le Financial Times Stock Exchange de 200%.

De telles études, réalisées notamment par des pays anglo-saxons et scandinaves, ont également une fonction de visibilité et de crédibilité du design très importante dans le développement de l'usage du design par les entreprises nationales.

Ces travaux restent toutefois contraints par les difficultés à déterminer des critères pertinents et aisément mesurables d'évaluation de l'impact du design. C'est l'un des sujets de réflexions centraux de nombreuses organisations à l'échelle mondiale, telles que le Design Management Institute (DMI). Cette organisation internationale à but-non lucratif s'est donné pour but d'accroître la connaissance du design comme un élément essentiel de la stratégie des entreprises et est devenue l'organisation de référence sur le design management. Plusieurs axes de mesure sont considérés : émotion de l'achat, nouveaux marchés, innovation, marque et image, amélioration du processus et du délai de mise en marché, satisfaction du client, ROI, développement de communautés de consommateurs etc. Les potentiels d'exploration de ce champ demeurent très importants.

### 2.1.3. UN SUJET APPROPRIÉ PAR LES ACTEURS PUBLICS

L'aspect transversal et multidimensionnel du design s'applique tant aux objectifs stratégiques qu'il contribue à réaliser (qualité de vie, éthique, performance...) qu'aux secteurs et types d'entreprises potentiellement impactés par le design. Il concerne non seulement le secteur industriel mais aussi les services où il connaît une forte croissance. Il peut également s'appliquer aux services publics, qui sont une cible privilégiée des politiques de développement de l'usage du design dans de nombreux pays, notamment au Royaume-Uni.

Dans un nombre croissant de métropoles, les pouvoirs publics prennent conscience des gains que peut apporter le design et se positionnent autour des industries créatives. On parle ainsi de « Métropoles créatives ». Certaines se sont vues labellisées, notamment par le label « villes de design » de l'UNESCO, détenu à ce jour par Buenos Aires (2005), Montréal et Berlin (2006). La désignation est effectuée par l'Alliance globale pour la diversité culturelle. Forte de sa future cité du Design, Saint Etienne a déposé une candidature pour obtenir ce label. Saint Etienne, comme par ailleurs Lyon ou Toulouse, candidate également pour devenir l'une des « Capitales européennes de la Culture » en 2013. Non seulement le design consolide la pérennité et l'image des entreprises du territoire, mais les collectivités elles-mêmes peuvent se saisir du design pour renforcer leur environnement social, culturel et durable.

Le caractère stratégique du design, tant pour les entreprises que les territoires, a amené un certain nombre de pays à conduire des politiques de promotion et de développement de l'usage du design par les entreprises, agissant sur l'offre et/ou la demande à l'échelle nationale (Corée, Scandinavie...), ou à l'échelle régionale (Australie, Länder, Catalogne...). Plusieurs de ces pays constituent l'objet de la seconde partie de l'étude.

Les personnalités en charge de porter le discours et la politique en matière de design dans plusieurs pays illustrent l'extrême importance accordée à cette question. Tony Blair s'est ainsi fait le porte-parole du design durant des années. De même, le Premier Ministre finlandais a été à la tête des événements organisés dans le cadre de la grande campagne de sensibilisation au design organisée dans son pays.

#### 2.1.4. L'ABSENCE DE DEFINITION PARTAGEE

L'appropriation croissante du design par les acteurs privés et publics, tout au moins dans leur discours, semble toutefois paradoxale car il n'existe pas de véritable vision partagée du design. Dans le dictionnaire international des arts appliqués et du design (1996), Arlette Barré-Despond souligne l'indétermination sémantique du terme design, employé pour qualifier des pratiques créatives dans des domaines diversifiés.

Les pays ont des traditions et des interprétations du design variables. Ainsi, la tradition anglo-saxonne est celle des Arts & Crafts, tandis que le design allemand est plutôt tourné vers la rationalisation et la standardisation. L'approche Art Déco française s'oppose également à la forte dimension sociale des pays scandinaves.

Au-delà de ces différences nationales, il n'existe pas toujours de discours partagé sur le design au sein-même de chacun des pays. La difficulté en France est liée notamment à la polémique qui est née autour de l'utilisation du terme anglo-saxon « design », qui a amené à proposer des traductions approximatives, telles que « esthétisme industriel ».

La définition adoptée en 2002 par l'ICSID a justement vocation à contribuer à l'émergence d'une discipline unique : « Le design est une activité créatrice dont le but est de présenter les multiples facettes de la qualité des objets, des procédés, des services et des systèmes dans lesquels ils sont intégrés au cours de leur cycle de vie. C'est pourquoi il constitue le principal facteur d'humanisation innovante des technologies et un moteur essentiel dans les échanges économiques et culturels ». Par ailleurs, un certain nombre de définitions du design insistent sur la double dimension de « dessin » et « dessein » de celui-ci.

Cette approche permet de couvrir tous les champs des métiers du design, qui peuvent également ensemble faire office de définition : design produit, design packaging, design d'usage, design d'espace, design textile, design graphique, design de marque, design d'environnement... La diversité des champs couverts par les métiers du design traduit la diversité des impacts qu'il peut avoir sur les produits et les services, et finalement sur les consommateurs et citoyens. Or c'est cette diversité, cette richesse des expériences qu'il peut créer qui fait tout son intérêt. Les différents champs du design doivent plus que jamais être laissés ouverts.

Plus que l'absence de définition commune, c'est peut-être l'absence de consensus sur la mesure des impacts et finalités du design - dimension ergonomique, écologique, relationnelle et économique - qui peut constituer une complexité dans la définition d'une politique favorisant l'usage du design par les entreprises.

Le chemin à parcourir pour privilégier le design compétitif à une vision très orientée design esthétique fait partie des enjeux pour faire évoluer les comportements, principalement des entrepreneurs (PME-PMI).

## **2.2. Le design insuffisamment promu en France**

### **2.2.1. UNE CULTURE DU DESIGN FAIBLE**

A l'échelle française émerge également une réflexion autour de la valeur ajoutée de l'économie de l'immatériel, comme en témoigne le rapport Jouyet-Lévy de 2006 qui y est consacré. Ce rapport a notamment contribué à la création de l'Agence du patrimoine immatériel de l'Etat (APIE), qui traduit un intérêt croissant pour la question de la part des plus hautes autorités. Un *4 pages* du SESSI sur « l'immatériel au cœur de la stratégie d'entreprise » illustre également l'importance accordée à cette problématique par les pouvoirs publics en France.

Si le rapport Jouyet-Lévy intègre la question du design dans l'économie de l'immatériel, la place de ce dernier reste limitée comme dans l'ensemble de la politique économique française. Au contraire de pays anglo-saxons ou scandinaves, la France n'a jamais réalisé d'étude majeure démontrant l'impact économique du design.

Ce même rapport souligne la faible considération des activités créatives en France. L'ensemble des interlocuteurs, quel que soit leur profil, partage le constat selon lequel la France ne semble pas culturellement porteuse d'une « pensée design ». Tous s'accordent à dire que la culture française a plus tendance à valoriser une approche technique et technologique, d'ingénieur, qu'une approche de designer. L'absence d'une traduction en français de ce terme – alors que des équivalents existent en espagnol ou en italien par exemple – en témoigne selon certains des interlocuteurs rencontrés.

En outre, l'approche française apparaît structurellement fortement cloisonnée, entre art et industrie, entre marketing et recherche et développement, alors même que le design se situe justement à l'articulation de ces différentes dimensions. L'existence d'écoles spécifiquement dédiées au design en France, alors que les enseignements en design sont prodigués dans un grand nombre de pays dans le cadre d'universités d'art ou polytechniques, apparaît symptomatique à certaines des personnes interrogées.

Des enjeux de positionnement pour les écoles de design sont à prévoir dans les années à venir afin de mettre en avant leur valeur ajoutée, notamment par la création de programmes croisés avec des formations génériques (écoles de commerces et écoles d'ingénieurs). Celles-ci seront en effet amenées à intégrer le design dans leur cursus comme fonction incontournable de la compétitivité des entreprises.

Le développement du design (au même titre que d'autres secteurs ou d'autres industries) est fortement corrélé à l'appétence de ses marchés nationaux (Angleterre, Scandinavie...). Cette situation rend nécessaire une orientation forte du développement français à l'international. La culture du design apparaît peu présente historiquement sur les marchés finaux en France (a contrario d'un pays comme l'Italie) en volume et en sophistication des besoins. Un effet d'entraînement ou d'expérimentation (rôle des pionniers ou autres « early adopters ») du marché national est peu vraisemblable dans les années à venir.

Or la capacité des entreprises à innover par le design peut constituer l'un des moteurs de la compétitivité nationale grâce à une différenciation, sur la cible PME-PMI notamment. La position en retrait française transparaît dans le classement effectué par le Forum Economique Mondial, qui identifie une dégradation de la place de la France en matière de compétitivité par le design (de la 4<sup>ème</sup> à la 6<sup>ème</sup> place) de même que de manière globale (de la 12<sup>ème</sup> à la 30<sup>ème</sup> place) entre 2002 et 2005. Parmi les principaux critères utilisés, on citera le développement des marques, la capacité d'innovation, le caractère unique du design de produits, le développement du marketing, les niveaux de design. Parmi ces critères, ceux liés aux actifs immatériels (marques, licences, brevets...) ont largement pesé dans l'évolution du classement français. A l'exception du secteur du luxe, la gestion de portefeuille de marques et d'univers commerciaux spécifiques, ne font pas partie des atouts nationaux.

Design Competitiveness Ranking 2005		Design Competitiveness Ranking 2002	
1. Japan	6.2	1. Finland	6.3
2. United States	6.2	2. United States	6.2
3. Germany	6.1	3. Germany	6.1
4. Switzerland	5.9	4. France	6.1
5. Denmark	5.8	5. Japan	6.1
6. France	5.7	6. Switzerland	6.0
7. Finland	5.7	7. Netherlands	6.0
8. Sweden	5.7	8.	6.0
9. Belgium	5.6	9. Denmark	5.8
10. Austria	5.6	10. Great Britain	5.8

Source : Forum économique mondial

Si ce type de classement doit être considéré avec les réserves de circonstance, il signale toutefois la nécessité d'agir en matière de politique favorisant l'usage du design dans les entreprises.

### 2.2.2. LE SECTEUR DU DESIGN EN FRANCE

L'état des lieux de l'offre de design en France se caractérise par des incertitudes fortes quant au nombre de designers et d'agences de design. En effet, selon les sources existantes, l'écart du chiffre peut varier d'un facteur de 1 à 2,5.

Ce flou peut s'expliquer par plusieurs facteurs. En premier lieu, l'incertitude autour du terme de design se traduit par un flou quant à la définition du métier de designer. Il n'existe pas de code NAF spécifique aux structures indépendantes de design, qui sont, selon l'APCI, éclatées en 5 codes principaux, 19 au total. Cette difficulté constitue également un obstacle à toute comparaison internationale de l'offre du design. La mise en place en 2008 d'un code européen NACE 74.10 (« activités spécialisées en design »), grâce au travail du BEDA notamment, devrait apporter une réponse partielle. Ce code ne résoudra toutefois pas l'ensemble des difficultés, liées en partie au foisonnement des métiers que recouvre le design, avec un périmètre perçu de manière différenciée selon les traditions et les sensibilités nationales.

En outre, les méthodologies utilisées sont variables d'une source à l'autre. La représentativité des échantillons utilisés est également inégale : certains sont restreints en terme de nombre de personnes interrogées (difficultés liées aux contraintes de ressources à disposition pour les études réalisées), tandis que d'autres se concentrent sur une région en particulier (ex des études du CDRA).

A titre indicatif, et tout en intégrant les contraintes évoquées ci-avant, il peut toutefois être fait référence aux chiffres avancés par l'étude de l'APCI « l'offre de design en France » (2002) – qui reconnaît elle-même les difficultés méthodologiques auxquelles elle a été confrontée. Celle-ci indique que l'on comptait à cette date en France entre 11 000 et 13 000 designers, hors mode et webdesigners. La filière design dans son ensemble est estimée à environ 25 000 personnes.

Cette étude ne comptabilisait toutefois pas les designers intégrés dans des entreprises, qui constituent une composante majeure de la profession des designers. Les données à disposition restent donc très partielles. Ceci pose de manière saillante la question de la mise en place d'outils de mesures affinés et utilisés de manière régulière par et/ou pour les pouvoirs publics.

Les différentes études ainsi que les interlocuteurs convergent sur le constat d'une concentration géographique de l'offre de design, avec environ deux tiers des designers

nationaux et la moitié des structures de design situées en Ile-de-France. Une seconde région se distingue nettement : Rhône-Alpes compte environ 15% de l'offre nationale.

Selon l'étude de 2002 de l'APCI, les structures de prestations design se caractérisent par une très petite taille. En effet, près de la moitié disposait alors de seulement un à trois salariés. Le secteur de l'emballage compte des agences de plus grande taille car les marges y sont relativement plus importantes. Toutefois, l'écart-type en nombre de salariés est globalement faible. Petites, les structures de design sont également relativement jeunes : en 2002, 57% d'entre elles avaient moins de 10 ans.

Selon l'étude CDRA de 2005, le chiffre d'affaires moyen est d'environ 3,5 M€ pour les 50 premières agences de design par la taille, pour une marge brute moyenne d'environ 2,8 M€ en légère progression. Le chiffre d'affaires global du secteur se situe aux alentours de 3,5 milliards d'euros selon l'APCI.

85% des designers sont rémunérés intégralement par facturation d'honoraires. Seul 1/5 des designers environ exploite sous forme de royalties le fruit de leur création intellectuelle. C'est peu au regard du reste de l'Europe selon différents interlocuteurs interrogés. Il existe donc une marge de progression dans ce domaine. Ce mode de rémunération traduit une faible maturité sur les modes de création de valeur – économique – par les designers. L'exploitation de la propriété intellectuelle est en effet un modèle de bénéfice partagé pour les designers et les entreprises et pousse à l'innovation par une prise de risque commune (les rémunérations étant corrélées aux succès finaux de commercialisation des produits ou des services).

En outre, le rapport sur l'économie de l'immatériel pointe un système juridictionnel français inadapté à l'exploitation de la propriété intellectuelle, insuffisamment doté de compétences techniques, avec des durées de procédures trop longues et une inadéquation des réparations aux réalités et enjeux économiques.

## 2.3. La faible place du design dans les entreprises françaises

### 2.3.1. DONNEES CLES<sup>1</sup>

- ❖ Le taux de pénétration moyen du design dans les entreprises est de l'ordre de 35% (50% dans le textile ou les biens de consommation, le chiffre étant en revanche très faible dans l'industrie lourde). Ce taux mesuré en Rhône-Alpes peut être vraisemblablement extrapolé à quelques points près à l'ensemble de la France. Il s'agit d'une moyenne pour les entreprises de toutes tailles, qui cache un chiffre bien plus bas pour les PME et TPE. Ce taux fait l'objet d'un plafonnement depuis plusieurs années. Il existe donc un véritable enjeu autour des solutions permettant de dépasser cette barre.
- ❖ Plus de 20% des PMI ont déjà eu recours à un designer externe. L'effet levier est d'autant plus fort en présence d'un designer interne en complément. En effet, le designer intégré a une bonne vision de la stratégie et des expertises de l'entreprise, tandis que le designer externe apporte un regard extérieur et son expérience variée.
- ❖ Moins de 5% des 80% restants envisagent d'avoir recours à un designer dans un avenir proche (raisons économiques et raisons liées à l'absence de projets particuliers).
- ❖ Le rattachement hiérarchique d'un service design interne se fait principalement auprès d'une fonction technique R&D, bureau d'étude (63%).
- ❖ Les designers détiennent majoritairement des compétences en design produit.

<sup>1</sup> Sources : Etudes APCI et CDRA

### 2.3.2. UNE PERCEPTION PARTIELLE DU DESIGN

Les différents interlocuteurs interrogés, qu'ils soient designers ou acteurs institutionnels, témoignent unanimement du fait que les dirigeants d'entreprise ont pour beaucoup une perception tronquée du design.

Une distinction doit toutefois être opérée selon les typologies d'entreprises. Ainsi, comme ont pu le souligner nombre des interlocuteurs interrogés, les PME-PMI sont bien plus concernées par ce constat que les grandes entreprises, au sein de la plupart desquelles la conscience de l'impact du design s'est imposée. Par ailleurs, des secteurs tels que l'électroménager, l'automobile ou l'ameublement se caractérisent par une culture forte du design. Les entreprises en activité *business to business*, d'un niveau technique élevé, ont en revanche des difficultés à intégrer le design, dont la nécessité ne leur apparaît pas avec évidence. Cette situation différenciée souligne l'utilité d'une étude de la pénétration du design par filières, afin d'être en mesure de calibrer au mieux les actions d'une future politique favorisant l'usage du design par les entreprises.

#### 2.3.2.1. LA PERCEPTION D'UN DESIGN ESTHETIQUE

Le design est perçu par de nombreux dirigeants de PME-PMI dans sa seule dimension esthétique. Cette vision a pour première conséquence d'exclure souvent le design du champ des services et de le restreindre à celui des produits, plus particulièrement aux biens de consommation.

A l'extrême, cette vision amène un certain nombre de dirigeants à redouter le design, craignant que le designer « tout-puissant » n'impose la fonction de l'objet en imposant sa forme. Le designer prescrirait alors ses conditions à la conception du produit, alors même que le travail du designer est de répondre à un besoin de conception dans le cadre d'un de contraintes inhérentes à un service et/ou un produit.

#### 2.3.2.2. LA PERCEPTION D'UN DESIGN COUTEUX

Le second biais constaté par l'ensemble des interlocuteurs concerne la perception du coût du recours au design pour une entreprise. Le design est souvent considéré par les PME-PMI comme un poste de coût et non comme un poste d'investissement. Le design est associé à la fabrique de l'image et à l'esthétique mais non à un retour sur investissement. La valeur ajoutée du design mise en évidence dans les études anglo-saxonnes et scandinaves précédemment évoquées n'est pas intégrée par les décideurs économiques d'une grande partie des petites entreprises.

Au contraire, le témoignage d'interlocuteurs issus des directions design de grandes entreprises montrent qu'une fois la conscience de la valeur ajoutée acquise au sein de la structure, aucune résistance dans la délivrance des budgets demandés – minimes au regard des besoins d'autres directions – n'est plus opposée. « Le design, c'est gratuit » avait l'habitude de dire l'un des dirigeants d'une grande entreprise de télécommunications, conscient du retour sur investissement.

Cette perception peut d'autant plus être démentie que le design apparaît comme une fonction – interne ou externe – peu coûteuse d'une entreprise :

- Les revenus des designers sont considérés par l'ensemble des acteurs de l'économie du design comme relativement faibles au vu de leur niveau de formation en comparaison de leurs « alter ego » dans l'entreprise, issus de formations de gestion et d'ingénieurs. Cette situation traduit la faible place du design en France et l'insuffisante considération envers cette fonction de l'entreprise et la profession des designers,
- Le travail du designer, constitué en très grande partie d'une prestation intellectuelle, ne nécessite pas d'investissements financiers lourds dans la plupart des cas.

Le design apparaît aux acteurs interrogés comme une fonction bien moins coûteuse que d'autres secteurs liés à l'économie de l'immatériel tels que la recherche ou la publicité. Les faibles coûts nécessités par une direction design interne se traduisent souvent par l'absence des designers aux comités de direction.

### *2.3.2.3. UNE PROFESSION AUX CONTOURS FLOUS*

La perception tronquée du design va de paire avec la faible visibilité de la profession de designer. Celle-ci ne dispose pas de représentation professionnelle d'ensemble forte. En outre, la profession n'est pas définie : dénuée de code NAF, elle ne dispose pas non plus de qualification professionnelle.

Or le métier de designer est très hétérogène et les entreprises souhaitant avoir recours au design peuvent être déconcertées par la variété des métiers du design, ainsi que les variations dans les devis. Selon les acteurs du design interrogés, il est difficile de trouver « le bon prestataire au regard de la maturité de l'entreprise ». Or il s'agit d'un élément déterminant dans la réussite de la démarche design d'une entreprise.

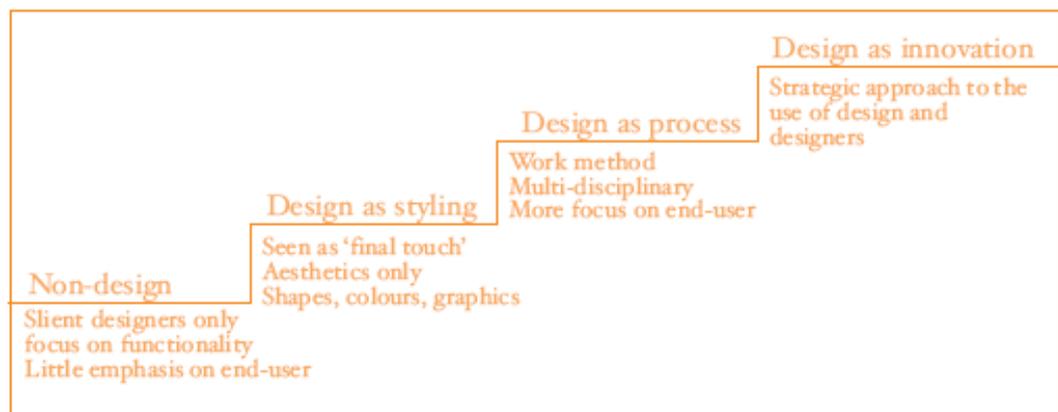
Sur l'impulsion du Ministère de l'Industrie, un office professionnel de qualification des designers industriels (OPQDI) avait été créé, afin de répondre à la législation européenne et dans le but de renforcer la présence du design dans les marchés publics. Toutefois, devant les difficultés rencontrées par l'office et les résistances au sein même de la profession - difficilement perçue comme unitaire par les professionnels eux-mêmes -, celui-ci a finalement disparu, avant même d'avoir entamé son activité.

### 2.3.3. LES MODALITES D'INTEGRATION DU DESIGN DANS L'ENTREPRISE

#### 2.3.3.1. LA NECESSITE DE PASSER DU « RELOOKAGE » AU DESIGN STRATEGIQUE

Les designers interrogés témoignent du fait que leurs interlocuteurs, tout particulièrement lorsqu'ils s'adressent pour la première fois à un designer, perçoivent le design comme une activité de « relookage » des produits, sans travail de réflexion sur la cible, l'usage, la fonction de celui-ci. Plus une entreprise est sensibilisée au design, plus elle y a recours en amont du processus de conception du produit ou du service.

Cette approche différenciée du design en fonction de la sensibilisation du client est illustrée par une typologie conçue par le *Danish Design Council*, qui identifie quatre phases : le non-design, le design-style, le design-process et le design-innovation.



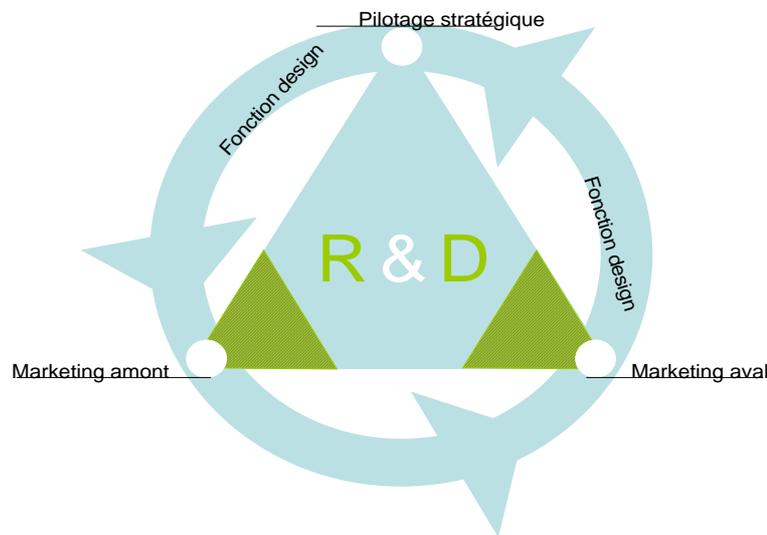
Source: Danish Design Council

Or, comme en témoigne l'ensemble des acteurs interrogés, notamment les designers, la valeur ajoutée du design est d'autant plus forte que le recours au design a lieu dès les phases amont. La maturité des entreprises face au recours au design est un véritable enjeu de compétitivité. Il ne s'agit pas seulement d'encourager les entreprises à recourir au design, mais également de les faire évoluer dans leurs attentes et leur pratique du design.

### 2.3.3.2. LA VISION SYSTEMIQUE DU DESIGN : ENTRE MARKETING ET INGENIERIE

Les enjeux majeurs se situent alors autour de l'articulation entre R&D, design et marketing pour créer de la valeur et surtout piloter des projets, à la fois avec une orientation marché forte, mais aussi avec un souci d'innovation constant.

Une fonction design circulaire



La capacité du design à s'imposer comme une fonction permanente de l'entreprise (une colonne vertébrale entre innovation technique, innovation non technologique et attente des marchés) fait partie des objectifs clés de court terme d'une politique nationale. Cette fonction permanente est celle du « design management » approche organisationnelle et stratégique qui permet de relier les fonctions essentielles de l'entreprise en intégrant une problématique design à chaque étape (du design produit au design émotionnel).

La question du design est une question d'essence stratégique (le design au service de la performance économique) qui peut se déployer au travers de divers vecteurs :

- L'organisation de l'entreprise qui doit être « orientée design » quand celui-ci est jugé stratégique,
- Les compétences et la formation,
- La prospective et l'anticipation des usages et des comportements,
- Le management et plus encore le « management de la créativité » pour les entreprises où l'innovation permanente est une quête absolue.

### 2.3.3.3. L'INTRODUCTION DU DESIGN DANS L'ENTREPRISE : UNE DEMARCHE ORGANISATIONNELLE

Le design constitue finalement un projet d'organisation stratégique impliquant. La forme organisationnelle, au-delà des compétences, du management, de la vision stratégique et des systèmes d'informations, pose la question de l'existence ou non d'une structure dédiée.

Quel type de structure privilégier ? Plusieurs approches sont possibles :

- Une structure (service, direction),
- Une culture à diffuser (avec un système de correspondants design),
- Une fonction permanente à installer par l'intermédiaire d'instances ou d'un mode projet permanent.

Il n'existe pas de réponse normalisée et chaque entreprise se doit de mener une réflexion sur son cas propre. L'évolution organisationnelle qui en résulte constitue une opération de « transformation » pour l'entreprise, qui doit y être préparée, voire plus certainement accompagnée.

### 2.3.4. LES LEVIERS DE RECOURS AU DESIGN PAR LES ENTREPRISES

Insuffisamment connu par les dirigeants d'entreprises françaises, notamment dans les PME, le design reste souvent loin de leurs priorités. Il est donc nécessaire de déterminer les leviers permettant d'accroître la maturité des entreprises vis-à-vis du design, alors que seuls 36% des PME-PMI envisagent le design comme un facteur de différenciation selon le CDRA.

#### 2.3.4.1. UN MOMENT CLE : LA PREMIERE APPROCHE VERS LE DESIGN

Comme en témoignent les différents acteurs de l'économie du design, la méconnaissance du design et de sa valeur ajoutée constitue le principal frein à l'usage du design par un certain nombre d'entreprises, notamment de petite taille. En outre, certaines PME qui auraient des velléités d'avoir recours au design peuvent se voir découragées face à la complexité du choix d'un designer et face à la nécessité d'envisager une évolution organisationnelle.

Une politique favorisant l'usage du design par les entreprises doit donc se focaliser sur les incitations aux entreprises à s'intéresser au design. Il peut s'agir soit de démontrer aux entreprises l'intérêt économique du recours au design, soit, pour les entreprises déjà convaincues mais contraintes en termes de temps et de ressources financières, d'apporter une incitation financière ou fiscale. Selon les acteurs, une expérience de design réussie suffit souvent à voir les entreprises renouveler leur recours au design.

L'ensemble des acteurs interrogés s'accorde sur le rôle clé à jouer par les pouvoirs publics dans l'accroissement de la visibilité du design et de la profession des designers, auprès des entreprises et du grand public. En outre, il est important que ce discours porté au plus haut niveau soit relayé par l'ensemble des acteurs économiques sur le terrain.

#### 2.3.4.2. UN BESOIN DE PARTAGE D'EXPERIENCE

L'ensemble des entretiens menés à l'occasion de cette étude souligne que la méthode ayant le plus d'impact pour inciter les entreprises à recourir au design est l'échange d'expériences entre dirigeants d'entreprises. La nécessité d'une identification, d'une appropriation des expériences rend la dimension testimoniale tout à fait stratégique dans une politique favorisant l'usage du design par les entreprises. Les utilisateurs potentiels de design sont particulièrement sensibles aux témoignages en matière d'impact sur les parts de marché, le chiffre d'affaires, l'image.

Le partage d'expérience peut se décliner de deux manières :

- Le partage d'expérience au travers de rencontres physiques entre chefs d'entreprises, organisées soit dans le cadre de structures dédiées au design, soit dans le cadre de cercle d'entrepreneurs non thématiques,
- Le partage d'expérience par les médias : la presse écrite peut être un moyen de diffusion des expériences réussies d'entreprises en matière de design. Il est alors déterminant, dans une perspective d'identification, que les écrits s'intéressent à la démarche de l'entreprise, à la réflexion qui a été menée et la manière dont les acteurs se sont impliqués, bien plus qu'au produit final. La publication d'ouvrage peut avoir la même fonction (cf. ci-dessous), de même que le recours à d'autres médias, comme la production de films.

Ainsi, l'ouvrage *L'Eco-conception en actions* (2<sup>ème</sup> édition) publié par l'ADEME présente des témoignages d'entreprises qui, pour des motivations initiales variées (exigences clients, anticipations réglementaires, amélioration du management environnemental, positionnement marketing du produit, etc.), ont mené à bien des démarches d'éco-conception. Chaque cas est traité par une fiche (2 pages) et présente démarche et résultats.

Le besoin d'identification aux entreprises ayant réussi par le design met en avant la pertinence des actions organisées sur un critère sectoriel. Ainsi, en coopération avec le CDRA, le Syndicat des Lunetiers du Jura organise des workshops pour les designers, des voyages d'études, des veilles tendances, des conférences etc.

### 2.3.4.3. UN BESOIN D'ACCOMPAGNEMENT

Les expériences relatées par les différents interlocuteurs interrogés démontrent que la politique favorisant l'usage du design par les entreprises ne doit pas s'arrêter une fois le premier pas vers le design réalisé. Il ne s'agit pas seulement de pousser les entreprises à accéder au design mais bien plus d'y avoir recours de manière vertueuse, d'une façon adaptée à leur organisation et à leur projet. L'ensemble des acteurs de l'économie du design rencontrés insiste sur la nécessité pour une entreprise d'être suffisamment mûre pour avoir recours au design.

La dimension de l'accompagnement de l'entreprise dans ses premiers projets design apparaît ainsi tout à fait nécessaire. En premier lieu, il est important que l'entreprise identifie ses besoins et le type de design/designer adapté. En second lieu, un accompagnement tout au long de la démarche design apparaît utile. Il s'agit de réussir le test du design pour pousser les entreprises à avoir de nouveau recours à des designers, et permettre à ce recours d'avoir un impact maximum sur les résultats de l'entreprise. La dimension du conseil dans une politique favorisant l'usage du design par les entreprises est essentielle.

## 2.4. Deux exemples d'utilisateurs de design : éco-designers et design boomers

Les convictions que le design est un facteur de développement incontournable et que l'éco design est une approche en voie de généralisation amènent à observer plus particulièrement deux catégories d'entreprises, aux pratiques et stratégies remarquables.

Première catégorie, les entreprises de type « design boomers » sont des entreprises (PME-PMI) pour lesquelles le design a été un vecteur de croissance et de développement fort (sur une gamme de produits ou sur la totalité de son offre). (Voir encadré ci-après)

Deuxième catégorie, les entreprises « éco-designers » ont introduit dans leurs processus de conception et de réalisation (voire de marché ou de niche de marché) la réflexion sur le cycle de vie de leurs produits (éco conception).

## Design boomers

- Définition  
Les entreprises de type PME-PMI qui ont connu une croissance importante ou régénéré de manière durable tout ou partie de leur activité
- Exemples  
Dimos (marteau pour couvreurs), Chauvin Arnoux (Matériel de mesure), Otio (Domotique)
- Enseignements
  - *Des approches multiples*  
Nécessité de se développer sur de nouveaux segments  
Nécessité d'apporter une valeur ajoutée nouvelle par rapport à des activités de négoce  
Innovations techniques non canalisées sur le marché  
Signaux faibles marchés à interpréter pour reconfigurer l'offre produits
  - *L'approche design est susceptible de faire bouger l'ensemble des paramètres organisationnels de l'entreprise*  
Préparer le Comité de Direction s'il n'en est pas à l'origine  
Ne pas attendre une traduction de la démarche immédiatement en ROI  
Travailler sur l'ensemble des processus innovation
    - Innovation par les matériaux
    - Management des projets transversaux
    - Travail à partir de scénarios d'usages (marketing)Identifier les impacts sur les processus de production
- Facteurs clés de succès
  - Confiance dans la démarche
  - Pilote, confiance de la direction générale
  - Test et prototype sur projets / produits non stratégiques
  - Accompagnement et conseil par un prestataire

## Eco-designers

- Définition  
Les entreprises de type PME-PMI engagées au niveau d'une gamme ou de l'ensemble des produits dans une démarche de type « éco-conception » ou « éco-design »
- Exemples  
Gautier (meubles), Millet (équipements sport), Patagonia
- Enseignements
  - *Des approches variées*  
Des entreprises venues au design par l'éco-design  
Un effet réglementaire très structurant (écolabels) : les contraintes sont un levier d'innovation  
Une vision « marché » très forte nécessaire  
Une dimension militante  
Une réduction des coûts par effet soustractif et/ou recyclabilité produits (écologique et économique)
  - *Une organisation modifiée durablement*  
La dimension environnement est présente de la conception jusqu'à la fin de vie du produit (nutriment potentiel)  
Un sourcing matériaux et des phases de tests complexes  
Un marketing produit à calibrer (couples produits/marchés et à phaser en terme de maturité des consommateurs)  
Labels, auto déclaration, cradle design comme argument...  
L'approche design est consolidée (réflexion plus profonde et pilotage renforcé de la fonction)
  - *Pour déclencher ce cycle vertueux le rôle des politiques apparaît très important*  
Dimension réglementaire (politique de labels génériques de types NF environnement mais aussi sectoriels)  
Exemplarité de l'Etat et des Collectivités  
Commande publique  
Dimension fiscale : distorsion fiscale sur produits éco conçus  
L'éco-design n'apparaît pas comme un appendice d'une politique design mais bien comme une composante essentielle et structurante.  
Les formations « design management » n'intègrent pas l'éco-design alors que les deux approches sont d'une grande proximité (conceptuelle).  
La formation-action est un élément de développement majeur.
- Facteurs clés de succès  
Implication et cohésion interne très forte  
Appui technique et accompagnement fondamental  
Rassurer, limiter les risques, faire bénéficier de REX  
Capacité à se projeter et à piloter à long terme  
Difficultés pour les PME-PMI  
Capacité à repenser les interfaces internes sur tout le cycle de vie des produits en plus du cycle lui-même (au-delà de la mise en marché)

### 3. Les principaux acteurs du design en France

Si la France ne dispose pas de politique formalisée en matière de stimulation des entreprises dans l'usage du design, un certain nombre d'acteurs mène des actions dans ce sens.

#### 3.1. Une diversité d'interventions ministérielles sans vision stratégique d'ensemble ni pilotage concerté

Le financement des formations constitue un élément phare de l'intervention des pouvoirs publics dans l'économie du design. Créée en 1982, l'une des principales écoles du design en France, l'ENSCI-les Ateliers (Ecole Nationale Supérieure de Création Industrielle), est cofinancée par le Ministère de la Culture et de la Communication et le Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Emploi qui en assurent conjointement la tutelle.

En outre le Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Emploi finance l'IFM (Institut Français de la Mode), centre de formation, de recherche et de ressources dédié aux secteurs mode/design/création. Cet institut a été créé à l'initiative du Ministère de l'Industrie en 1986 avec les professions du textile et de la mode. L'IFM délivre notamment un programme post-graduate de management de la mode et du design à bac + 5.

Le Ministère de la Culture et de la Communication intervient également massivement dans l'offre de formation au travers de la quarantaine d'écoles d'art françaises délivrant des enseignements en design.

Le Ministère de l'Education Nationale est lui aussi actif : de nombreux BTS sont consacrés au design et des établissements d'enseignement supérieur de haut niveau, dispensent des formations spécialisées (exemple : master design de l'Université Technologique de Compiègne).

Le financement de structures de promotion du design constitue le second volet majeur de l'intervention directe du le Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Emploi dans l'économie du design. Il participe ainsi au financement d'actions menées par l'APCI (prix de l'Observateur du design, itinérance internationale des produits lauréats de l'Observateur, actions d'information et de sensibilisation). Il finance également le Centre de design Rhône-Alpes - par l'intermédiaire de la DRIRE - ainsi que le VIA (cf. ci-après). Le financement du design et de la création par le Ministère, hors DRIRE, pour l'année 2006, était de 7 M€, auxquels s'ajoutent 2,436 M€ pour le VIA au titre de la taxe sur l'ameublement. Au-delà de ces chiffres, il est difficile d'avoir une vision consolidée des montants investis par l'Etat dans le design.

Il apporte un soutien aux entreprises via des actions collectives mises en œuvre par certaines DRIRE, donc de manière différenciée entre les territoires. Il lance des appels à projet, par exemple, dans le secteur du textile et de l'habillement (Innovation, Création, Design). Les crédits d'impôt sont également un des outils de son intervention : crédits impôt collection et création (cf. ci-après).

L'action du Ministère de l'Ecologie, du Développement et de l'Aménagement Durables concerne davantage la recherche. Son intervention en matière de design se fait principalement via l'ADEME, qui compte un département «éco-conception et consommation durable» auquel s'ajoutent les interventions des délégations régionales. L'Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie finance des formations, de la recherche et des projets en éco-design (cf. ci-après).

Le Ministère de la Culture et de la Communication (Délégation aux arts plastiques et Centre national des arts plastiques) est en revanche identifié comme beaucoup plus orienté vers les créateurs, avec des aides à la création et la diffusion. Outre les aides attribuées aux professionnels (cf. ci-après), le Ministère de la Culture et de la Communication entend promouvoir le design par une aide à la diffusion (Aide aux musées, aux centres d'arts, prêt de collections, constitution d'un patrimoine historique) et une aide à la publication d'ouvrages et à la réalisation de films.

Une réflexion a été engagée par le Ministère chargé des Transports et de l'Equipement autour du design, notamment avec des écoles et à l'occasion de séminaires. Le Ministère des Affaires Etrangères s'implique au travers d'aide à l'itinérance par le biais de Culturesfrance. Il propose en particulier des bourses et des aides destinées à offrir aux créateurs la possibilité d'exporter et d'échanger des expertises et des pratiques artistiques à l'étranger.

Ce panorama témoigne de la dispersion et de l'éclatement des interventions ministérielles. Il n'existe pas de structure interministérielle spécifiquement dédiée au design (discipline par essence transversale) qui puisse faire émerger une cohérence de ces différentes actions, à partir d'une stratégie partagée. Ce panorama ne dessine pas de ligne directrice en matière de répartition des rôles entre ministères, de cibles et objectifs communs, de modalités de soutien articulées, d'évaluation etc. Les approches selon les Ministères sont différenciées.

## **3.2. Une profession qui peine à s'organiser et à se faire entendre**

### **3.2.1. DES ORGANISMES DE PROMOTION PRESENTS SUR DES SECTEURS CIBLES**

Le panorama des organismes professionnels de promotion du design identifiés par tous les acteurs du design illustre les équilibres différenciés entre les différents secteurs et métiers du design, ainsi que les dynamiques territoriales variables.

L'ameublement est ainsi le secteur le mieux doté avec le très important VIA (Valorisation de l'Innovation dans l'Ameublement), organisme de valorisation et promotion de la création française dans l'ameublement en France et à l'étranger, et dont le programme d'action s'adresse à l'ensemble de la profession. Son dynamisme est assuré par les financements du Ministère chargé de l'industrie – sous l'impulsion duquel il a été créé – ainsi que par la taxe parafiscale sur l'ameublement dont il bénéficie. Le VIA est un observatoire permanent. Il attribue des labels ainsi que des aides à la création. Il finance des écoles et des programmes de recherche.

Second secteur très actif, le textile-habillement. R2ith est un réseau destiné à stimuler l'innovation et la création de la filière Textile-Habillement par la coopération entre les entreprises, instances professionnelles, centres de formation, laboratoires de R&D et pouvoirs publics.

L'emballage a également un organisme de promotion important. L'INDP (Institut National du Design Packaging), créé en 2003, a pour objectif de réunir les différents acteurs de la filière design packaging (designers, services marketing, industriels, distributeurs) afin de sensibiliser les décideurs et diffuser les bonnes pratiques. En lien avec l'emballage, l'association professionnelle Design Communication, fondée en 1988, regroupe des agences françaises de communication par le design avec pour mission de promouvoir les métiers du Design Communication : design packaging/branding, identité visuelle, design d'environnement.

L'ensemble de nos échanges avec les acteurs du design en France attestent de la surreprésentation des secteurs de l'ameublement et plus globalement du luxe dans le champ du design. Si cette réalité apparaît éminemment restrictive par rapport aux réalités (notamment à l'international où la mode est associée naturellement au design), elle fournit un positionnement et un avantage concurrentiel pour le label « France » qu'il serait dommage de vouloir gommer.

### 3.2.2. DES ORGANISATIONS PROFESSIONNELLES ECLATEES

Les organisations professionnelles sont caractérisées par le même éclatement. Comme dans le cas des structures de promotion, certains secteurs sont particulièrement dotés : l'ameublement (outre le VIA, l'union nationale des industries françaises de l'ameublement - UNIFA, l'institut de promotion et d'étude de l'ameublement etc.) et le textile de nouveau (syndicat national des designers textiles etc.), mais aussi l'architecture d'intérieur (Fédération nationale des syndicats d'architectes d'intérieur - FNSAI, Union nationale des architectes d'intérieur designers - UNAI, Société des artistes décorateurs - SAD etc.).

Il n'existe pas d'organisation professionnelle de l'ensemble des designers qui soit réellement active et visible auprès des acteurs de l'économie du design. L'Alliance Française des Designers, qui a pour objectif d'informer et de sensibiliser aux problématiques rencontrées par les professionnels ainsi qu'accompagner ses membres sur le plan fiscal, social et juridique, a été créée en 2003 suite à la dissolution du Syndicat national des graphistes. Elle est donc largement dominée par ceux-ci selon certains de nos interlocuteurs. En outre, malgré les actions qu'elle mène, elle reste peu visible auprès des professionnels.

L'univers professionnel du design est peu structuré et peu lisible. Les tentatives de création d'organisations professionnelles de représentation et de défense de la profession dans son ensemble ont échoué. L'UFDI (Union française des designers industriels) a ainsi connu un éclatement et a disparu de nombreuses régions, dont la région francilienne.

### 3.2.3. L'ABSENCE DE DEMARCHE D'AGREMENT/QUALIFICATION

L'absence de représentation professionnelle d'ensemble forte va de paire avec une absence de définition de la profession. L'office professionnel de qualification des designers industriels (OPQDI) qui avait été créé a finalement disparu. La démarche de qualification des designers apparaît pourtant comme un élément clé :

- Pour clarifier l'offre et rassurer les entreprises consommatrices : elle donnerait des repères dans un environnement où la démarche la plus importante est la première approche du design. Aujourd'hui, les entreprises souhaitant avoir recours au design peuvent être déconcertées par le nombre de designers aux métiers variés.
- Pour permettre au design de trouver sa place au sein des grilles RH ou des démarches GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences) des entreprises.
- Pour favoriser la création d'aides destinées aux designers. Ainsi, le crédit impôt collection – crédit impôt recherche appliqué au secteur du textile et de la mode – a été rendu possible par le fait que les stylistes disposent d'un agrément.

En outre, une telle démarche de qualification, donc de clarification, pourrait permettre de sortir de malentendus entre commandités et commanditaires qui peuvent aller parfois jusqu'à l'affrontement juridique. Ainsi, des professionnels du design ont pu témoigner du fait qu'un nombre croissant de procès sont menés par des commanditaires à l'encontre de leurs prestataires design. Car ceux-là attendent des designers des livrables identiques à ceux d'ingénieurs (APS, APD, plans etc.) en raison de leur méconnaissance du métier.

### 3.2.3.1. UN MANQUE DE MOYENS FINANCIERS ET DE PERIMETRE D'ACTION QUI LIMITE L'EFFICACITE DES STRUCTURES DE PROMOTION NATIONALES

L'APCI, Association pour la Promotion de la Création Industrielle, a été créée en 1983 par un groupe interministériel ad hoc. Le Ministère de l'Industrie s'est retiré massivement de la structure en 1993 mais elle garde des liens forts avec les pouvoirs publics.

La seconde structure nationale largement identifiée est l'Institut Français du Design (IFD). Il est notamment connu pour les Janus, labels décernés annuellement par l'IFD, qui récompensent des entreprises pour leur démarche design dans les catégories telles que l'Industrie, la Santé, le Commerce, la Cité, l'Etudiant, les Services. Nommé Beauté France à l'origine, le label était devenu Beauté Industrie sur demande du Ministère de l'Industrie dans le passé, lorsqu'il était soutenu par les pouvoirs publics.

L'APCI se distingue par sa visibilité à l'étranger. Membre de l'ICSID et du BEDA, elle dispose d'un réseau international important. Elle est connue également au travers de l'Observateur, notamment grâce à la vitrine que constitue l'exposition à la Cité des Sciences et de l'Industrie. Grâce au label de compétition internationale de l'ICSID, l'Observateur figure parmi les prix présents à Séoul tous les deux ans pour le World Best Design Exchange.

Ses principales formes d'action, au service d'objectifs tournés vers l'information et la sensibilisation au design, sont actuellement :

- La publication d'un guide du design (*Panorama du design*), ayant vocation à dresser un état des lieux du design en France ; l'édition 2007 compte une dimension européenne,
- La sélection annuelle de produits design au travers du Concours de l'Observateur, créé en 1999,
- L'itinérance, qui permet la promotion du design et des designers français.

Si l'IFD ne bénéficie pas de la même visibilité que l'APCI, notamment à l'international, son travail est reconnu par nombre des acteurs rencontrés dans le cadre de cette étude. Des grands groupes comme des PME s'associent aux actions de l'IFD. L'IFD est proche des entreprises tandis que l'APCI semble privilégier la relation aux designers. Outre les Janus, l'IFD intervient dans le champ du design au travers de services à disposition des entreprises pour :

- Définir le projet avant de faire appel à un designer,
- Gérer un appel d'offre auprès des designers,
- Etablir un audit design,
- Organiser des sessions de benchmarking.

Reconnues dans le champ institutionnel, ces structures sont moins favorablement perçues par certains professionnels. Les critiques récurrentes concernent le manque de lien avec le terrain, le manque de connaissance de l'entreprise. L'APCI notamment est perçue par les professionnels du design comme une organisation à destination du grand public, peu sensibilisée par les problématiques d'entreprise. L'adhésion est particulièrement limitée pour les entreprises hors Ile-de-France, où certains professionnels considèrent que ces organismes de promotion sont exclusivement parisiens.

En effet, l'APCI ne mène pas d'action en matière d'accompagnement des entreprises dans une démarche design. Les rencontres organisées, telles que la conférence européenne annuelle sur la promotion du design, rassemblent des intervenants institutionnels ainsi que des professionnels déjà fortement sensibilisés au design, plutôt que des petites entreprises ayant besoin de partager autour d'expériences sur le design. En outre, le label Janus ainsi que le prix Observateur ne comptent pas de critère strictement lié aux résultats économiques. Les études menées par l'APCI n'ont pas vocation à s'adresser au monde économique comme outil de sensibilisation des entreprises. De même, les concours d'idées sont tournés vers les étudiants et jeunes professionnels.

En outre, nombre d'acteurs du design soulignent des redondances existantes entre acteurs de l'économie du design, voire des concurrences (alors même que des actions stratégiques sont peu ou pas menées), par exemple entre l'APCI et l'IFD qui organisent l'Observateur et le Janus avec des positionnements relativement concurrents, qui informent les entreprises et les particuliers qui s'adressent à eux (notamment sur les formations design), etc.

Les témoignages des responsables de ces structures comme de leurs interlocuteurs externes s'accordent toutefois sur une difficulté qui contribue à expliquer cette relative inadéquation avec les besoins des entreprises : les moyens limités et ponctuels de ces structures. L'étude de l'APCI de 2004 *La promotion du design en Europe* montre ainsi que l'association est dotée d'un budget 15 fois moins important que les deux principaux centres du design européens : le Design Council avec 10,4 M€ et le Design Centrum Nordrhein-Westfalen avec plus de 8 M€. Selon cette étude, son budget est inférieur à celui du CDRA. Si le Ministère chargé de l'industrie participe de façon importante au financement de l'APCI, l'IFD dispose essentiellement de financements issus des inscriptions au label, donc de moyens financiers très contraints.

Au-delà du niveau de leur budget, c'est le manque de pérennité des financements qui pose problème à ces structures. L'IFD comme l'APCI regrettent ainsi de ne pas pouvoir développer l'itinérance des designers dans les salons, notamment à l'étranger, plus avant et de manière plus régulière. La ponctualité dans la délivrance des moyens est la conséquence de l'absence d'une stratégie définie sur un horizon de long terme. Les orientations à définir devront répondre à des questions telles que : Quel positionnement de ces structures ? Quelle relation avec les pouvoirs publics ? Quelles relations entre elles ? Avec les autres acteurs du design ? Quelle répartition des rôles ? Quel discours porter sur le design ?

### 3.2.3.2. DES STRUCTURES REGIONALES AUX ACTIONS INEGALEMENT CONNUES ET RECONNUES

Créés à l'initiative de l'Etat dans six Régions de France en 1986, les centres régionaux de design avaient pour mission d'accompagner, apporter des conseils et des pré-diagnostic pour améliorer la compétitivité industrielle des entreprises grâce au design. La plupart de ces centres ont disparu, soit totalement, soit après intégration dans des structures plus généralistes. Leur statut actuel dépend de la dynamique engagée par les collectivités locales. Ainsi, le mouvement engagé en Rhône-Alpes autour des industries créatives s'est traduit par un développement très fort du centre de design régional.

Il subsiste deux centres en tant que tels :

- Le CDRA (Centre de Design Rhône-Alpes), créé en 1991. Cette association compte plus de 160 adhérents (entreprises, agences de design, consultants, écoles, etc.). C'est le principal centre de ressources en design en France. Il est financé à parité par l'Etat (DRIRE) et la Région,
- L'association 4Design, en Aquitaine, créée en 1989. Axée à l'origine sur la formation en création industrielle, elle est devenue un centre de promotion du design auprès des PMI en 2004 sous l'impulsion de la Région. Celle-ci la finance, ainsi que les Conseils Généraux d'Aquitaine et l'Union Européenne.

On peut en outre identifier des structures ayant intégré des reliquats d'anciens centres régionaux du design :

- Pays de Loire Innovation, agence régionale pour le développement technologique, s'est vue confier l'activité du Centre de Design Pays de Loire en mars 2004,
- Le Centre de Design Est-France est un département de Promotech, Centre d'Entreprise et d'Innovation, lui-même une composante du Technopôle de Nancy-Brabois pour les aspects Innovation et Transfert de Technologie,
- En Région Centre, le centre de Design est associé au Centre Régional d'Innovation et de Transfert de Technologie (Z3T CRITT).

Le CDRA est le seul centre régional bien identifié par les acteurs de l'économie du design. Son expertise et sa proximité des entreprises sont reconnues par tous, notamment les professionnels. Selon l'ensemble des interlocuteurs interrogés, le CDRA mène les actions appropriées pour le développement de l'usage du design par les entreprises. Son rayonnement, tant en termes de notoriété que d'activité, dépasse le seul cadre régional.

Le CDRA organise des événements permettant des échanges d'expériences entre entrepreneurs. Son magazine *Design Plus* compte une forte dimension de témoignages d'expérience. Le centre mène des recherches en éco-design, en design management, sur les liens entre design et technologie. Le CDRA organise également des formations et ambitionne de mettre en place un système de mise en relation entre designers et entreprises afin de créer des relations « sur-mesure », pour favoriser un recours efficace au design, en assurant la qualité et l'adéquation des designers.

Sur le modèle du CDRA, 4Design a développé des actions de sensibilisation et d'accompagnement des PMI. Centrée sur le diagnostic produit, l'action de 4Design ne touche pas l'organisation et la stratégie de l'entreprise. Elle organise des workshops et événements basés sur l'exemplarité, tels que l'exposition « Design : suivez l'exemple ».

L'intervention régionale en matière de soutien et promotion du design dans les entreprises est aussi le fait des structures déconcentrées de l'Etat, en particulier les directions régionales de l'industrie et de la recherche (DRIRE). Celles-ci travaillent en relation avec les collectivités locales, en soutenant des opérations qui encouragent la collaboration entre les entreprises par la mutualisation des démarches. Ces actions collectives, très variables entre les territoires, reflètent le niveau de conscience inégal des territoires sur l'importance du design.

### *3.2.3.3. DES RESEAUX D'ACTEURS NATIONAUX PEU STRUCTURANTS*

Le réseau Design France regroupait à l'origine les différents centres régionaux du design et a aujourd'hui pour vocation de fédérer tous les organismes et réseaux intervenant dans la promotion et la diffusion du design. Ses adhérents sont le CDRA, l'INDP, le Centre Design Est-France, le CRITT Z3T, La SEM Pays de Loire, l'association 4Design. Il regroupe donc des structures aux statuts, expertises et crédibilités très variables, et n'inclut pas certaines des structures majeures, telles que l'APCI. Le réseau est au dire même de ses membres, en sommeil.

En conséquence, les centres régionaux du design qui subsistent n'ont pas de liens de coopération ou même d'information structurés (même si les échanges existent), limitant les possibilités de synergie et de partage de bonnes pratiques. Une volonté de recréer une dynamique nationale se fait jour chez un certain nombre d'acteurs pour bénéficier d'une véritable communauté de professionnels œuvrant pour une position forte du design à l'échelle nationale mais aussi à l'international (label ou marque « french design » ou « french touch »).

Ce déficit de coordination et d'échange a contribué à l'émergence du Cercle Design et Marque, association créée en 2003 à l'initiative d'un groupe de personnes très divers (Designers, responsables d'agences de design, design Managers intégrés en entreprise, consultants indépendants, chercheurs, écoles et étudiants, journalistes...). Ce Cercle a pour vocation de favoriser les échanges, la transversalité des compétences, les démarches design, les pratiques exemplaires en termes d'innovation et d'efficacité.

Cette structure compte parmi ses adhérents des Collectivités locales telles que la Région Ile-de-France. Il a tissé des liens avec l'AFD, l'IFD, l'INDP, le VIA, admirabledesign.com... Les adhérents se retrouvent autour de conférences appelées les « Carrés du Cercle ». Vivant, ce réseau demeure toutefois centré sur l'échange et la réflexion et non sur l'action.

### *3.2.3.4. GLOBALEMENT, UNE ABSENCE DE STRATEGIE GLOBALE, DE COORDINATION ET DE TAILLE CRITIQUE*

Ce panorama des principaux acteurs du soutien et de la promotion du design auprès des entreprises, dressé au travers des études et entretiens, souligne l'éclatement du paysage des structures françaises intervenant dans le champ de la promotion et du soutien au recours au design. Cette situation apparaît problématique car cela va de paire avec un éclatement des interventions et un manque de coordination des structures intervenantes. Certains des interlocuteurs interrogés dans le cadre de cette étude ont même souligné que les discours portés par ces acteurs, voire leurs interventions, peuvent être contradictoires.

La nécessité d'une stratégie partagée, voire d'une ou de structures fédératrices, apparaît de manière flagrante. Les concurrences et l'hétérogénéité de la profession la rendent complexe mais également tout à fait indispensable.

L'absence de synergie est d'autant plus regrettable que les différents acteurs sont de taille limitée au regard des structures de promotion du design dans d'autres pays. La France s'écarte du modèle présent dans de nombreux pays d'Europe caractérisé par une structuration des actions de promotion du design autour d'un centre national du Design, acteur majeur de la promotion auprès des professionnels, des entreprises comme du grand public.

Cette situation a pour conséquence une faible visibilité – voire nulle – de ces structures auprès des designers et entreprises. Il paraît opportun de concentrer les moyens sur certains acteurs pour atteindre une taille critique, avec des responsabilités définies et des rôles rationalisés. Ceci permettrait de mener une action plus efficace et d'avoir un impact en termes de visibilité, nationale mais aussi internationale. Seul l'APCI est bien identifiée par les acteurs du design étrangers à l'international. Saint-Etienne est également associée au design, traduisant une politique de communication réussie autour de la Cité du Design.

L'absence de leader, d'étendard, apparaît dommageable à de nombreux interlocuteurs. La création d'une structure fédératrice est largement souhaitée, par les acteurs économiques comme institutionnels.

## 4. Diagnostic de la politique design en France

L'étude de la place du design dans les entreprises françaises et de la perception des dirigeants d'entreprise sur le design fournit des outils permettant de mettre en perspective les actions actuellement menées.

### 4.1. Les aides aux entreprises

#### 4.1.1. LA PRIMAUTE DES AIDES FINANCIERES DIRECTES

##### 4.1.1.1. LES AIDES AUX ENTREPRISES CONSOMMATRICES DE DESIGN

Il n'existe pas de dispositif national d'aide aux entreprises en matière de financement de prestations de design. Toutefois, certains territoires se sont emparés de la question. Des aides ont ainsi été mises en place dans le cadre des relations entre certaines DRIRE et conseils régionaux et généraux, par le biais des FRAC (fonds régionaux d'aide au conseil).

Les FRAC design, tournés comme la grande majorité des aides vers les PME, délivrent un montant destiné à la prise en charge d'une partie des frais liés au recours à des consultants extérieurs, en l'occurrence des designers. Variable selon les régions, la subvention représente :

- Jusqu'à 80% du coût HT du diagnostic dans une limite de 5 jours et 3 800 € (« FRAC court »),
- Jusqu'à 50% du coût HT d'une étude plus longue (120 journées d'expert) dans la limite de 30 000 €.

Les actions collectives les plus visibles lancées par les DRIRE apparaissent essentiellement tournées vers le secteur industriel et n'intègrent pas systématiquement la démarche de recours au design. Le besoin d'accompagnement des entreprises en matière de design, précédemment identifié, n'est pas suffisamment pris en compte par ces actions.

Le crédit impôt collection, qui touche directement certaines dépenses de design, est fortement orienté en matière sectorielle. Issu de la loi de finances rectificative pour 2005, ce crédit impôt bénéficie aux secteurs de l'horlogerie, de la joaillerie, de la bijouterie, des arts de la table, de la lunetterie, du jouet, de l'orfèvrerie, de l'ameublement et de la facture instrumentale. Il s'agit d'un crédit d'impôt de 10% des dépenses consacrées par l'entreprise à la mise au point de collections (salaires des personnels de conception et ingénieurs en charge des prototypes, frais de dépôt et défense des dessins et modèles, prestations achetées à des stylistes extérieurs, etc.). La dimension de protection

intellectuelle apparaît intéressante au regard de la faible part de la rémunération par royalties des designers.

Des aides spécifiques au contexte local ont également été développées, telles que l'aide au packaging du Conseil Régional de Poitou-Charentes, région où se concentre un grand nombre d'industries de l'emballage. A ces aides ont pu s'ajouter des opérations collectives portées par les Collectivités locales. Elles ont permis aux entreprises de travailler ensemble et de prendre des risques grâce au montage financier ad hoc. Le projet collectif ARAMIS dans l'ameublement en Rhône-Alpes en a été une illustration. Ces opérations collectives n'ont toutefois pas été suivies, par manque d'impact et de moyens, en lien notamment avec leur faible taille.

Les entretiens menés ont également permis de souligner le potentiel présenté par les aides génériques à l'innovation, insuffisamment utilisées pour l'usage du design par les entreprises selon plusieurs interlocuteurs. Celles-ci intègrent potentiellement une composante design, qui est toutefois peu visible et généralement orientée vers les aspects technologiques du design.

Ainsi, le crédit impôt recherche ne concerne le design que dans la mesure où il peut couvrir les frais de design industriel liés à la conception d'un prototype. Il s'agit d'une part très limitée des investissements design des entreprises. Comme l'a souligné le rapport Jouyet-Lévy, les dispositifs fiscaux incitatifs restent très centrés sur l'innovation technologique.

De même, OSEO Innovation, qui a pour but d'accompagner et d'aider financièrement les entreprises à concrétiser leurs projets innovants, peut apporter une aide jusqu'à 50% des dépenses de design.

Ce manque de visibilité concerne également les aides de l'ADEME en matière d'éco-conception, dont l'intitulé peut prêter à confusion. Ainsi, le «Diagnostic Management Environnemental, approche produit » permet un soutien financier aux entreprises qui ont recours à une expertise extérieure, notamment un éco-designer, pour réaliser l'évaluation environnementale de leurs produits. Il s'agit, par cette aide plafonnée à 30 000 € et 50% des dépenses, de faciliter une démarche de management environnemental, depuis l'établissement du profil environnemental d'un produit jusqu'à la mise en œuvre d'une démarche d'éco-conception d'un produit. L'ADEME dispose d'un outil d'identification des voies d'amélioration pour un produit en matière d'éco-conception, l'*Eco Design Pilot*, développé par l'Université des Technologies de Vienne.

Le soutien à des projets de recherche et développement – visant à développer les méthodologies et les outils d'éco-conception – est réalisé dans le cadre de deux modalités d'aide différentes : des projets peuvent être déposés dans le cadre des appels à projets de Recherche et Développement en matière d'éco-conception qui sont lancés ponctuellement. Ainsi, en 2004, l'ADEME a lancé un appel à projets de recherche et/ou de développement technologique ou méthodologique en matière d'éco-conception des produits qui a permis de mobiliser un effort de recherche de plus de 2 millions d'euros pour 16 projets financés et de l'ordre de 1 million d'euros d'aides. Des projets peuvent également être proposés tout au long de l'année par les acteurs de la recherche travaillant sur l'éco-conception et sont alors financés de gré à gré.

Outre ce panel d'aides financières qui sont les dispositifs les plus visibles aux yeux des acteurs du design en France, les entretiens et recherches réalisés ont permis d'identifier des dispositifs non financiers, qui restent toutefois très ponctuels ; il s'agit notamment des prestations fournies par le CDRA ou l'IFD. Dans ce domaine, une meilleure exploitation du potentiel d'accompagnement par les équipes d'OSEO Innovation présente une opportunité.

#### *4.1.1.2. LES AIDES AUX DESIGNERS*

Les aides aux designers généralement identifiées sont également majoritairement des aides financières directes, en soutien à la création. En outre, elles se caractérisent par de fortes spécificités en matière de secteur ou de cible, tout comme les organisations professionnelles. Sur le plan sectoriel, elles sont particulièrement présentes dans le secteur de l'ameublement par le biais des aides du VIA, illustrant encore une fois le poids de ce secteur.

Le VIA attribue chaque année plusieurs "Cartes Blanches" à des designers selon des critères d'originalité et de maturité de la démarche. Une Commission, composée de personnalités du monde industriel, de la distribution, de la création, de l'enseignement et de la presse, alloue une bourse de recherche au créateur sélectionné pour développer un projet personnel de caractère prospectif. Le designer bénéficie de l'accompagnement du VIA tout au long du processus d'élaboration. Depuis sa création, VIA a attribué 57 bourses "Carte Blanche".

Le VIA analyse également les projets qui lui sont adressés par les designers sous la forme de dessin, maquette ou photographie. Un financement pour la réalisation d'un prototype est alloué aux projets sélectionnés par une Commission. Au-delà de l'action de promotion qu'opère le VIA, les designers bénéficient de l'assistance du VIA pour entrer en contact avec les entreprises de production.

Le second type d'aide aux designers largement identifié est constitué des aides à la recherche et la création du Ministère de la Culture, décernées par des Commissions. Fondée en 1983, la bourse Agora est soutenue depuis 1990 par le Ministère de la Culture et de la Communication (Délégation aux arts plastiques). Elle est attribuée aux designers professionnels qui souhaitent réaliser un projet personnel. Le jury s'intéresse notamment aux projets dans les domaines du design mobilier et du design de produit, avec une attention particulière pour les technologies avancées, l'innovation, les services et le développement durable. Elle s'élève à 15 000 €.

Comme pour les aides aux entreprises, les investigations menées pour l'étude ont permis d'identifier des initiatives isolées de soutien non financier aux designers. Ainsi, République Innovation, pépinière de Paris Développement, est destinée aux jeunes entreprises dans le secteur du design. Les Ateliers de Paris sont quant à eux dédiés au développement des entreprises de création dans les secteurs des métiers d'art, de la mode et du design (expositions, accompagnement, incubateur). Ces initiatives sont peu visibles. Si leur positionnement d'accompagnement des entreprises semble adapté aux besoins de ces dernières, leur isolement présente le risque de favoriser le saupoudrage des aides publiques. Leur évaluation apparaît d'autant plus nécessaire.

#### 4.1.2. DES AIDES DIRECTES PEU VALORISEES PAR LES ACTEURS DU DESIGN

Si les aides directes constituent la grande majorité des aides largement identifiées par les acteurs de l'économie du design, elles sont peu plébiscitées, tant par les entreprises que par les structures de soutien et de promotion du design. Les différents interlocuteurs interrogés ont souligné les risques inhérents à ce type d'aide :

- Stimulation artificielle du marché et de la concurrence

Selon l'expérience de plusieurs designers mis à contribution, les aides directes permettent de financer des entreprises qui, par leur manque de compétence notamment, ne seraient pas pérennes dans un contexte strictement marchand. D'une part, la santé économique d'entreprises plus compétentes est fragilisée. D'autre part, la présence d'entreprises peu compétentes peut participer à décrédibiliser le secteur et ainsi limiter le recours au design par les entreprises en raison de mauvaises expériences. Ce risque est d'autant plus grand que les designers ne bénéficient pas d'une qualification et ne peuvent être identifiés aisément par le biais d'organisations professionnelles fortes. Le marché est donc le principal critère de qualité.

- Effet d'aubaine

Comme toutes les aides directes, les FRAC design présentent le risque d'une utilisation des fonds publics par des entreprises qui auraient de toute façon été en mesure de recourir au design.

- Absence d'accompagnement

Les acteurs de l'économie du design ont insisté sur le besoin d'accompagnement des entreprises dans leur démarche de recours au design et sur le risque lié à des aides directes d'un recours inapproprié à des prestations de design. La pérennisation d'aides financières directes aux entreprises devrait donc s'accompagner au minimum d'un encadrement de la délivrance des aides.

- L'absence de la dimension projet

Les entretiens menés mettent également en avant l'efficacité accrue d'une aide financière dans le cadre d'un projet d'innovation par le design ou à forte composante design. Les aides apparaissent d'autant plus opérantes lorsqu'elles sont orientées projets – collectifs – ou initiatrices de nouvelles pratiques. Car le projet est le meilleur moment pour l'appropriation et l'ajustement du design par l'entreprise. Il enclenche une dynamique.

La majorité des interlocuteurs reste toutefois convaincue de la nécessité d'une incitation financière au design pour les PME, pour leur « mettre le pied à l'étrier du design ». Les acteurs économiques mettent en avant la pression forte à laquelle les petites entreprises doivent faire face. La gestion au jour le jour de leur société peut empêcher des dirigeants de se lancer dans une démarche de recours au design, qui demande un minimum d'investissement en temps et a des impacts sur l'organisation de l'entreprise. L'incitation financière doit permettre au dirigeant d'entreprise d'avoir une motivation à prendre ce risque. Au contraire des aides directes, l'idée d'un crédit impôt design apparaît largement plébiscitée par les entreprises.

## 4.2. Les formations et le design : un développement à conforter

### 4.2.1. DES FORMATIONS SPECIALISEES DE BONNE QUALITE MAIS INSUFFISAMMENT RECONNUES

#### 4.2.1.1. UNE DIVERSITE DE FORMATIONS A LA QUALITE CROISSANTE

Le design est enseigné dans une quarantaine d'écoles d'art, avec un Diplôme National Supérieur d'expression plastique délivré à bac+5. Il s'agit parmi d'autres de l'école régionale des Beaux-arts de Nantes, l'école régionale des Beaux-arts de St-Etienne ou l'école supérieure d'art et de design de Reims.

En outre, la France compte une dizaine de formations spécialisées en design de niveau bac+5, avec plusieurs types de diplômes :

- Les diplômes d'écoles nationales supérieures : L'ENSCI-Les Ateliers, seule école nationale supérieure spécifiquement consacrée à la création industrielle et au design (diplôme de créateur industriel) et l'ENSAD (diplôme national supérieur des arts décoratifs, de concepteur créateur en arts décoratifs),
- Les diplômes des écoles privées : Strate College (diplôme de design industriel), Ecole Nantes Atlantique (programme de designer industriel), ISD Valenciennes (managers en ingénierie du design), l'école bleue à Paris (diplôme d'architecture intérieure et de design).

S'y ajoutent des formations reconnues mais à des niveaux de diplôme inférieurs, tels que l'EID Toulon, l'ENSAMAA ou l'Ecole Boule, qui délivrent des diplômes de bac+2 à bac+4. Par ailleurs, il existe un grand nombre de BTS liés au design.

Ce panorama permet de souligner, en même temps que la diversité des tutelles (Ministères de l'Industrie, de la Culture, de l'Education Nationale, des collectivités locales, des CCI), la variété des profils des écoles, au-delà des seules variations de spécialités. Ainsi, l'approche artistique des écoles d'arts ou de l'ENSAMAA se distingue de la forte imprégnation industrielle de l'ENSCI ou de l'Ecole Boule.

Globalement, les formations apparaissent d'un bon niveau. Les professionnels interrogés s'accordent pour la plupart sur la qualité des enseignements dispensés et la compétence des designers nouvellement formés. Certains soulignent que la diversité des profils des formations représente un atout important pour la profession en France – même si elle contribue à son manque de lisibilité et de structuration. Les formations en design font l'objet d'un intérêt croissant des étudiants. L'APCI et l'IFD ont témoigné du nombre toujours plus grand de demandes d'informations qui leur sont transmises concernant les formations en design.

#### 4.2.1.2. UNE RECONNAISSANCE NATIONALE ET INTERNATIONALE QUI RESTE TOUTEFOIS LIMITEE

Malgré l'accord sur la qualité des formations françaises, aucune d'entre elles n'apparaît dans le TOP 3 européen des formations d'enseignement supérieur en design lorsque l'on interroge des acteurs européens de profils variés (notoriété spontanée). Les établissements qui reviennent le plus souvent dans ce classement réalisé ad hoc sont la *Eindhoven Design Academy* (Pays-Bas), le *Royal College of Arts* (Royaume-Uni), la *Domus Academy* (Italie) ou encore l'*Umea Institute of design* (Suède). Si cette notoriété spontanée – chez un nombre limité d'acteurs – ne traduit pas seulement la qualité des enseignements mais aussi la communication réalisée par les établissements ou l'ancienneté des écoles, elle donne une indication sur les progrès des établissements français à réaliser en terme de reconnaissance internationale.

La reconnaissance des établissements nationaux de design pêche également en France même. Un consensus existe autour du constat que même les formations les plus prestigieuses ne disposent pas du même niveau de reconnaissance que les écoles de commerce ou d'ingénieurs les plus renommées. La nécessité d'aller plus loin dans la tendance qualitative engagée ces dernières années, tant dans le champ spécifique du design que dans des matières communes, telles que la culture générale, est soulignée par les acteurs de l'économie du design.

Plusieurs griefs sont adressés aux écoles de design :

- Ecoles des Beaux-Arts

Les entreprises ont une perception généralement négative de certaines écoles d'art en matière de design. Certains industriels considèrent que ces écoles, trop artistiques, ne sont pas en mesure de former de bons designers. Dans un contexte concurrentiel, les écoles de design contribuent à porter ce discours. Ce cloisonnement semble assez spécifique à la France : à l'étranger, le design s'enseigne beaucoup dans des académies d'art ou écoles polytechniques, qui incluent un grand nombre de disciplines.

- Ouverture au monde professionnel

Les différents acteurs de l'économie du design témoignent des progrès importants réalisés ces dernières années dans l'ouverture des écoles de design à l'entreprise. Des critiques sur cette question subsistent toutefois, notamment à l'encontre des écoles d'art. Elle comporte plusieurs dimensions : la capacité à travailler en équipe - le déficit d'employabilité de certains designers pouvant être lié aux difficultés de coopération entre designers et autres employés de l'entreprise -, les compétences de gestion des jeunes designers - qui peuvent être amenés à avoir des responsabilités qui dépassent le design dans de petites structures -, la formation des designers au management. Certaines écoles, telles que l'ENSCI, dont la qualité est par ailleurs largement reconnue, se voient

reprocher par certains leur volonté de former une élite de créateurs plutôt qu'un ensemble de designers prêts à travailler en entreprise.

- Intégration dans le monde professionnel

Les écoles de design semblent suivre trop peu les débouchés pour leurs étudiants. Le taux limité de placement à 6 mois, évoqué par des responsables d'écoles de design, en est une conséquence (50% environ). En outre, des entretiens ont mis en avant des faiblesses en matière de préparation à une carrière professionnelle en entreprise dans certaines écoles de design (une fonction de coordination trop peu abordée, des contraintes souvent minimisées...) où la place du design dans une organisation reste idéalisée.

- 

- Technicité

Certains professionnels ont dénoncé une formation insuffisamment technique dans certaines écoles, qui limite le champ des possibles du designer. Si le designer ne peut remplacer l'ingénieur, une bonne articulation entre ces deux métiers nécessite une maîtrise technique du designer. Ce point pose la question d'un éventuel écart entre l'offre et la demande de design, qui pourrait contribuer à expliquer la faible pénétration du design dans les entreprises, même si celle-ci semble largement liée à la demande.

- Ouverture à l'international

Certaines des plus grandes écoles de design françaises appartiennent au réseau international d'écoles de design Cumulus - qui sera prochainement dirigé par le Directeur de l'Ecole de Design de Nantes -, et ont créé l'association Cumulus France. L'internationalisation des écoles de design françaises dans l'ensemble apparaît faible aux acteurs. L'un des facteurs identifié est l'absence de maîtrise de l'anglais par un certain nombre de dirigeants d'écoles. Il s'agit d'un problème global en France qui nuit à l'internationalisation du design français.

#### 4.2.2. DES FORMATIONS DE GESTION QUI INTEGRENT PROGRESSIVEMENT LE DESIGN

La difficulté des designers à intégrer des équipes pluridisciplinaires dans l'entreprise renvoie également à la faible sensibilisation au design dans les cursus « classiques » des grandes écoles. Il est unanimement reconnu comme important pour les futurs responsables en entreprise, de formation en gestion ou en ingénierie, d'être sensibilisés au design voire préparés à travailler avec un designer (écriture d'un brief par exemple).

Des formations transversales s'organisent avec entre autres un Master design à l'UTC Compiègne, un partenariat entre Strate College et l'Ecole des Mines de Paris, un Master Design à Audencia Nantes, un partenariat entre l'Ecole de design Nantes Atlantique et l'IAE ou encore un Master à l'Insead avec l'Art Center de Pasadena. Paris X compte en

outre une formation transverse : un Master management du design. Des options de sensibilisation sont également développées dans les grandes écoles (HEC, ESCP-EAP, ESSEC, Ecole des Mines, Polytechnique, etc.). Dans le cadre de l'Institut Stratégie et Innovation dans les Services (ISIS), l'ESSEC développe une réflexion sur l'innovation par le design, en particulier dans le secteur des services. Le nouveau directeur de l'ESCP-EAP siège au Conseil d'Administration de l'ENSCI et a dirigé l'IFM : les jonctions se font de manière croissante.

Cette évolution reste toutefois très insuffisante selon tous les acteurs du design interrogés. Les étudiants sensibilisés hors des écoles de design demeurent une infime minorité. L'introduction du design dans les formations d'enseignement supérieur liées à l'entreprise résultera largement de la montée en gamme des écoles de design. De la notoriété et crédibilité de ces dernières dépend en effet la volonté des autres cursus à développer des partenariats.

#### 4.2.3. UNE QUASI-ABSENCE DE FORMATION AU DESIGN TOUT AU LONG DE LA VIE

La présence de la formation au design reste très limitée hors des cursus de l'enseignement supérieur. Les cursus de formation continue, à destination des designers comme des responsables d'entreprises, sont rares. Quelques-uns sont identifiés. Le pôle GRETA des Arts Appliqués dispose d'un pôle ressources ciblé sur les métiers d'art. Le CDRA dispense également des programmes de formation continue. Le CNAM Saint-Etienne compte une formation conception design et innovation depuis 2005.

Le potentiel de développement est large dans ce domaine. Le déploiement d'un pôle formation au sein de la Cité du design de Saint-Etienne est ainsi prévu, avec la mise en place de formation continue, à la fois sur le design et pour les designers (design management). Le CNAM y travaille avec plusieurs écoles de commerce Rhône-alpines. De même, l'école de Design de Nantes Atlantique doit ouvrir une formation continue dans l'année qui vient.

En amont, l'enseignement scolaire n'intègre pas en France de sensibilisation au design ou, plus largement, aux objets, comme on peut en trouver dans les pays scandinaves ou anglo-saxons.

#### 4.2.4. DES INTERFACES AVEC L'ENTREPRISE A DEVELOPPER AVEC PRECAUTION

La nécessité de développer des interfaces entre établissements d'enseignement supérieur et entreprises pour professionnaliser les cursus de design présente un risque important largement souligné par les professionnels du design : la vente abusive de prestations design par les écoles.

Plusieurs designers mais également des personnes issues des structures de promotion du design ont évoqué le fait que, dans un contexte de connaissance insuffisante du design par les entreprises, certaines d'entre elles avaient recours de façon indue aux services d'étudiants en design. En raison d'un écart de compétences entre attentes et réalisations - liées à une mauvaise connaissance du métier du design -, ce recours abusif a pu faire renoncer certaines entreprises à aller plus loin dans l'usage du design, même auprès de professionnels.

### 4.3. Une recherche en design peu structurée

Le design n'existe pas en tant que discipline scientifique en France. La recherche en design ne se réalise qu'au travers d'autres sciences : sciences sociales, sciences de design, sciences de l'ingénieur, etc. Cette situation apparaît cohérente au regard de la nature transverse du design, mais elle pose des difficultés à la fois en termes de qualité de la recherche que d'enseignement du design lui-même.

La France compte un nombre important de chercheurs investiguant dans le champ du design. L'absence de recherche *en* design a toutefois pour conséquence leur isolement. Cette situation empêche l'émergence d'une véritable science du design. Les « théoriciens » du design français sont d'ailleurs peu reconnus, a contrario de Thomas Maldonado, Ezio Manzini etc.

Le développement et la structuration de la recherche liée au design peuvent faire émerger une réflexion structurée sur les opportunités, les tendances actuelles, les futurs axes de recherche stratégiques. A partir de cette réflexion peuvent être identifiés des secteurs et problématiques à haut potentiel et des centres d'excellence.

Dans la perspective de l'émergence d'une science du design, Alain Findeli et Brigitte Borja de Mozota ont été à l'initiative de la création des Ateliers de la Recherche du Design. Ces rencontres itinérantes entre différentes Universités françaises ont pour objectif de réunir les chercheurs francophones qui s'intéressent au design, quelle que soit leur science (gestion, ingénieurs, sciences sociales, arts appliqués). Avec l'idée à terme de multiplier les thèses liées au design, voire de permettre la création d'un laboratoire de

design. Cette initiative a vocation à créer une véritable communauté universitaire autour du design.

En outre, l'absence de recherche *en* design limite le nombre de thèses réalisées dans des champs en lien avec cette thématique. Cette situation constitue, selon Brigitte Borja de Mozota, un frein à l'enseignement du design dans les grandes écoles car celles-ci exigent des enseignants doctorants, notamment pour des raisons de critères de classement des écoles.

La recherche est un élément clé d'une politique de design car elle est une vitrine du design national. D'où l'existence de grands centres de recherche en design dans certains pays : Korea Design Research Institute (Université de Séoul), National Institute for design research (Swinburn Australia)...

#### **4.4.**

### **4.5. Des outils de promotion du design éloignés de l'entreprise**

#### **4.5.1. LES LIEUX DU DESIGN**

La France compte peu de lieux susceptibles d'incarner le design. Au plan territorial, seule la future cité du Design de Saint-Etienne peut être comparée à des clusters physiques du design tels que le Helsinki Virtual Village (Finlande) ou Konstfack (Suède). Toutefois, le site de Saint-Etienne est en émergence et son positionnement demeure flou. Il semble pour l'instant peu orienté vers le monde de l'entreprise : la Biennale du design a une vocation plutôt grand public. En outre, il ne faut pas négliger la question de la localisation loin de Paris, où se concentrent le plus grand nombre des structures de design ainsi que de designers.

En matière de centre de ressources en design, la France n'a rien à opposer au Korea Design Center (Corée) ou au Danish Design Center (Danemark). Le CDRA est quant à lui très orienté vers le « knowledge management », tandis que la valorisation de la marque France est absente, avec une activité peu tournée vers l'international.

Or l'importance d'un lieu étendard du design, d'un lieu de référence, visible, a été maintes fois soulignée par les acteurs interrogés. Dans cette perspective, le projet de Cité de la Mode et du Design à Paris a tout son intérêt, d'autant plus qu'il se situerait en Ile-de-France, région capitale en matière de design. Source d'opportunités, cette cité présente également un risque au travers de son nom : celui d'accroître encore la confusion entre Mode et Design. En outre, la similitude de ce nom avec la Cité du Design de Saint-Etienne pose la question d'une faible lisibilité, à l'international notamment.

#### 4.5.2. UNE MEDIATISATION DES DESIGNERS INSUFFISAMMENT TOURNEE VERS L'ENTREPRISE

Les grandes figures du design français mises en avant dans les médias sont largement considérées comme contre productives pour les entreprises. Selon la grande majorité des acteurs du design, ces personnalités donnent la vision d'un design d'auteur décalé par rapport à des objectifs de performances économiques et commerciales. Ces créateurs stars peuvent sembler poser leurs propres contraintes à travers leurs créations. Cette seule dimension du design participe à donner l'image de designers « artistes mégalos », ce que regrettent de nombreux designers.

La culture française du « design for business » est limitée. Peu de noms ressortent en dehors de celui de Starck. Un constat de carence en personnalités « design business » peut être effectué. Les champions du design n'existent pas en France ou sont relativement repoussoirs pour les entreprises dans la catégorie PME-PMI, alors que les figures du design à l'étranger sont liées au business, et souvent associées à de grandes écoles de design : Alessi, Vitra, Dyson, Flos, Bertone, Apple, Ikea.

La faible capacité d'adaptation des designers stars (peu sensibles aux contraintes) sont les arguments usuellement rencontrés. Si l'enseignement supérieur a sa part de responsabilité dans cette employabilité limitée des designers de talent par les PME-PMI, il est plus inquiétant de constater que ces « noms » sont peu valorisés en tant qu'actifs immatériels alors que la connotation française est largement positive dans l'imaginaire mondial.

En effet, les designers français ne sont certainement pas suffisamment sollicités pour valoriser une offre par leur image de marque, tels que les designers étrangers Droog design, Mooi, Marcel Wanders, etc. On leur demande trop peu d'intervenir, surtout en moyenne gamme où leur potentiel différentiel est majeur.

#### 4.5.3. SALONS ET EXPOSITIONS : ORIENTATION GRAND PUBLIC OU DESIGNERS

Les salons et expositions sont orientés grand public ou communauté de designers. Ils ont une fonction de sensibilisation au design (Biennale du design, Design Days à Paris, Design de jardin à Chaumont/Loire...) ou une fonction de partage, d'échange entre designers autour de thématiques spécifiques.

En revanche, ils ne remplissent pas suffisamment la fonction indispensable de partage d'expériences entre entreprises sur le design. L'un des freins majeurs est le coût pour des designers d'une présence dans les salons professionnels sectoriels. Or c'est bien la transversalité qu'il faut privilégier pour les événements du design : les designers doivent s'adresser aux entreprises dans les domaines où celles-ci sont intéressées. C'est la

démarche de l'IFD qui emmène des designers dans les salons BATIMAT, SILMO, Equip'auto, à la Foire de Paris, etc.

#### 4.5.4.

#### 4.5.5. DES CONCOURS TOURNES VERS LES DESIGNERS PLUTOT QUE VERS LES ENTREPRISES

Une difficulté similaire se pose pour les concours. Ceux-ci, qui sont pourtant de véritables leviers potentiels de sensibilisation au design, sont perçus comme « institutionnalisés » et pas toujours en phase avec les approches des entreprises, tant dans la communication que dans la démarche ou dans les critères de choix. Les critères relatifs aux impacts économiques ne sont pas mis en valeur : impact sur le CA, sur les parts de marché... Contrairement à l'APCI, l'IFD insiste sur le fait de récompenser l'entreprise et sa démarche et non le designer.

En outre, ces événements sont payants tandis qu'un grand nombre de concours étrangers est gratuit. Cela réduit donc considérablement leur portée. Outre l'Observateur du design et les Janus de l'Industrie, les acteurs de l'économie du design évoquent l'existence d'un grand nombre de concours, notamment en lien avec les écoles. Certains, comme ceux de l'ADEME, adoptent des positionnements spécifiques. Ce nombre serait excessif aux dires de plusieurs acteurs, et diluerait la visibilité de l'ensemble.

Certains prix se caractérisent par des positionnements intéressants qui méritent d'être relevés. Le Grand Prix Design Points de Vente est centré sur le design d'espace. Organisé par la CCI de Lyon et ses partenaires, il récompense les commerçants de détail et de services aux particuliers ayant réalisé depuis moins de trois ans des travaux de création ou de rénovation, en partenariat avec un professionnel du design. Les objectifs sont :

- Inciter les commerçants à travailler en collaboration avec des professionnels du design pour la création ou la rénovation de leurs espaces de vente,
- Stimuler la qualité des aménagements intérieurs et extérieurs,
- Récompenser l'innovation et la modernisation des commerces et favoriser les effets d'entraînement auprès de toutes les filières,
- Développer une image de modernité des commerces.

Au plan sectoriel, le prix International Eyewear Competition est organisé par les Lunetiers du Jura pour des étudiants en design et de jeunes designers. Ce concours est croisé avec une exposition au Salon International de la Lunetterie et du Matériel pour Opticiens à Paris. Il fait l'objet d'une publication sur le site Internet des Lunetiers du Jura. Il est réalisé en partenariat avec le CDRA et le SILMO.

#### 4.5.6. UNE FAIBLE INTERNATIONALISATION DES DESIGNERS DANS LEUR ENSEMBLE

La pratiques des langues et la faible connaissance des approches internationales restent des freins importants à la présence de Français à l'international, tant en termes de vente de prestations que dans les réseaux internationaux. Les bureaux exécutifs d'Icsid, Beda, Dmi, O2 Global Network, etc. comptent trop peu de membres français.

Les missions économiques apparaissent peu sensibilisées au design, tout comme les structures d'accompagnement export. Les délégations d'élus portent rarement le thème. Les pouvoirs publics français emmènent trop peu leurs designers à l'international. Le potentiel de l'image du design français (luxe, qualité de vie, mode...) est généralement sous exploité. Si la communication nationale reste à construire, à l'international, la marque « France » reste peu associée au design au-delà des arts décoratifs ou du stylisme.

#### 4.6. Les médias design : entre grand public et designers

Les médias français à véritable effet levier vis-à-vis des décideurs d'entreprises ne parlent pas ou peu de design (les Echos, la Tribune etc.). Deux types de support média s'intéressent de près au design :

- Des supports majoritairement grand public (tendances, styles de vie, intérieur...) qui traduisent une vision du design plutôt « art-déco ». Ils participent à la déformation de la vision du design auprès du grand public et des entreprises peu informées,
- Des médias professionnels de qualité mais de niche (communautaires) : Intramuros, Design fax, etc. Très spécialisés, leurs cibles sont les designers et non les dirigeants d'entreprises. Ils ne touchent pas les décideurs également pour des raisons de prix : très élevé, celui-ci rend leur lecture décourageante, notamment pour les PME-PMI, qui en auraient le plus besoin. Certains professionnels ont souligné le faible nombre de ces magazines spécialisés en comparaison de pays tels que l'Italie, l'Angleterre ou les Etats-Unis.

Le Magazine *Design Plus* du CDRA est la publication la plus proche d'une « démarche design ». Il intègre fortement le retour d'expérience d'entreprises et s'adresse justement à celles-ci. Il est largement plébiscité.

D'autres médias peuvent avoir un effet levier. L'aide du Ministère de la Culture a notamment permis par le passé la réalisation de films de 30 minutes visant à retracer l'histoire d'un produit et le portrait d'un designer. L'usage des films peut constituer une réponse à la difficulté de montrer la démarche design dans les expositions. Les arts (cinéma, spectacles vivants...) au service de la promotion du design peuvent imposer une véritable transversalité de disciplines, au service d'un même objectif.

## 5. Conclusion du diagnostic

### 5.1. Les défaillances du dispositif français

En synthèse, le paysage des acteurs et actions dans le champ du design en France se caractérise par un double handicap :

- Culturel : l'approche du design apparaît souvent marquée par ses dimensions esthétiques et grand public - la perception de l'impact économique du design reste trop faible dans les PME -,
- Structurel : les structures de soutien et promotion du design manquent de coordination et de stratégie forte.

Le problème se situe essentiellement autour de la demande à savoir les entreprises utilisatrices. Les outils et les actions de sensibilisation au design doivent donc massivement être réorientés vers cette cible (médias, accompagnement opérationnel, concours...) pour renforcer leur compétitivité et leur faculté d'innovation. L'offre design est toutefois également en cause, car elle ne présente pas à ce jour une structuration exemplaire d'où une faible lisibilité pour les utilisateurs potentiels.

Une difficulté majeure concerne le financement de la politique : une mise à niveau avec les autres pays européens semble indispensable, sous réserve de définir des orientations fortes et d'adopter des dispositifs d'évaluation des effets attendus.

L'organisation des structures de soutien (centres de design, agences, services déconcentrés etc.) montre un éclatement territorial et opérationnel sans évolution des financements associés, avec souvent un recouvrement de compétences ou de fortes disparités en terme de reconnaissance.

Face à ce saupoudrage financier et à la faible lisibilité des actions, une nécessaire concentration des acteurs et une bonne définition des rôles et responsabilités apparaît indispensable, à la fois pour professionnaliser ces structures et les rendre visibles et crédibles auprès des entreprises.

## 5.2. Des actifs à valoriser

La France dispose de personnalités impliquées, compétentes dans le champ du design. Les écoles, les designers de qualité, les centres de ressources existent. En outre, les convictions sur le design sont en phase d'être largement acquises. Une dynamique s'est enclenchée comme en témoignent les dirigeants de grandes entreprises.

Ces actifs doivent être valorisés grâce à un cadre structuré, qui fournira les orientations et définira les rôles, autour de deux grands axes :

- Stimuler la demande de design pour les PME-PMI en adoptant une communication autour du design créateur de valeur (économique),
- Organiser et faire monter l'offre en puissance et surtout en organisation, pour aller à terme sur les marchés internationaux.
- Appuyer cette action par la mise en avant d'une marque nationale intégrant le design comme valeur intrinsèque.

## **2<sup>ème</sup> partie : COMPARAISON INTERNATIONALE**

## 1. Méthodologie

### 1.1. Objectifs de la démarche comparative

Cette seconde phase de l'étude est constituée d'un benchmark international qui vise à :

- Produire une vision du contexte pays en matière de promotion du design, plus particulièrement concernant la politique favorisant l'usage du design par les entreprises,
- Dégager une vision du contexte pays en matière de pénétration du design dans les entreprises,
- Identifier et comparer les choix stratégiques et tactiques,
- Etudier les outils et méthodes utilisés pour le déploiement des stratégies et tactiques retenues,
- Identifier les meilleures pratiques internationales,
- Relever les orientations et/ou pratiques qui pourraient constituer une politique nationale en France.

Tout comme le diagnostic consacré à la France, l'étude internationale n'a pas vocation à être un recensement exhaustif des pratiques par pays, mais elle permet de donner une vue d'ensemble des politiques et acteurs les plus significatifs et les plus visibles, aux yeux des interlocuteurs rencontrés et choisis pour leur expertise du sujet et au terme d'une recherche documentaire et de terrain. En outre, le recensement des bonnes pratiques n'est pas réalisé dans la perspective d'une réplique systématique – en raison des spécificités de chacun des contextes nationaux – mais offre des éléments de réflexion.

### 1.2. Les critères de choix des pays

Globalement, les politiques nationales structurées en faveur du design sont en émergence mais elles demeurent peu nombreuses, bien que le design constitue désormais un sujet de réflexion pour la plupart des pays industrialisés, notamment dans la perspective d'une stratégie de différenciation. Aujourd'hui, seule une quinzaine de politiques menées aux échelles nationales sont véritablement structurées et identifiées par les acteurs internationaux du design.

Les politiques étudiées ont été sélectionnées au sein de ce groupe. Ainsi, des pays tels que les Etats-Unis ou l'Australie, où les initiatives stimulantes en matière de design sont foisonnantes, notamment dans le domaine de la recherche et de la formation, n'ont pas fait l'objet de cette étude en raison de l'absence de structuration nationale des interventions. Il en va de même de l'Espagne ou de l'Italie, malgré une forte culture design dans ce dernier pays.

En ce qui concerne le critère de structuration de la politique design, le poids important des pouvoirs publics a été décisif. L'Allemagne, où l'initiative privée est prégnante en

matière de soutien et promotion du design, n'a donc pas été retenue. Cette situation est largement due à une imprégnation forte de la culture du design dans le pays, qui constitue également un écart de contexte important.

Les pays sélectionnés sont finalement des pays de référence, incontournables pour certains, en design et politique de design : pays scandinaves, Pays-Bas, Royaume-Uni, Japon, Corée. Ce panel offre une approche différenciée du design, en terme de tradition (approche Arts & Crafts, approche sociale, approche technologique) comme en terme de modalités d'intervention.

En raison de différences significatives de contexte (notamment taille du pays et de la profession des designers), certains pays n'ont fait l'objet que d'une étude partielle de leur politique, concentrée sur une bonne pratique largement identifiée. Alors que la présence à l'international a été diagnostiquée comme défailante en France, la prise en compte de la politique export wallonne a été jugée intéressante à observer, l'écart en matière d'organisation territoriale avec la Belgique ne posant pas de difficulté sur cette question.

### **1.3. Une limite : le risque d'un affichage qui s'écarte de la réalité du terrain**

Les contraintes de temps attachés à cette étude n'ont pas permis d'enquêter sur le terrain dans l'ensemble des pays étudiés. Or l'étude de terrain présente l'avantage de mesurer l'écart entre les politiques et résultats affichés et les politiques et résultats réalisés. Comme souvent dans les démarches comparatives, des réserves doivent donc être émises quant à la réalité opérationnelle de certaines actions affichées ou encore les résultats obtenus.

## 2. Danemark : Etude de la politique nationale

### 2.1. Organisation de la politique

#### 2.1.1. LES OBJECTIFS

La nouvelle stratégie en matière de politique de design date de 2003 et s'inscrit dans la stratégie danoise pour la croissance. Selon l'agence nationale pour l'entreprise et la construction, les différents axes de cette politique sont :

- Promouvoir à l'échelle nationale et internationale le design danois,
- Favoriser l'accès des entreprises aux informations et aux outils les plus récents du design,
- Professionnaliser le secteur du design,
- Améliorer la formation et la recherche en design et la connaissance du design par le grand public.

La montée en gamme de la formation et de la recherche dans le domaine est un point clé des politiques menées, comme dans l'ensemble des pays scandinaves. Des efforts importants sont donc réalisés pour développer la recherche et les troisièmes cycles.

#### 2.1.2. LES ACTEURS

La politique de design danoise est portée par le plus haut niveau politique. Le Prince a ainsi pris la tête de la grande exposition Index 2007. De même, il remet conjointement avec le Centre du Design danois le Prix du Design Danois au Lauréat. La politique gouvernementale est menée par le Ministère des Affaires Economiques.

L'acteur clé de la politique de promotion du design est le Centre danois du Design, qui comptait 32 employés à plein temps début 2007. Ses objectifs sont de faire du design l'une des priorités dans les entreprises et dans la société en général, promouvoir le design danois dans le monde entier, stimuler le développement et le renforcement du dialogue entre entreprises et designers.

Les principaux acteurs privés ont été étroitement associés à la création du Centre de Design danois et à plusieurs programmes des pouvoirs publics. La Confédération des Industries danoises a établi un réseau design, qui a pour vocation d'accroître le niveau d'utilisation du design dans les entreprises mais aussi au niveau politique, dans les institutions d'enseignement ainsi que de souligner le rôle des consultants en design. Le réseau joue également le rôle de conseil auprès du gouvernement quant à l'importance du design. Le réseau agit en coopération avec les organismes d'enseignement et de recherche pour rapprocher les programmes des besoins de l'entreprise.

L'association *Designers Danois*, représentant plus de 1 000 d'entre eux, a été créée en 1995. L'association est financée uniquement par les participations des membres. Elle prend toutefois activement part à des projets publics parmi lesquels :

- La réforme de l'enseignement,
- L'établissement d'un programme qualité,
- Le développement d'un réseau numérique de professionnels autour du design.

L'association a initié un nouveau réseau pour les personnes impliquées dans l'enseignement et la recherche du design, témoignant de sa volonté de se mobiliser autour des politiques d'éducation et les partenariats académiques. Elle souhaite organiser deux rencontres par an d'enseignants et chercheurs danois afin d'échanger leur savoir et leur expérience ainsi que de rencontrer des homologues étrangers.

### 2.1.3. LES MOYENS

L'étude de l'APCI de septembre 2004 sur les politiques de promotion du design souligne que les pays scandinaves forment un peloton de tête en matière de PIB (exprimé en standard de pouvoir d'achat) consacré à la promotion du design. Le Danemark se détache tout particulièrement, tant sur l'investissement de la richesse nationale que sur celle de la richesse par habitant. Le budget alloué à la culture pour 2005-2008 compte ainsi un *Design Fund* qui bénéficie d'un financement de 40M DKK pour la période<sup>2</sup>.

Selon les études de l'APCI menées sur la question, le budget alloué au Centre de Design danois (DDC) a connu une forte croissance entre 1992 et 2003, de 1 à 2,5. Il reçoit actuellement 12,5M DKK annuellement<sup>3</sup>. Au total, il bénéficie d'un financement multicanal :

- Subventions de l'Etat danois,
- Contrats basés sur les performances avec le Ministère du Commerce et de l'Industrie,
- Chiffre d'affaires commercial (locaux et services) pour près de 50% de son budget.

Le gouvernement a réfléchi à la possibilité de privatiser le DDC, mais des études ont montré que le rôle qu'il a vocation à jouer n'est pas réalisable avec des financements purement privés, et que cela n'est ni possible, ni souhaitable dans le contexte de défi économique actuel. D'où une volonté affirmée de sécuriser les financements du Centre pour quatre ans, de « fournir la latitude nécessaire pour relever les défis », développer et mettre en place la nouvelle stratégie<sup>4</sup>. Celle-ci inclut également le fait de trouver de nouveaux financements, notamment du secteur privé, qui doit faire l'objet de partenariats renforcés dans le cadre de la politique de promotion du design.

<sup>2</sup> Source : *A new Danish Design Strategy*, : *Architecture/Design/Crafts*, August 2005

<sup>3</sup> Source : *Denmark in the Culture and Experience Economy*, 2003

<sup>4</sup> Source : *Denmark in the Culture and Experience Economy*, 2003

## 2.2. Le design et les entreprises

L'étude *The economic effects of design* de 2003 réalisée par l'Agence Nationale pour l'Entreprise et la Construction, l'une des premières de ce type, traduit une préoccupation forte des autorités danoises pour le design, et la conscience de son importance dans la prospérité économique des entreprises et du pays.

La question de l'évaluation a été au centre de la 11<sup>ème</sup> Conférence du design management européen, qui s'est tenue en mars dernier à Copenhague, sur le thème de l'amélioration et de la mesure du rôle du design dans la performance d'entreprises. L'étude *The economic effects of design* offre, outre une évaluation de l'impact du design, de nombreuses informations sur la place du design au Danemark.

### 2.2.1. PERCEPTION ET PLACE DU DESIGN DANS LES ENTREPRISES

Le Centre de Design danois a été menacé de disparition à la fin des années 1990 suite à un changement de gouvernement, mais ce sont les industriels eux-mêmes qui ont fait pression pour qu'il n'en aille pas ainsi, soulignant la conscience de l'importance du design dans le secteur économique lui-même.

En 2003, selon l'étude de l'Agence Nationale pour l'Entreprise et la Construction, deux tiers des entreprises danoises déclaraient déjà que la compétition mondiale renforçait le besoin de design. Selon cette source, environ 2 milliards DKK d'investissements étaient réalisés annuellement dans le design par les entreprises en interne, 5 milliards en externe.

Parmi les entreprises ayant au moins 10 employés, cette étude, devenue une référence en la matière, donne les informations suivantes : 48,9% achètent du design, dont 38,5% en externe, 4,1% sous la forme d'une équipe professionnelle de design intégrée et 6,4% à la fois en interne et en externe.

La tendance à avoir recours à des designers extérieurs est croissante, notamment dans les sociétés de commerce et de services. 6% des clients achètent du design à l'international, plus dans les services et le commerce que dans la production. Depuis 2003, le Centre de Design danois estime qu'il y a eu une croissance de l'achat de prestations à l'international, qui n'a toutefois pas été mesurée.

La publication gouvernementale *Denmark in the Culture and Experience Economy* de 2003 souligne comme le diagnostic français que l'accès à l'information, notamment aux bonnes pratiques, est un élément décisif de développement de l'utilisation de design au sein des entreprises.

### 2.2.2. L'OFFRE DE DESIGN

Selon cette même publication, le chiffre d'affaires du secteur s'élevait à 2,2 milliards DKK en 2002. Le taux de croissance annuel du secteur était de 20% depuis 1992, soit quatre fois la moyenne du secteur économique en général. Les exportations s'élevaient pour leur part à 450M DKK en 2002, connaissant également une croissance annuelle de 20% depuis 1992, soit trois fois la moyenne du secteur économique en général. Par ailleurs, la valeur ajoutée par employé à temps plein était estimée à 443 000 DKK en 2000.

Il s'agit donc d'un secteur de petite taille avec des taux de croissance forts et un dynamisme important. La publication *Denmark in the Culture and Experience Economy* indique une multiplication du nombre d'entreprises par neuf et du nombre d'employés comme du chiffre d'affaires par trois entre 1992 et 1998.

Malgré ce dynamisme, des défis se posent également au secteur du design danois : la plupart des designers nationaux sont indépendants et détiennent leur propre structure de conseil. Les pouvoirs publics soulignent la nécessité pour les clients d'avoir un marché plus crédible, plus lisible en termes de cohérence et de qualité. Par ailleurs, les études en design apparaissent insuffisamment orientées vers l'entreprise.

## 2.3. Les composantes de la politique

### 2.3.1. LES STRUCTURES DE PROMOTION ET D'ACCOMPAGNEMENT<sup>5</sup>

Le Centre de Design danois mène quatre types d'actions :

- A destination des entreprises : conseil en stratégie design, concours de design, contacts avec les designers et subventions pour le design. Le Centre s'intéresse notamment aux services permettant aux entreprises ayant déjà recours au design d'améliorer encore leurs performances,
- A destination des designers : le Centre mène des initiatives pour améliorer et développer les compétences et les capacités du secteur danois du design, notamment leur management économique et leur aptitude à apporter du conseil. Ces initiatives sont régulièrement développées en lien avec les opérateurs locaux et régionaux,
- A destination du grand public : expositions, magasin, café, magazine *Designmatters*.

En outre, le Centre loue des locaux de conférences pour les particuliers ou entreprises. Le rôle du Prix du Design danois est également de promouvoir le design danois à l'étranger.

En vertu des orientations décidées dans la stratégie danoise de croissance, le Centre du Design danois doit devenir un centre national de connaissance dans le champ du design. Il s'agit de rassembler et diffuser l'information, documenter l'impact du design, recenser les meilleures pratiques, les résultats de la recherche, en coopération avec le centre de recherche en design. L'objectif est de permettre à des entreprises peu expérimentées en la matière d'acquérir des outils afin d'intégrer le design à leur activité, et aux entreprises avancées de s'améliorer encore.

Le Centre de design danois a développé, en collaboration avec l'association des designers danois et Dansk Standard, organisme national de certification, un procédé de certification sur le modèle ISO-9001, nommé Design-ISO. L'Agence Nationale de l'Entreprise et de Logement a financé le programme. Il s'agit d'un programme de certification de qualité pour les designers et les sociétés de design. L'objectif est d'améliorer les procédures d'entreprise, concernant les procédures administratives, les ventes, le marketing, la documentation, le développement de l'entreprise et des produits. Il s'agit d'amener les designers à acquérir les mêmes compétences et procédures que les autres prestataires de services.

<sup>5</sup> Source principale: site Internet du DDC

### 2.3.2. LA FORMATION ET LA RECHERCHE<sup>6</sup> : AU CŒUR DE LA POLITIQUE DE DESIGN

Il s'agit de la seconde dimension de la stratégie danoise pour la croissance dans le champ du design.

- La Danmarks Designskole

Elle dépend du Ministère de la Culture. D'orientation plutôt artistique, elle forme également des designers. Dans la perspective de devenir la 13<sup>ème</sup> Université du Danemark, l'école a créé une unité de recherche en coopération étroite avec le centre de recherche en design (cf. ci-après). Les thèmes abordés sont développés dans le programme de recherche 2003-2006 : les méthodes et la théorie du design, les valeurs du design, matériaux et interaction.

- La Designskolen Kolding

Elle a été fondée en 1967. Environ 400 étudiants y étudient, au sein d'un programme de niveau master, reconnu par l'Etat et éligible aux subventions. Les départements sont les suivants : céramique, mode, design industriel, textile, media interactifs, design graphique et illustration. L'école dépend également du Ministère de la Culture. Elle dispose d'un réseau de coopération avec des entreprises, qui fournissent différents services et participent aux enseignements.

- L'Académie Royale d'arts des Beaux-Arts

L'école d'architecture de l'Académie est l'une des plus anciennes du monde. L'école dispose désormais d'un management indépendant et dispense un enseignement de haut niveau avec à la clef un diplôme de niveau Master en architecture. L'école offre un enseignement dans les champs du design architectural et de la restauration, de la planification urbaine et de paysage ainsi que du design graphique, industriel et mobilier.

- L'école d'architecture d'Aarhus

L'école a été établie en 1965 et dépend du Ministère de la Culture. La formation inclut du design depuis de nombreuses années.

De la collaboration de ces quatre institutions dans le domaine de la recherche est né le centre de recherche en design, à l'initiative du Ministère de la Culture. L'objectif de cette initiative est le renforcement de la recherche dans ces différentes institutions ainsi que la recherche trans-institutionnelle. Il s'agit à terme de collecter et transmettre au grand public la connaissance en matière de design et de recherche en design produite dans les différentes écoles. Ce centre est directement issu des orientations de la stratégie danoise de croissance. En vertu de l'accord pluriannuel de 2002 avec les écoles subventionnées par le Ministère de la Culture, la recherche doit en effet être intensifiée dans ce champ.

<sup>6</sup> Source principale: *Innovation networks of art and design universities in Nordic and Baltic countries*, Designium, 2004

Le centre bénéficie d'un budget de 20M DKK<sup>7</sup>. L'une des orientations de 2003 est également de rapprocher les études en design des besoins des entreprises, d'accroître les interactions entre école et entreprises.

D'autres institutions renommées offrent des enseignements en design :

- L'Université d'Aalborg

L'architecture et le design sont des enseignements relativement récents au sein de la faculté de sciences et ingénierie. La recherche se développe dans le champ du design industriel, autour des méthodes et des valeurs du design intégré, du design universel et du design environnemental. L'aspect multidisciplinaire est une dimension essentielle de la recherche au sein de l'institut.

- L'Université technique du Danemark

Le design y est enseigné au sein du département du génie et du management industriel et dans le département du génie mécanique. Depuis 2002, un programme forme des ingénieurs designers. Il existe également un programme indépendant appelé Design & Innovation.

L'idée née en 1997 d'un centre de recherche « sans murs » a fait émerger des partenariats transverses dans le champ du design incluant plusieurs de ces institutions :

- Le Centre danois pour le design intégré : projet de coopération entre l'école d'architecture d'Aarhus et l'Université d'Aalborg avec pour objectif d'améliorer la connaissance dans le champ du design comme dimension centrale des processus de production intégrés modernes,
- Le centre de l'interaction design et des technologies de l'information est un projet de coopération entre l'école de management de Copenhague, l'Université Roskilde et la Danemarks Designskole. Le centre a pour objectif de contribuer au développement d'outils et méthodes basées sur les nouvelles technologies, qui peuvent répondre à des demandes émergentes,
- Le centre des technologies de l'information et du design est mené par la Designskolen Kolding en coopération avec des entreprises et designers. Il s'agit de développer des nouveaux outils digitaux pour le travail textile basé sur l'interactivité entre le design, les outils et les produits.

Des acteurs privés agissent également dans le champ de la recherche en design et du transfert de compétences : la mission de l'Institut technologique du design est de promouvoir la croissance en améliorant les relations et synergies entre la recherche, les entreprises et le grand public. Cette association indépendante et à but non lucratif, reconnue par les autorités, fondée en 1906 et qui compte aujourd'hui pas moins de 850 employés, fournit des services technologiques (prestations de conseils, tests, certification, formation) aux entreprises et organisations publiques. L'un de ses champs

<sup>7</sup> Source : *Denmark in the Culture and Experience Economy*, 2003

d'intervention est le design et la créativité. L'approche interdisciplinaire est privilégiée pour favoriser l'amélioration de la capacité des PME à exploiter les nouvelles technologies et les outils de management.

### 2.3.3. LES OUTILS DE COMMUNICATION

Outre les expositions du Centre danois du Design, on compte plusieurs musées liés au design au Danemark : le musée danois de l'art et du design, le musée Trapholt, le musée danois des arts décoratifs. Le Prix du Design danois est aussi un outil majeur de communication autour du Design, d'autant plus grâce à l'implication du Prince. Par ailleurs, le Congrès Mondial du Design a eu lieu à Copenhague en 2005. La présence des organisations et professionnels danois dans les réseaux internationaux est en effet également un outil de visibilité et de promotion du design dans le pays.

### 2.3.4. LA PRESENCE A L'INTERNATIONAL

La promotion internationale de la marque Design danois est une dimension forte de la politique de design nationale. Une stratégie commune de marketing à l'étranger a été développée par le centre de design danois, le centre d'architecture danois et les Arts danois<sup>8</sup>. Elle doit offrir des opportunités aux professionnels d'améliorer leurs compétences dans ce champ. Une stratégie de focalisation sur quelques initiatives visibles et efficaces a été privilégiée. Le marketing est réalisé autour du « nouveau design danois », pour sortir de l'image d'un design uniquement mobilier traditionnel.

Les orientations sélectionnées sont les suivantes :

- Concentration sur la Chine et New-York en matière de marketing international,
- Un portail web commun : *Danish Edge*, portail récent qui a vocation à tenir informé des événements, profils et travaux dans le nouveau design, l'architecture et les arts, dans une perspective internationale, est subventionné par le Ministère de la Culture,
- Bourses de voyage : elles doivent permettre à de jeunes professionnels d'acquérir des compétences complémentaires, en priorité en Chine et à New-York. En novembre 2006, 18 bourses d'environ 6 700 € ont été attribuées,
- Des services de conseil à destination des jeunes professionnels.

<sup>8</sup> Source : *A new Danish Design Strategy*, : *Architecture/Design/Crafts*, August 2005

## 3. Royaume-Uni : Etude de la politique nationale

### 3.1. Organisation de la politique

#### 3.1.1. LES OBJECTIFS

La politique anglaise en matière de design est tout à fait ambitieuse : l'objectif affiché consiste à faire des dirigeants du Royaume-Uni les meilleurs utilisateurs de design du monde, en s'appuyant sur les professionnels du design les plus compétents.

Les objectifs de la politique nationale du design se déclinent dans trois champs, qui correspondent à trois cibles différentes :

- Le secteur économique : améliorer la productivité et la compétitivité des entreprises,
- Les services publics : favoriser l'innovation et la transformation des services,
- Le secteur du design en tant que tel : l'amélioration de la formation, de l'enseignement et des infrastructures de développement des compétences.

#### 3.1.2. LES ACTEURS

L'acteur central de la politique favorisant l'usage du design par les entreprises en Angleterre mais aussi dans tout le Royaume-Uni est le Design Council, organisme stratégique, financé intégralement par des fonds publics. Il dépend du département du Commerce et de l'Industrie (DTI) ainsi que du Département de la Culture, des Médias et des Sports (DCMS). Il contribue à définir, relayer et traduire par des programmes les orientations nationales en matière de promotion et développement du design. Design Council compte 72 personnes selon l'étude de l'APCI de 2004 sur la promotion du design en Europe.

Le design est considéré très sérieusement par les responsables politiques anglais du plus haut niveau comme un outil décisif de réussite dans la compétition mondiale. Tony Blair lui-même s'est ainsi fait à plusieurs reprises le porte-parole du design dans son pays. A l'époque où il était Ministre des Finances, Gordon Brown s'est également emparé de la question. Il déclarait lors du lancement du Festival de Design de Londres en septembre 2005 : « Dans la nouvelle économie, le succès n'arrive pas par accident, il arrive par le design ». M. Brown a validé en 2005 l'ensemble des propositions du rapport de Sir George Cox, Président du Design Council, relatif au potentiel économique lié aux capacités créatives des entreprises (notamment les PME).

Les orientations retenues par le rapport incluent notamment :

- Un programme national d'aide à l'utilisation du design par les PME,
- Des centres d'enseignement supérieur pluridisciplinaire (management, ingénierie, disciplines créatives) d'excellence,
- Une nouvelle approche des marchés publics encourageant les fournisseurs à plus d'innovation,
- Un réseau national de centres de design.

Il est remarquable que le Parlement compte un groupe autour du design, le Parliamentary Design Group. Celui-ci mène une campagne d'information et de sensibilisation des décideurs concernant les effets économiques de l'utilisation du design, appelée « *Designing a Greater Britain* ». Les Ministres ainsi que les responsables politiques locaux d'envergure, tels que Ken Livingstone, maire de Londres, sont eux aussi largement mobilisés.

Outre les responsables politiques locaux et nationaux, les acteurs de la promotion et diffusion du design au Royaume-Uni sont nombreux. Au centre du système, le Design Council compte des coopérations solides avec des partenaires institutionnels dans la mise en place des programmes qu'il a conçus. Il s'agit des Business Links, des agences gouvernementales ainsi que des agences de développement régionales. Le Design Council coopère également dans le cadre de plusieurs projets avec certains des nombreux acteurs privés du design, dont le foisonnement et les coopérations traduisent la dynamique du secteur. Le Design Council réalise et publie ainsi des études du secteur du design en coopération avec la *Design Business Association*, organisation professionnelle majeure du secteur du design.

La *Chartered Society of Designers*, qui s'adresse aux designers indépendants, ainsi que la *Design Association*, dont les membres sont les sociétés de design, sont également deux organisations professionnelles reconnues. Par ailleurs, il existe un certain nombre d'organisations professionnelles dédiées à des secteurs spécifiques du design dont la *British Interior Design Association* et la *D&AD* (Publicité). On peut encore évoquer *DesignGap*, les professionnels du design dans la mise en marché de leur travail, *British Design Innovation*, qui promeut l'innovation par la collaboration de designers et de l'industrie, la *Design Industries Association*, qui promeut le design auprès du public ou encore la *Design and Technology Association* (DATA), œuvrant pour l'excellence dans l'enseignement du design et de la technologie.

### 3.1.3. LES MOYENS<sup>9</sup>

Au total, pour l'année 2005-2006, les financements publics ministériels accordés au Design Council ont été de 7,6 M£.

Aux montants engagés par le Design Council dans ses politiques s'ajoutent ceux de ses partenaires de réalisation des programmes. Ainsi, dans le cadre du programme DOTT - design of the times -programme dédié à l'usage du design pour la promotion de modes de vies durables - 4,7 £ sont investies pour chaque livre du Design Council. L'effet levier est donc très important.

Pour cette même année, le montant des programmes du Design Council s'élève au total 9 026 000 £, répartis comme suit<sup>10</sup> :

- Design Policy, 2 439 000 £,
- Design Innovation, 1 251 000 £,
- Design for Business, 2 665 000 £,
- Design for the Public, 610 000 £,
- Design Knowledge, 2 061 000 £.

## 3.2. Le design et les entreprises

### 3.2.1. PERCEPTION ET PLACE DU DESIGN DANS LES ENTREPRISES<sup>11</sup>

Deux tiers des entreprises britanniques considèrent le design comme inhérent à leur performance économique future. L'approche est différenciée selon les secteurs : alors que 25% des entreprises du secteur manufacturier considèrent le design comme crucial, le chiffre n'est que de 16% dans l'immobilier, la finance et les services aux entreprises et descend jusqu'à 5% dans l'industrie de la construction, l'industrie primaire ou la communication. 16% des entreprises voient le design comme le premier facteur de leur succès. C'est d'autant plus vrai que l'entreprise est de plus grande taille.

Malgré les politiques reconnues du Design Council, 43% des entreprises britanniques n'investissent pas du tout dans le design. Un tiers des entreprises choisissent des designers intégrés, la moitié d'entre elles employant entre 2 et 5 designers. Le design de communication reste le plus communément utilisé (52% des entreprises). Les entreprises ayant recours au design pour des fonctions amont telles que le développement de produit (28%) ou la R&D (12%) restent peu nombreuses. Ces chiffres semblent traduire une vision majoritaire du design comme outil d'esthétique et de relation au client, problème similaire à celui identifié en France. 14% considèrent que leurs clients sous-estiment la

<sup>9</sup> Source : Site du Design Council, Rubrique *Our Finance*

<sup>10</sup> Cf. ci-après pour l'explicitation des différents programmes

<sup>11</sup> *Design in Britain 2005-2006*, Design Council

valeur ajoutée du design. La perception de la valeur ajoutée du design par les entreprises est identifiée comme un obstacle par le Design Council.

### 3.2.2. LE SECTEUR DU DESIGN AU ROYAUME-UNI<sup>12</sup>

On compte 185 500 emplois en design au Royaume-Uni en 2005. 59% des sociétés de design emploient moins de 5 personnes. Les sociétés sont récentes : un tiers de designers indépendants et plus d'un quart des sociétés de design sont en activité depuis moins de trois ans.

Le chiffre d'affaires du secteur du design pour l'année 2004-2005 est de 5,1 milliards £ pour les sociétés de design, de 2 milliards £ pour les designers indépendants. On peut souligner que seuls 3% des designers reçoivent des royalties de leurs droits de propriété intellectuelle.

Par ailleurs, certains designers considèrent que leur profession génère ses propres lacunes. 38% des 2433 designers interrogés dans le cadre de l'étude estiment que la communication de la valeur ajoutée du design aux entreprises est mal réalisée par leurs collègues. En outre, les entreprises voudraient voir leurs employés améliorer leurs performances pour 44% dans les technologies de l'information en design et dans les logiciels, pour 21% dans les connaissances de l'entreprise.

### 3.3.

## 3.4. Les composantes de la politique

### 3.4.1. LES STRUCTURES DE PROMOTION ET D'ACCOMPAGNEMENT

Le Design Council a vu son action se recentrer au fil du temps sur un périmètre d'intervention liée la conception et diffusion d'informations et de connaissances ainsi que la définition de programmes ayant vocation à développer l'utilisation du design auprès des entreprises, des services publics et du grand public. Depuis 1994, les locaux du Design Council ne sont plus ouverts au public et celui-ci n'organise plus d'expositions. L'une des orientations récentes importantes du Design Council est par ailleurs la séparation de ses activités d'organe stratégique et celles liées à la délivrance de programmes, déléguées de manière croissante à des satellites ou des structures communes ad hoc. Le Design Council ne délivre pas d'aides financières directes, outil qui semble peu privilégié en Angleterre dans le domaine. En revanche, le design est éligible en partie au crédit impôt, pour le design technologique.

Le site Internet du Design Council, complété par les sites dédiés à des programmes spécifiques qui y sont rattachés, constitue un formidable outil de diffusion d'information et

<sup>12</sup> Source: *The Business of Design*, Design Council, information issues de la *Design Industry Research 2005* (DBA)

de connaissance. Ce site, extrêmement fourni, met à disposition des documents très variés et à destination de publics différents. Des études poussées sont menées dans de nombreux domaines. On peut par exemple aisément avoir accès à une information complète sur le secteur du design au Royaume-Uni ou sur la pénétration du design dans les entreprises. Les entreprises sont en outre l'objet d'un grand nombre de communications, visant à répondre à des interrogations spécifiques et à sensibiliser les décideurs aux impacts économiques du design. Le Design Council fournit par exemple la réponse aux questions suivantes : Comment choisir un designer ? Comment protéger ses créations ? La problématique des droits de la propriété intellectuelle est en effet une préoccupation prégnante des acteurs, publics ou privés, du design. L'existence de l'association *ACID* (*Anticopying in Design*) en témoigne.

Le Design Council met également à disposition de nombreux témoignages d'entreprises à vocation pédagogique ainsi que des études de cas.

L'action du Design Council se décline en 5 dimensions :

- *Design Policy*, qui concerne la conception des stratégies et des programmes,
- *Design Innovation*, qui concerne le secteur public,
- *Design for the Public*, qui a vocation à sensibiliser le grand public au design, notamment au travers du site Internet du Design Council,
- *Design Knowledge*, production et diffusion de connaissance sur le design,
- *Design for Business*, qui s'adresse aux entreprises.

Le programme *Design Demand*, qui traduit les orientations du rapport Cox, part du constat qu'un nombre insuffisant d'entreprises ont recours au design et qu'un plus petit nombre encore utilise le design là où il peut faire la différence, c'est-à-dire dans la conception de nouvelles idées. Le programme, porté notamment par les Agences de développement régionales, vise à apporter aux entreprises les compétences nécessaires pour identifier de quelle manière le design peut contribuer à leur performance.

Le programme se décline selon plusieurs modalités :

- *Design Demand Workshops* : sensibilisation aux apports potentiels du design,
- *Design Demand Generate* : des programmes individualisés de 12 mois à destination d'entreprises établies, visant à identifier comment le design peut résoudre leurs problématiques stratégiques,
- *Design Demand Innovate* : programme à destination de start-up technologiques pour promouvoir une utilisation du design visant à attirer les investissements, réduire les risques, affiner leur stratégie et raccourcir le délai de mise en marché,
- *Design Demand Immerse* : programme de 18 mois à destination d'entreprises matures ayant recours à des designers afin d'améliorer leurs compétences dans leur mode de sélection, de briefing et de management de ces designers.

Développé en 2006, Design Demand concerne actuellement trois régions et a vocation à être étendu à tout le pays en 2008. Il rencontre un franc succès : testé auprès de 600 entreprises, il est plébiscité par 88% des personnes concernées qui considèrent que leurs projets design ont été essentiels à leur réussite.

### 3.4.2. FORMATION ET RECHERCHE

Le Royaume-Uni compte plusieurs grands établissements supérieurs de renom dans le champ du design. On peut citer notamment le Royal College of Arts

On comptait 56 785 étudiants en design en 2003-2004. 41% des designers ont un niveau licence. 90% des sociétés de design qui embauchent directement à la sortie des *Colleges* sont plutôt ou totalement satisfaites de leurs nouvelles recrues. Toutefois, une partie des employeurs se plaint non seulement du manque de compétences en design de nouveaux diplômés mais aussi de leur insuffisante professionnalisation et de leur faible connaissance de l'entreprise. En effet, 93% des designers considèrent que la connaissance de l'entreprise est soit essentielle, soit utile dans le cursus d'un designer.<sup>13</sup>

Une étude de décembre 2006 souligne que les déficiences sont également réelles quant à la sensibilisation au design dans les écoles de management. 35% des écoles intéressées affirment que les cours de design ne sont pas pertinents dans leur cursus. Il existe toutefois une exception de taille : le cours électif de la LSE *Managing Innovation, Design and Creativity*.

La faible connaissance de la réalité professionnelle et de l'entreprise est un diagnostic partagé par l'Institut d'Art Contemporain et le Design Council, qui ont pour cette raison décidé la mise en place en 2001 de *Platform*, réseau permettant au travers de l'organisation d'événements la rencontre d'étudiants en design de toutes disciplines avec des professionnels, afin d'accroître leur connaissance des problématiques de la pratique du design, leur connaissance du contexte d'activité du design, leur attitude face aux compétences d'entreprises. Simultanément a été créé le programme *Incubator*, visant à aider les jeunes designers à lancer leur entreprise.

Dans le champ de la recherche, on compte également plusieurs structures de renom, telles que le Centre de Design Durable. L'une des réalisations remarquables en la matière est *InnovationRCA*, réseau mis en place par le Royal College of Arts, visant à rapprocher les diplômés du RCA du monde de l'entreprise afin de favoriser l'innovation par la recherche appliquée. Parmi les différents programmes, on peut noter le *Research Associates Program*, qui rassemble de jeunes diplômés du RCA et des partenaires

<sup>13</sup> Source: *The Business of Design*, Design Council

d'entreprise sur des projets annuels dans le champ de l'innovation centrée sur l'utilisateur.

En outre, *InnovationRCA* est un partenaire majeur de MADE, Material and Design Exchange, l'un des huit groupes de spécialistes du réseau de transfert de la connaissance en matériaux lancé par le Département du Commerce et de l'Industrie en 2006. *InnovationRCA* met en outre à disposition des services tels que *RapidformRCA*, qui propose des équipements de prototypage rapide. On retrouve également dans ce réseau le souci du travail pluridisciplinaire avec les Imperial Triangle Projects, qui fondent dans des projets communs avec l'Imperial College invention scientifique, compétences commerciales et design centré sur l'utilisateur.

Le réseau permet également aux diplômés du RCA d'accéder à travers le programme de développement professionnel FuelRCA à des conseils en ligne, des débats, des workshops, des retours d'expériences d'anciens élèves et du consulting. FuelRCA vise à améliorer l'employabilité des diplômés.

Proche de la préoccupation de formation continue, le Design Council compte parmi ses objectifs des prochaines années un programme de sensibilisation au design à destination des décideurs et leaders d'opinion de l'ensemble des agences participant à la conception des politiques et la mise en place des programmes. Le programme devrait prendre la forme notamment d'un réseau national autour de communications, d'évènements et de conférences.

La qualité de la formation et de l'offre de design constitue une préoccupation croissante. Durant l'année écoulée, faisant le constat que la demande de design est croissante mais également en évolution, le *Design Council* en coopération avec *Creative & Cultural Skills* a conçu un plan visant à améliorer les compétences dans le secteur du design, appelé *High Level Skills For Higher Value*, à destination de cibles multiples :

- Les écoles – programmes de travail avec des designers, notation des écoles pour la formation en design, formation des enseignants,
- Les lycées et universités – réseau de designers intervenants, programmes multidisciplinaires, service Internet d'information sur les cours et carrières,
- La profession des designers – académie de design du Royaume-Uni, plan de la pratique professionnelle du design, campagne de développement professionnelle.

Ces orientations seront développées par les différents partenaires du secteur du design à partir de 2008. Le plan souligne la nécessité d'une forte collaboration pour assurer la réussite de ces orientations. Un site web ad hoc a été lancé pour rendre visible et expliciter ce plan.

### 3.4.3. OUTILS DE COMMUNICATION ET D'INFORMATION

Le Design Museum, situé à Londres, est le premier musée du monde à s'être penché sur le rôle du design dans la vie quotidienne. Parmi les quelques prix du design d'envergure nationale que compte l'Angleterre figure le Prince Philip Designers Prize. Organisé par le Design Council, il récompense chaque année un designer indépendant ou le dirigeant d'une équipe de design, sélectionné à partir de nominations de grandes organisations de design nationales et internationales, mais aussi des structures telles que le Engineering Council ou le Arts Council. Les critères de sélection dépassent en effet les critères classiques de design : outre la qualité esthétique ou les qualités structurelles, de fabrication et d'ingénierie du design, ce prix majeur récompense la contribution à la perception du design par le public et l'industrie, le succès auprès des clients, l'originalité des concepts, brevets et autres droits de la propriété intellectuelle ou encore la contribution à l'enseignement du design. Le lauréat est présenté en personne au Prince Philip, qui lui remet un certificat signé. Le DBA Design Effectiveness Award sort également des critères traditionnels des prix de design pour récompenser des projets design devenus des réussites commerciales – la promotion de l'efficacité commerciale du design étant au cœur de l'activité de la Design Business Association. Ce prix récompense non pas les designers mais les entreprises clientes.

100% Design est un salon majeur de design produit qui se tient à Londres. Il compte environ 35 000 visiteurs. Ce salon très renommé compte en outre une déclinaison au Japon, 100% Tokyo, tout aussi prisée. Grâce à un système de franchise, les créateurs du festival londonien perçoivent des royalties. Il s'agit pour le Royaume-Uni d'un outil de rayonnement et de ressources financières, tandis que la franchise permet aux organisateurs japonais d'attirer les plus grands noms du design grâce à la crédibilité attachée à la marque 100% Design.

Plus récemment ont été créés le festival du Design de Londres, qui voit se dérouler simultanément de nombreux événements dans la capitale anglaise et vise à promouvoir Londres comme un lieu de création et d'innovation, ou les biennales du design, organisées à partir de 2007 dans une région du Royaume-Uni à tour de rôle par le Design Council.

#### 3.4.4. LA PRESENCE A L'INTERNATIONAL

La politique de l'Angleterre en matière de design est également internationale. Les pouvoirs publics favorisent notamment l'itinérance des designers nationaux. Cette politique dynamique est menée en particulier au travers de l'équipe Design du British Council qui organise un panel d'activités et d'événements tels que des expositions, des workshops, des conférences à l'étranger ou des programmes d'études au Royaume-Uni pour étrangers.

La promotion du design anglais à l'étranger se fait également par le biais du site *Design in Britain*, vitrine du design britannique à l'étranger, créé en commun avec le Musée du Design. Il présente des designers, architectes et mouvements design nationaux qui ont influencé le développement de l'art moderne et contemporain.

## 4. Corée du Sud : Etude de la politique nationale

### 4.1. Le cadre de la politique

#### 4.1.1. OBJECTIFS

La Corée s'est fixée comme objectif de renforcer la place du design comme facteur majeur de compétitivité à l'international et tout particulièrement au sein de la zone Asie-Pacifique et de développer une compétitivité nationale supérieure au Japon pour s'installer parmi le groupe des leaders en design industriel et surtout en innovations technologiques (appui sur la recherche avec investissement supérieur à 3% du PIB atteint). La volonté de s'investir dans le champ du design est retranscrite de manière volontariste dans les textes nationaux (article 11 de l'*Industrial Promotion Act*) depuis plus de 20 ans.

La Corée a choisi le développement du Design comme levier majeur de compétitivité avec des objectifs clairs et chiffrés :

- Passer de 20 000 à 100 000 entreprises ayant des designers intégrés,
- Passer d'une part du design dans le PIB de 1,2% à 3% en 5 ans.

L'affichage du design industriel comme facteur de compétitivité a maintenant dix ans.

#### 4.1.2. LES ACTEURS

Les acteurs du design sont concentrés autour d'un Ministère (le MOCIE soit le Ministère du Commerce de l'Industrie et de l'Energie) et d'un « bras armé » (Korean Institute for Design Promotion) en charge :

- Du déploiement des politiques liées au Design,
- Du pilotage des actions territorialisées (sur l'ensemble de la Corée),
- Du conseil et de l'accompagnement des entreprises,
- D'actions de formation (auprès des designers mais aussi dans le cadre de programmes spécifiques de sensibilisation dans les collèges ou les lycées),
- Des actions de promotions (manifestations) et d'études,
- Des relations internationales sur le sujet du design.

### 4.1.3. LES MOYENS

Le design en Corée mobilise des budgets de fonctionnement importants en lien avec les ambitions et la réalité de la structure :

- Plus de 150 personnes,
- Un Centre de Design à Séoul emblématique de plusieurs milliers de mètres carrés.

La politique coréenne de développement du design est structurée à l'aide de plans, qui fixent les orientations, les échéances et les pilotes des démarches. Les moyens sont donc concentrés sur un dimensionnement financier visant à atteindre les objectifs sur des durées de 3 à 5 ans. En moyenne un budget de 50 millions d'euros est affecté à la mise en œuvre d'un plan. Si des financements complémentaires peuvent intervenir par l'intermédiaire de partenaires selon les actions, il s'agit avant tout d'éviter un saupoudrage et de bénéficier de budgets réalistes.

## 4.2. Les dispositifs mis en place

### 4.2.1. LES ENTREPRISES

Depuis 1993 les plans de promotion du design s'enchaînent (ils sont triennaux ou quinquennaux). Le troisième plan historique, d'une durée de 5 ans (2002-2007) arrive à terme en cette fin d'année. Le KIDP en reste l'opérateur majeur pour l'animation et la mise en œuvre.

La très forte centralisation de la politique liée au design explique une faiblesse certaine en matière d'évaluation des effets et des résultats. L'indépendance d'un acteur compétent est complexe à obtenir.

La politique coréenne repose sur une vision multicibles des actions (cible entreprise, cible grand public et cibles des centres techniques de promotion et d'accompagnement). Un second niveau de segmentation (notamment en fonction du niveau de maturité des entreprises) permet d'accroître l'efficacité des actions planifiées.

Par exemple, le plan 2002-2007 s'appuie sur la segmentation des entreprises suivantes :

- Les entreprises de type start-up pour lesquelles le design est un levier de développement très fort,
- Les leaders expérimentés qu'il s'agit de conforter ou d'orienter vers la recherche (lien laboratoires et universités),
- Les PME-PMI avec un fort potentiel à l'export.

Les axes structurants de la politique à l'égard des entreprises sont les suivants:

- Entreprises :
  - Élargir le nombre de sociétés utilisatrices du design (PMI),
  - Fournir du service et du conseil aux entreprises,
  - Développer l'intégration d'au moins un designer dans les PME-PMI,
  - Développer une « conscience design » auprès des chefs d'entreprises,
- Visibilité et marque :
  - Faire émerger des stars designers pour valoriser le design coréen,
  - Façonner l'image coréenne en matière de design
  - Sensibiliser le grand public au design coréen et à l'acquisition de produits bénéficiant de l'intervention de designers.
- International
  - Multiplier les expériences de designers coréens dans les entreprises étrangères,
  - Développer une « Nation branding » (renfort et développement de la marque « Design Korea » à l'échelle internationale) pour disposer d'une maque ombrelle porteuse de sens et de valeurs liées à l'innovation,
  - Se développer sur les marchés internationaux tout en construisant des territoires et sujets d'expérimentation / coopération avec l'Asie du Nord,
- Développer des Clusters liés au design et des systèmes productifs locaux à forte valeur ajoutée design,
- Renforcer la R&D en design (méthodologie, outils, prospective...).

#### 4.2.1.1. ÉLARGIR LE NOMBRE DE SOCIÉTÉS UTILISATRICES DU DESIGN (PMI)

La commande publique a été identifiée comme un levier important de promotion du design au travers de l'*Administration Good Design Procurement Act* pour assurer la présence de la prise en compte du design dans les marchés publics (achat de produits, valeur ajoutée utilisateurs...).

La promotion des agences et designers à l'international (présence au sein de délégations, grands projets, concours et pavillons à l'international...) s'effectue dans le cadre d'un plan de promotion mondial qui évalue les zones géographiques opportunes et les événements à prioriser.

L'accroissement du nombre d'embauches de designers intégrés est très important : le taux de recours à des designers intégrés par rapport à l'ensemble de la demande de design est passé de 39,6% en 2002 à 60% en 2007<sup>14</sup>.

Le développement et le soutien à la création de valeur ajoutée immatérielle liée au design (stratégie et portefeuille de marques principalement) font également partie de la politique design coréenne. La Création de masters liés au « branding » et aux approches

<sup>14</sup> Source : KIDP

émotionnelles, sensorielles permet un travail de recherche important tout en se positionnant sur ce qui crée de la valeur relationnelle (rapport aux produits et aux services).

La sensibilisation et la formation des chefs d'entreprises au design (plan de formation national avec un maillage de structures équivalentes aux chambres de commerce et d'industrie, proches du modèle britannique des *Business Links*) et plus encore au design management (partenariat Stanford) sont menées régulièrement sur l'ensemble du territoire. Si ce type d'actions apparaît vertueux en termes de stratégie et d'organisation d'entreprise, il apparaît difficile d'assurer un suivi et une mobilisation suffisante des décideurs sur le sujet. La capacité à sensibiliser sur des sujets clés et sur des temps courts est donc fondamentale.

#### *4.2.1.2. FAIRE EMERGER DES STARS DESIGNERS POUR VALORISER LE DESIGN COREEN*

L'émergence de « stars designers » coréens participe à la politique de renforcement de l'image du design coréen à l'international mais aussi dans le cadre d'une sensibilisation auprès du grand public. Afficher le nom des designers sur les produits pour sensibiliser aux vertus du design (un produit au-delà d'une fonction) et promouvoir les designers nationaux fait partie des actions concrètes développées en partenariat avec les entreprises.

Le lien établi entre précocité de sensibilisation et développement de talents en design a montré la nécessité d'introduire le design dans les classes des collèges et les filières suivies dans les lycées. Ces actions visent à sensibiliser les futurs décideurs, les futurs responsables de projets mais aussi bien entendu à révéler des talents. En outre, financer les meilleurs pour des études dans les écoles / universités les plus prestigieuses à l'international constitue l'un des éléments des dispositifs de soutien au rayonnement et au renforcement des compétences.

#### *4.2.1.3. STIMULER L'INNOVATION PAR LE DESIGN*

La Corée cherche à élaborer des stratégies de cluster avec une polarité design très forte au service d'autres industries (Gwangju, Busan, Daegu City) très consommatrices d'innovations technologiques mais aussi non technologiques (automobiles, télécoms...). L'objectif est de développer des « interconnexions » nationales pour améliorer les pratiques et assurer une diffusion des connaissances, entre les secteurs d'activités mais aussi entre les designers et les « clusters » : Opération Hub & Spoke par les centres de design régionaux.

La Corée s'attache à faire des choix régionaux en matière de territoire pour éviter le saupoudrage et construire des « champions » régionaux du design capables de « porter » la politique internationale.

#### *4.2.1.4. RENFORCER LES CAPACITES EN R&D DU DESIGN*

En plus des centres de design, la politique nationale propose l'élaboration d'un centre de recherche (regroupement de laboratoires et Unités Mixtes de recherches liées avec les universités et écoles autour du design).

Le Développement d'une culture et de pratiques en matière « d'intelligence design » passe par la mise en place d'une veille internationale (pratiques, tendances, designers...) susceptible d'impacter les actions à venir.

La constitution de bases d'experts, bases de données intersectorielles sur les bonnes pratiques (accompagnées de master class avec experts, théoriciens et responsables d'entreprises, de retours d'expériences...) fait partie d'une stratégie de gestion de la connaissance et de sourcing (tendances, nouvelles méthodes...) d'information plus vaste.

#### *4.2.1.5. PRESENCE DANS LES RESEAUX DE DESIGN ET DE COOPERATION INTERNATIONAUX ET RENFORT DE L'IMAGE DESIGN DE LA COREE*

L'international aussi bien en terme d'opérationnel (les projets, les contrats) qu'en terme d'image fait l'objet d'une attention toute particulière du MOCIE et du KIDP. Si le marché national reste important, la capacité exportatrice de la Corée doit être renforcée par l'adaptation par le design de produits et de services à forte valeur ajoutée. L'image de marque nationale est donc un vecteur de perception sensible qu'une structure au sein du MOCIE (Design & Brand Policy Division) se propose de traiter (opération de communication, charte graphique, labels et partenariats...).

Cette communication se trouve renforcée par une stratégie de publication (parution d'articles) et d'édition (livres, supports multimédias...) permettant de soutenir l'image, la notoriété et l'expertise de la Corée sur une somme de thématiques.

Dans le cadre du développement du design à l'international, le KIDP s'est engagé dans une stratégie d'entrisme et de lobbying au sein des réseaux internationaux (Icsid, Icograda, Idsa...) pour se positionner sur les projets porteurs et accompagner des sujets d'intérêt national.

Des appels à projet sur l'Asie du Nord, financés par la Corée, ont pour objectif de créer des réseaux professionnels à valeur ajoutée pour :

- Mobiliser des compétences et en faire bénéficier le tissu économique national,
- Stimuler les acteurs nationaux du design,
- Identifier les bonnes pratiques sur des thématiques définies.

#### 4.2.2. FORMATION ET RECHERCHE

La Corée affiche la volonté d'envoyer des élèves dans les meilleures écoles de design du monde, stratégie renforcée par l'attribution de bourse et de dispositifs de suivi des étudiants pour s'assurer de l'irrigation des entreprises et des cursus nationaux.

La recherche est principalement assurée par le KIDP dans le cadre de programmes commandés par le gouvernement. Une activité de recherche est toutefois menée par l'Université de design de Séoul : Hongik Univ. School of Design en partenariat avec les travaux du KIDP.

#### 4.2.3. COMMUNICATION ET INFORMATION

Les règles de communication et de promotion sont à la fois la capacité du design à occuper un espace suffisant pour devenir incontournable, mais aussi à se raccrocher à des thématiques d'actualité pour investiguer de nouveaux sujets et faire événement (par exemple, le label *Korea Millenium Product* en 2001).

Le label *Korea Good Design Mark* est le concours majeur pour valoriser ses produits et obtenir un label de portée principalement coréenne et un peu asiatique. Ce label récompense les meilleurs produits présentés (inscription gratuite) selon des critères à la fois techniques, d'usage et d'estime. Il est à la fois signe d'une véritable réflexion design pour les utilisateurs et source de valorisation pour les équipes de designers.

La Corée semble avoir fait le choix de travailler sur deux typologies en terme de manifestation, pour éviter de disposer d'une approche trop large et peu mobilisatrice pour les entreprises et le grand public :

- Le design industriel (Korea Industrial Design exhibition depuis 1966),
- Les jeunes designers (Young Designers Competition depuis 1994).

Au même titre que la volonté de concentration des investissements sur les régions phares, une forte centralisation anime la politique événementielle et de promotion, afin de mettre en avant les territoires retenus. Il s'agit avant tout de ne pas saturer l'offre coréenne en terme de manifestation design et d'interconnecter les bons acteurs de la politique.

## 5. Japon : Etude de la politique nationale

### 5.1. Le cadre de la politique

#### 5.1.1. OBJECTIFS

Doté d'une image innovante et d'une position confortable dans les biens de consommation depuis 30 ans, le Japon a vu ses positions attaquées par ses challengers directs en Asie. Le design japonais est reconnu comme un outil de reconquête important, défendu en premier lieu par les entreprises et en second par les associations et syndicats professionnels constitués.

Un objectif majeur exprimé par les acteurs nationaux du design est de renforcer la compétitivité du Japon face à la concurrence chinoise sur les industries de main d'œuvre et face à la Corée du Sud sur les produits technologiques.

L'identité japonaise et la reconnaissance des savoir-faire sont les éléments fondateurs d'une politique en faveur du design, qui apparaît aujourd'hui en cours d'élaboration sous l'impulsion des industriels soucieux de moderniser les produits japonais et de dépoussiérer une image trop traditionaliste.

Comparé aux autres pays étudiés dans notre benchmark, la politique design du Japon apparaît ainsi atypique. Il s'agit en effet d'un objet en cours de réflexion (aucun objectif quantitatif, pas d'axe stratégique...) mais largement poussé par l'ensemble des acteurs de la filière. En cela le parallèle avec la situation française est porteur d'enseignement mais doit être toutefois pondéré par une organisation qui se fait principalement autour d'acteurs privés.

#### 5.1.2. LES ACTEURS

Il apparaît difficile de circonscrire les catégories d'acteurs du design au Japon, nous avons retenus et rencontrés ceux qui nous semblaient les plus actifs et d'autre part associés aux réflexions en cours à l'échelle nationale (au sein du METI).

Il s'agit d'un ensemble d'acteurs publics et privés :

- METI (ex MITI) Ministère de l'Economie du Commerce et de l'Industrie,
- JIDPO (Association de Promotion du Design Industriel) qui est maintenant une structure sous statuts privés,
- JIDA (Association des Designers Industriels),
- Tokyo Design Center (structure privée appartenant à un groupe immobilier).
- JETRO (Japan External Trade Organisation)

De nombreuses structures majoritairement privées (organisées par secteurs, syndicats professionnels...) créées dans les années 1950-1960 sont toujours en activité et soutiennent leurs adhérents (fonction de conseil, mise en réseau...). Elle ont pour objectifs de faire franchir un saut aux produits japonais, pour capitaliser sur une identité forte, pour sortir à la fois du marché de masse mais aussi du simple acte de copie de designer étrangers.

La fédération des acteurs se réalise majoritairement par le lien avec la gouvernance économique des villes les plus importantes (Tokyo Small Business Promotion Agency ou encore Nagoya Development Agency, Yokohama Creative City ! ...)

Le système majoritairement privé entraîne un enjeu de mise en cohérence nationale dans le cadre d'une politique nationale structurée :

- Autour d'axes stratégiques clairs et réalistes
- Autour d'un calendrier précis pour atteindre les objectifs fixés
- Autour d'une répartition des rôles et responsabilités (nationales et internationales)

## **5.2. Les dispositifs mis en place**

### **5.2.1. LA PLACE DES POUVOIRS PUBLICS**

L'ensemble des structures plaide pour une intervention publique accrue :

- Besoin de fédérer et animer la filière design très éclatée,
- Besoin de renforcer la marque Japon à l'international sur des valeurs modernes,
- Besoin de sensibiliser les utilisateurs / consommateurs finaux,
- Travailler à l'échelle du pays dans son ensemble,
- Retrouver une position concurrentielle par le design.

L'élaboration d'un véritable dispositif « organisationnel » visant à soutenir le design est en cours de finalisation, il associe les acteurs majeurs autour de :

- la création d'une structure de 5 emplois à temps pleins rattachée au METI pour réfléchir à une politique nationale (accompagnée d'un correspondant design dans chaque grand ministère),
- la constitution d'un Groupe de travail paritaire (syndicats, entreprises, associations professionnelles de design et personnalités clé) pour définir les actions clés qui composeront une politique nationale.

### **5.2.2. LES ORIENTATIONS STRATEGIQUES**

A la différence des autres pays analysés dans ce document, les orientations présentées visent à élaborer une politique nationale en faveur du design et non d'en assurer la mise en œuvre.

Les principes d'action sont les suivants:

- L'animation de séminaires, workshops, formation pour les chefs d'entreprises (sensibiliser les décideurs mais surtout identifier les marchés pour lesquels le design est essentiel),
- Renforcer la marque Japon (en valeurs liées au design) à partir d'une présence très sélective de représentants du design (entreprises, designers, professeurs...) au sein de manifestations susceptibles de valoriser l'image de marque japonaise.
- Assurer une présence du design dans tous les clusters industriels afin de développer des avantages compétitifs sur de l'innovation non technologique,
- Développer des manifestations de niveau international (ouvrir plus largement un concours comme celui du Gmark, faire monter en notoriété le Japan Style 2007 et renforcer 100% Japan qui est une licence du 100% de Londres pour accélérer son développement en bénéficiant des effets de notoriété),
- Renforcer l'effet réseau (capitalisation, retour d'expériences...) à l'échelle asiatique pour éviter les effets de concurrence frontaux, délimiter les territoires et spécificités, jouer la carte des partenariats
- Positionner les villes phares du Japon comme territoires créatifs, afin de générer une concentration de talents susceptibles d'innover au sein d'entreprises locales tout en développant un effet d'image important

### 5.2.3. FINANCEMENTS

Au Japon, les financements publics sont quasiment inexistantes ou alors très ciblés (quelques subventions d'Etat ou de Villes en lien avec le développement territorial les salons, expositions...).

L'attribution d'aide financière aux projets est possible mais repose sur une évaluation du potentiel des entreprises parties prenantes (par des concours mais aussi aux dires d'expert) afin de limiter les risques financiers et de maximiser les probabilités de succès.

### 5.2.4. LE DEPLOIEMENT DU DISPOSITIF

#### 5.2.4.1. RENFORCER LA PLACE DU DESIGN AUPRES DES ENTREPRISES MAIS AUSSI DU GRAND PUBLIC

Les manifestations collectives sont de forts vecteurs d'une stimulation du marché par les consommateurs (Design week, G mark...).

Il existe une chaîne de télévision dédiée au design : « Design channel » qui émet depuis 3 ans et observe un accroissement de son audience de 15% par an pour un million de spectateurs en moyenne et un partenariat sur convention avec 600 entreprises japonaises mais aussi internationales.

Des opérations innovantes permettent de dynamiser les manifestations et d'en augmenter ainsi l'impact, par exemple la vente aux enchères de produits issues d'une démarche design originale, la vente aux enchères de produits réalisés en collaboration avec le monde du luxe notamment français avec l'AOC Chablis ou encore de l'art avec Art Curial.

### 5.2.5. COOPERATIONS INTERNATIONALES

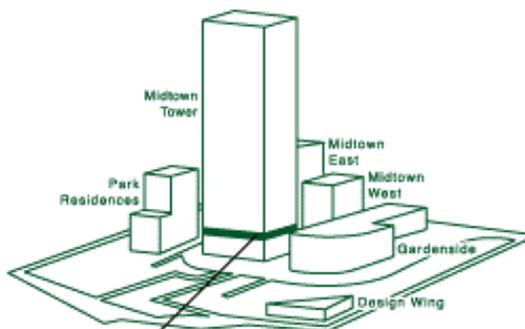
Une orientation spécifique est définie chaque année pour assurer une plus grande présence du design à l'international. Le vecteur formation, enseignement supérieur et recherche est le plus recherché, notamment pour toucher une cible « jeune ». En 2007 un partenariat a été établi avec la Design Academy d'Eindhoven afin de pouvoir réaliser un véritable programme d'échange sous la thématique Japon.

L'accueil de conférences internationales ou d'instances internationales comme l'ICSID est un vecteur de rayonnement qui doit permettre d'associer plus facilement Japon et design.

#### 5.2.5.1. INTEGRER DE MANIERE VISIBLE LE DESIGN AU CŒUR DES PROCESSUS URBAINS ET DES CULTURES

Si le rôle des métropoles a été identifié dans leur capacité à financer des opérations et à mettre en réseaux les acteurs du design, la constitution d'un véritable écosystème créatif autour du design fait partie des orientations politiques majeures de villes telles que Tokyo ou Yokohama.

Le quartier central de Tokyo Midtown et son musée du design 21\_21 (conçu par Tadao Ando & Issey Miake) sont ainsi dédiés à la fois à la recherche sur les styles de vie mais aussi aux univers de distribution (concept store, centres commerciaux...) pour lesquels le design est un vecteur important d'attractivité.



Dans la continuité de cette approche urbaine où la distribution est un facteur clé de stimulation de l'offre produits et services par le haut, les centres universitaires des principales villes (Université de design de Kushu à Tokyo) associés aux musées (réserves actives d'œuvres) sont des vecteurs très importants de recherche autour du design et des modes de vie associés.

## 5.2.6. LES LEVIERS IDENTIFIES PAR LES ENTREPRISES

### 5.2.6.1. LA DISTRIBUTION IDENTIFIEE COMME PORTEUSE DE VALEUR POUR LE DESIGN

Si la distribution est perçue comme un élément de visibilité et de mise en valeur importante de l'offre, la capacité à commercialiser au final des produits sophistiqués ne peut s'effectuer qu'au travers de compétences ad hoc. Une force de vente et des commerciaux doivent être à même de vendre et promouvoir des produits et services à forte valeur ajoutée (la légitimation des écarts de prix nécessite une grande maîtrise du design et de la création de valeur ajoutée immatérielle).

Cela passe par :

- La mise en œuvre de formation à la vente de produits issus de démarches design avancées,
- La plus grande sélectivité des enseignes, des projets architecturaux dans le cadre de démarche de planification de type SDUC (Schéma d'implantation et de développement commerciale).
- La multiplication du nombre de masters en design d'espace et design de la relation
- La valorisation des réalisations liées au packaging japonais, qui sont à la croisée de la distribution, de la prise en compte d'une identité ad hoc et de savoirs-faire techniques. Cela passe par l'organisation de manifestations spécifiques sur ce sujets (salon du packaging, concours de créations et sensibilisation autour des problématiques environnementales liées au packaging)

### 5.2.6.2. LE MODE PROJET EST UN FACTEUR CLE D'APPROPRIATION DU DESIGN POUR LES PME-PMI

Un conseil en organisation est délivré en préalable au conseil en design dans une approche d'évolution stratégique ou de repositionnement des entreprises. Cela fait partie des actions prioritaires portées par les différentes structures de promotion du design.

Le conseil et l'accompagnement méthodologique (voire le coaching pour les chefs d'entreprises) rassurent lors de l'évolution des entreprises au travers du levier design.

Les agences de design et les entrepreneurs engagés dans des projets de stimulation, relèvent quelques bonnes pratiques :

- Les petits projets sont privilégiés pour les nouveaux entrants afin de pouvoir « expérimenter » le design avant de le déployer sur une gamme plus importante.
- Un coordinateur / facilitateur est imposé pour la durée du projet, avec un reporting auprès d'un comité technique établi dans la structure professionnelle en charge du suivi.
- Le design est promu (centre de design, agences, associations) comme un vecteur de performance rationnel (indicateurs de performance définis, évaluation de moyen terme...)
- L'analyse des actifs stratégiques des entreprises est une approche développée avant toute intégration de compétence ou de processus design et rejoint ainsi la forte sélection des structures ou projets pouvant faire l'objet d'un appui.
- La méthode ABC est fortement utilisée pour ventiler les coûts et valoriser ainsi les actifs immatériels (goodwill) dans les bilans. Ces actifs étant souvent sous valorisés, notamment lors des opérations de rachat, fusion-acquisitions

## **6. Finlande : Etude de la politique de formation et recherche**

### **6.1. Organisation de la politique**

#### 6.1.1. LES OBJECTIFS

La politique de promotion et développement de l'usage du design menée par les pouvoirs publics finlandais a débuté en 2000 avec la résolution adoptée par le gouvernement en juin de cette même année. Cette politique se caractérise donc par le caractère récent et rapide de son déploiement. Ce développement s'est fait sous l'influence des politiques de design déjà existantes dans d'autres pays scandinaves et la crainte de la Finlande d'une perte de compétitivité face à ses voisins. L'objectif général est d'intégrer le design comme une partie du système d'innovation du pays.

Le programme Design 2005! mis en place à partir de la résolution de 2000 vise à améliorer la compétitivité des produits et services finlandais et de promouvoir l'emploi à travers un usage innovant du design. La réalisation de cet objectif passe notamment par l'investissement dans les compétences en design et leur développement, en collaboration avec les universités - dont le niveau doit être élevé par la recherche – et les entreprises. L'internationalisation des sociétés de design nationales est également un objectif clé. Sur le plan territorial, l'un des objectifs de la politique Design 2005 ! a été de créer trois régions avancées dans le design : Helsinki, Lahti et Rovaniemi (Laponie.)

Les buts stratégiques ont été traduits en objectifs chiffrés :<sup>15</sup>

- En 2005, 50% des entreprises nationales recourent à des services design professionnels,
- 30% prennent en compte le design dans leurs décisions stratégiques,
- 10 entreprises nationales de design opèrent sur le marché mondial.

<sup>15</sup> Source : APCI

### 6.1.2. UNE DECLINAISON MAJEURE DES AMBITIONS AU TRAVERS DE L'ANNEE DESIGN 2005 !

Le programme Design 2005 ! a été clos en 2005, déclarée année du design en Finlande. L'objectif était d'informer le public de l'importance et du potentiel du design comme ressource créative et outil de compétitivité ainsi que de promouvoir les bénéfices du design auprès des entreprises finlandaises. La campagne menée durant toute cette année s'est traduite par une série d'environ 400 événements – expositions, conférences, rencontres avec des professionnels du design, etc. – ayant vocation à toucher tous les publics et impliquant des acteurs multiples : écoles, entreprises, associations, ainsi que des acteurs de la formation et de la culture.

Comme a pu le souligner l'Helsingin Sanomat dans son édition du 20 janvier 2005, au lendemain du lancement de la campagne, « le design est une chose quotidienne qui touche tout le monde. Le design peut améliorer la compétitivité des entreprises. Ce sont les deux arguments majeurs de l'année du Design 2005 !. [...] La campagne faite de dizaine d'événements ne repose pas sur l'attractivité de célébrités du design, au contraire ».

La campagne médiatique de sensibilisation au design – déclinée en deux phases, l'une au printemps traduite en suédois, l'autre à l'automne traduite en anglais - mérite une attention toute particulière tant en raison des supports que des messages utilisés :

- Un site Internet dédié, devenu un portail consacré au design finlandais et commun aux principaux acteurs nationaux du design. Il permettait à l'origine de transmettre les informations sur l'année du Design 2005!. Il constitue aujourd'hui un outil pour les pouvoirs publics et les acteurs du design permettant de communiquer sur le design, les événements et organisations qui y sont liés, et son importance pour l'économie et la société. Des études (diagnostics nationaux et internationaux sur le design notamment, quantitatifs et qualitatifs) sont à disposition.
- Design on/design off : ce double slogan au cœur de la campagne avait pour vocation de montrer, par défaut, l'apport du design de façon ludique.



Source : Site Internet <http://www.finnishdesign.fi/links>

- La campagne TV : le concept design on/design off a été repris au cours d'une soirée Design Off sur la chaîne MTV3, assurant ainsi une large diffusion, pour montrer ce que serait la chaîne (publicités, émissions etc.) sans design. Une partie de la campagne TV a également été conçue spécifiquement pour les enfants.
- Dans la presse, la campagne est également relayée par un média grand public : *Helsingin Sanomat*. Globalement, une augmentation sensible de la couverture design de la presse généraliste a été relevée durant la campagne.
- Une campagne de sensibilisation à destination des PME a été mise en place via des organisations professionnelles et le quotidien économique et financier national principal en Finlande, et non par des publications spécialisées. Des communiqués de presse mensuels ont été diffusés par les pouvoirs publics sur les différentes dimensions du design et ses liens avec la compétitivité des entreprises. Ils mettaient également en avant les événements de l'année du design.

### 6.1.3. LES ACTEURS

La politique finlandaise de design est menée à l'échelle nationale, au plus haut niveau politique puisque le portage de l'année du Design 2005 ! a été réalisé directement par le Premier Ministre Matti Vanhanen, concourant ainsi à la visibilité et la crédibilité de l'initiative. Le Ministre du Commerce et de l'Industrie s'est également directement impliqué et a reçu des PME lors d'un dîner, avec l'objectif de promouvoir auprès d'elles le portail en ligne Design for Business, lancé en avril 2005 et destiné à montrer pourquoi et comment avoir recours aux prestations design aux PME.

Les acteurs privés ont toute leur place dans la politique nationale de design. Ils œuvrent en coopération avec les pouvoirs publics, qui les reconnaissent et les soutiennent. Le Ministère du Commerce et de l'Industrie finance le Forum Design Finland, organisation qui émane de la société finnoise pour l'art et le design et qui apparaît historiquement comme le centre de promotion du design finlandais. L'organisation agit sur différents terrains, tels que des expositions, cœur de son activité, le Design Forum Shop et le Café Kakkuaalleria ; la communication et l'information, des publications dédiées au design parmi lesquelles le *Design Yearbook*, vue d'ensemble du design contemporain en Finlande ou le *Design in Finland Yearbook*, consacré au design vu de l'industrie et du monde des entreprises ; l'organisation de prix et concours, qui ont vocation à encourager les entreprises à avoir recours au design et à montrer l'avantage compétitif qu'il apporte.

La logique partenariale qui prévaut, notamment entre secteurs publics et privés, s'illustre par exemple dans l'organisation de l'année du Design 2005 !. Design Forum Finland a été le coordinateur de campagne mais d'autres acteurs du secteur ont également largement pris part à l'événement, notamment : le musée du Design, l'association Grafia (association des professionnels du design graphique), deux universités, l'Agence Nationale de Technologie de Finlande, l'association de design Ornamo (organisation de défense des intérêts des professionnels du design, avec environ 1 500 designers membres) et le Conseil National du Design. De nombreuses entreprises ont également participé à cette campagne, basée sur le concept d'un réseau d'acteurs pouvant s'ouvrir sur demande.

Par ailleurs, la Table Ronde du design, qui vise à soutenir et coordonner la politique nationale finlandaise de design, rassemble différents partenaires de l'industrie, du commerce, du design, des médias et du secteur public. Elle doit évaluer les performances du système design et préparer des actions à court et long terme pour atteindre les objectifs, favoriser les coopérations et surveiller les impacts des mesures mises en place.

#### 6.1.4. LES MOYENS

Une étude de l'APCI de septembre 2004 dédiée aux politiques de promotion du design (budget des principales structures de promotion du design) en Europe souligne que les pays scandinaves forment un peloton de tête en matière de part du PIB par habitant consacrée au budget du centre de design national.

Le budget de la seule l'année du Design 2005 ! a été de 815 K€, dont 220 financés directement par les pouvoirs publics (Etat et collectivités locales), et près de 250 par Design Forum Finland<sup>16</sup>. Ce dernier se caractérise par un financement à 45% public, contre 80% en 1992, selon la même étude de l'APCI de 2004.

## 6.2. Le design et les entreprises

### 6.2.1. LA PLACE DU DESIGN DANS LES ENTREPRISES

Les trois secteurs clés de l'industrie finlandaise (bois, métaux et électronique) ont vu la part et le rôle du design s'accroître fortement durant la période du programme, considéré comme une réussite par les autorités. Des entreprises comme Nokia, Oras et Suunto ont des réussites internationales, fruit de l'alliance entre design et haute technologie.

L'étude réalisée en 2006 sur le design industriel en Finlande – non traduite – illustre la place accrue du design dans les entreprises. Ainsi, les designers intégrés représentent

<sup>16</sup> Source : *Design year 2005 in Finland, Final Report*,

23% de la masse salariale des sociétés ayant répondu au sondage, contre 14% lors de la même étude en 2002. En outre, 53% des entreprises interrogées ont eu recours à des services design en 2006, contre 48% en 2002.

### 6.2.2. L'OFFRE DE DESIGN

Les sociétés de design nationales sont confrontées à des défis. Parmi eux, l'internationalisation des sociétés de design finlandaises, notamment liée à leur petite taille : l'étude mentionnée ci-avant relève que 80% comptent 4 personnes ou moins, avec un revenu allant de 20 000 à 60 000 € par an.

Les études menées en Finlande soulignent également la nécessité d'une amélioration du management des firmes de design. Par ailleurs, les autorités soulignent le besoin de mener plus de recherches dans les secteurs de prédilection de l'économie finlandaise.

## 6.3. Le dispositif de formation et de recherche

L'évaluation du programme Design 2005 ! a conclu aux progrès réalisés dans le secteur du design :

- Spécification des défis et du chemin à accomplir,
- Implication du secteur économique,
- Augmentation des compétences des designers,
- Engagement de la réforme de la formation et de la recherche,
- Information et promotion spécialisée.

En outre, le rapport d'évaluation souligne que les évolutions à venir sont pour une large part aux mains du marché, mais que l'intervention peut se faire par le système de formation, notamment par la mise en place de formations transverses. Dans les orientations de la politique design 2000-2005, mais aussi pour 2010, formation et recherche sont ainsi plus que jamais au centre des préoccupations, avec la volonté d'acquérir une formation basée sur la recherche et de niveau mondial, levier de la promotion du design auprès des entreprises. Les structures de formation et de recherche en design deviennent ainsi des acteurs centraux de la politique de promotion et de développement du design.

### 6.3.1. LES PRINCIPAUX ETABLISSEMENTS OFFRANT UNE FORMATION EN DESIGN

#### 6.3.1.1. L'UNIVERSITE D'ART ET DE DESIGN D'HELSINKI

Il s'agit de la plus grande université d'art de Scandinavie : elle compte 1 700 étudiants, ainsi que 400 professeurs. Elle mène des programmes de formation et de recherche dans les champs du design, de l'image animée, de la communication audiovisuelle et des arts.

L'Université compte une université virtuelle qui produit des enseignements en ligne et multiformes dans les champs du design, de la formation artistique, de la culture visuelle et de l'art vivant. Elle dispose d'un centre de formation continue. Les clients du centre sont les sociétés et organisations dont l'activité couvre entre autres le champ du design. Le centre s'adresse aux professionnels et entreprises qui ont recours au design et aux diplômés de l'Université d'Art et de Design ou d'une institution similaire. Le centre mène également des études dédiées aux industries créatives pour servir de base à la planification de nouveaux programmes d'enseignement et de formation.

L'Institut de recherche de l'Université coordonne la recherche et fait également office de structure de conseil auprès des entreprises. Les programmes couvrent trois champs, dont le design industriel, avec des projets de recherche autour du design artistique, du design stratégique et des tendances, des matériaux appliqués, du design centré sur l'utilisateur et du design culturel.

L'Université, qui monte des projets d'étudiants avec des entreprises pour favoriser leur expérience et professionnalisation, compte encore un incubateur d'entreprises. Arabus, fondé en 1996, doit rapprocher les experts des arts et de l'artisanat et les idées innovantes du secteur économique.

L'Université dispose en outre d'un centre d'expertise en design, marketing et communication dans l'Ouest du Pays : le centre design Muova. Il a vocation à développer des activités d'innovation par le design des PME de la région. Son activité comprend de l'information, de la formation, du développement et de la fourniture de services. Il est sponsorisé par l'Université, TEKES - l'agence nationale technologique, et le centre local de développement économique et de l'emploi.

#### 6.3.1.2. L'UNIVERSITE DE LAPONIE

Elle compte une faculté d'art et de design depuis 1990, avec 5 diplômes à bac+3 : enseignement de l'art, design graphique, design industriel, culture média audiovisuel design textile et vêtement.

A proximité de l'Université a été développé *Design Park*, qui fournit des services en lien avec l'entrepreneuriat innovant dans le champ du design. Ses principales activités consistent à faciliter l'usage commercial des innovations de l'Université, améliorer les conditions de création de nouvelles entreprises, mettre l'expertise du monde de l'entreprise au service de la recherche universitaire et des programmes de formations.

Les services sont réalisés en grande partie par l'Université de Laponie et des entreprises de la région. Le parc compte également des prestations de formation professionnelle.

#### 6.3.1.3. *INSTITUT DESIGN DE L'INSTITUT POLYTECHNIQUE DE LAHTI*

L'institut polytechnique de Lahti est une grande institution multidisciplinaire d'enseignement supérieur, active auprès de 5 000 étudiants et reposant sur 200 professeurs à plein temps. Elle offre une licence en design, avec options design industriel, design mobilier, design de mode, design d'intérieur, design packaging, bijouterie et argenterie et enseignement en art et design.

L'institut pour la recherche en design de Lahti a été créé par l'Université en 1997. Il s'agit désormais d'une unité indépendante qui fournit aux entreprises et au secteur public des services en recherche et développement liés au design de style et de produit, un design orienté vers l'utilisateur. Il dispose du soutien d'une association dont le but est de développer la compétitivité des entreprises finlandaises. Il est basé sur un large réseau de spécialistes composé de professionnels.

#### 6.3.2. L'EMERGENCE DE FORMATIONS TRANSVERSALES : L'EXEMPLE D'IDBM

Il s'agit d'un programme commun de formation et de recherche de trois universités finlandaises phares : l'Ecole d'Economie d'Helsinki, l'Université d'Art et de Design d'Helsinki et l'Université de Technologie d'Helsinki. Ce programme, qui émane des besoins de l'industrie, offre une formation autour du business management qui souligne l'importance du design comme outil de compétitivité. Il permet aux étudiants issus de formations variées d'acquérir des compétences transverses et interpersonnelles, leur permettant d'évoluer au sein d'équipes pluridisciplinaires. Les étudiants, de 10 à 15 par université chaque année, mènent des projets industriels dans des entreprises nationales majeures. Un programme similaire a été développé pour la formation professionnelle : il s'agit d'IBDMpro.

Les pouvoirs publics finlandais affichent la volonté d'aller plus loin dans ce type de programmes, car dans de nombreuses entreprises les résultats de la recherche ne se traduisent pas toujours commercialement. Or la transversalité peut être un levier de poids pour favoriser ce cycle. Ce besoin de transversalité se traduit également par une intégration de plus en plus importante de formations et options de design dans des formations économiques et scientifiques.

#### 6.3.3. LE CENTRE D'INNOVATION DESIGNIUM

Le nouveau centre d'innovation en design (créé en 2003), destiné non seulement aux étudiants et professeurs de l'Université d'art et de design mais aussi à des entrepreneurs extérieurs, a pour mission la promotion du développement d'une politique nationale de design et l'internationalisation du design finlandais. L'objectif est aussi de transférer la connaissance et les compétences du design aux entreprises. A terme, il s'agit de faire de la Finlande un cluster majeur en matière de design.

Le centre d'innovation en design mène trois types d'activités :

- Les services : information, carrières et droits d'auteur, avec l'objectif d'améliorer l'employabilité et les capacités des étudiants de l'Université. Le programme Odysseus a pour but de promouvoir l'internationalisation de jeunes designers en les aidant à trouver des stages dans de grandes entreprises internationales,
- Les projets : études de marché et multidisciplinaires, telles que les états des lieux du design 2002 et 2006, les études des politiques du design industriel en Finlande, l'étude préparatoire au programme design 2005 etc.,
- La valorisation commerciale des résultats de la R&D de l'Université. Dans ce cadre, le programme TULI (« de la recherche à l'entreprise »), fondé par TEKES, a pour but d'aider les chercheurs, étudiants et autres personnels de l'Université à évaluer le potentiel commercial de leurs innovations.

Ce centre a la spécificité d'être basé sur une coopération entre plusieurs établissements supérieurs finlandais réputés, notamment l'Université d'Art et Design d'Helsinki, l'Université de Laponie, l'Université de Technologie d'Helsinki et l'école d'Economie d'Helsinki. Cette coopération inclut également d'autres universités, instituts polytechniques, entreprises et pouvoirs publics. La formation et la recherche multidisciplinaires sont au centre du programme, afin de faire émerger de nouvelles idées permettant d'accroître la compétitivité des entreprises grâce aux synergies.

La politique de design, nationale mais aussi déclinée à l'échelle locale, se traduit entre autre par le projet Arabianranta, un cluster media et design en émergence dans la banlieue d'Helsinki. Ses acteurs souhaitent en faire le premier centre de design industriel d'ici à la fin de la décennie, avec 8 000 habitants, 7 000 emplois et 6 000 étudiants. Le projet est basé sur l'idée que le développement d'un système design et le transfert de savoir-faire en design aux entreprises nécessite une concentration géographique de ce savoir-faire. On trouve au centre du cluster l'Université d'art et de design et Arabus, Designium, et un centre de documentation et d'information. On trouve également différents instituts de recherche et des entreprises dans le secteur du design. D'après le témoignage d'acteurs même de ce projet, celui-ci semble toutefois souffrir de l'éloignement de la ville.

#### 6.3.4. LA RECHERCHE

Malgré une orientation traditionnelle du design finlandais liée à l'aménagement de la maison et aux arts décoratifs, le design finlandais connaît aujourd'hui une forte modernisation, avec une inflexion technologique, qui doit amener à la modernisation de l'économie elle-même. L'introduction du site Internet dédié à l'année du Design 2005 ! soulignait l'importance de la complémentarité entre haute technologie et design, qui a fondé de nombreuses réussites nationales mais devenue insuffisante en soi. Le double programme national de recherche en design l'illustre<sup>17</sup>.

L'Académie de Finlande, qui organise le financement de la recherche scientifique de haut niveau, mène un programme de design industriel de 5 M€ sur 2004-2007 couvrant l'ensemble du système du design industriel : pratique du design, développement des produits de haute technologie, recherche en matériaux, marketing, consommation, impacts culturels des produits. Les études sont menées selon une vision transverse du design, avec les outils des sciences de gestion, sciences de l'ingénieur, sciences sociales et études culturelles. Le développement durable est également intégré dans le projet. Tous les projets du programme ont été qualifiés de très bons ou exceptionnellement bons par un panel d'experts internationaux.

Le programme de recherche appliquée mené par TEKES et dédié à la technologie design vise à améliorer le statut du design stratégique et orienté vers l'utilisateur pour faire partie de la stratégie d'entreprise, afin de fournir aux entreprises un vecteur de compétitivité économique. Il est mené avec un budget de 27 M€ sur 4 ans (2002-2005), financé à moitié par TEKES et à moitié par les structures impliquées dans les projets. L'idée maîtresse est qu'améliorer le design rend plus crédible son intégration à la stratégie d'entreprise. Il ne s'agit donc pas seulement d'accroître l'utilisation du design mais de la développer. La quantification et qualification des bénéfices est une part importante du programme.

Par ailleurs, SITRA, le fond national finlandais pour la recherche et le développement, fondation publique indépendante supervisée par le parlement finlandais, a intégré le design comme élément national d'excellence du système d'innovation national et a par exemple financé en 1997-1998 une étude sur l'Etat et les défis du design finlandais.

<sup>17</sup> Source : Designium

## 7. Pays-Bas : Etude de la politique de formation et recherche

### 7.1. Le cadre de la politique

#### 7.1.1. OBJECTIFS

En matière de politique de design, les Pays-Bas affichent des objectifs qui s'intègrent dans une politique très décentralisée avec des orientations de moyen long terme tels que :

- Stimuler la demande de design dans les entreprises,
- Structurer la profession,
- Renforcer la visibilité du design néerlandais à l'international,
- Utiliser le design dans l'approche des problèmes sociaux (la valeur sociale du design à la fois dans les modes de vie et dans les pratiques même du design font parties des spécificités néerlandaises).

#### 7.1.2. LES ACTEURS

Les acteurs sont très éclatés et fonctionnent sur des logiques d'orientations (rôle de l'Etat) puis de financement (Etat et partenaires privés ou collectivités territoriales) et enfin de mise en œuvre projets (partenariats public-privé). Le gouvernement est l'instigateur premier d'une politique design avec pour cadre de réflexion la création d'une commission design (Design Council) indépendante.

La personnification d'une politique design passe par la mise en avant d'un leader qui puisse incarner cette volonté politique. Une réponse est apportée par la nomination d'un « Chief government designer ».

Les budgets à mettre en œuvre dépendent de différents Ministères en fonction de la nature des actions (Culture, Recherche, Education, Economie...).

### 7.1.3. LES MOYENS / LA STRATEGIE

Un programme national 2005-2008 a été défini avec un budget évalué dans le cadre de la Commission design.

La politique design s'appuie sur une décentralisation poussée (appui sur des territoires clés) et une segmentation très forte de la politique :

- Neuf villes retenues à partir de leurs atouts (designers, marchés, donneurs d'ordre...),
- Des choix tactiques pour répondre aux principales orientations leur reviennent avec l'accompagnement au financement de l'Etat,
- Une évaluation systématique pour s'assurer de la pertinence des moyens mis en œuvre et de l'atteinte des objectifs.

La plate-forme Mode-Design (Premsele) a comme prérogatives de :

- Promouvoir le design Néerlandais à l'international,
- Lancer des projets d'envergure avec des partenaires internationaux,
- Accompagner les entreprises et les agences de design sur les marchés export, notamment dans le cadre de manifestations spécifiques,
- Créer des interfaces et lancer des réflexions transversales entre les disciplines touchant au design (design graphique, design industriel, design produit...).

## 7.2. Dispositifs mis en place

### 7.2.1. QUELQUES CARACTERISTIQUES CLES

Un principe d'autonomie et de responsabilisation (financement, initiatives...) a été privilégié pour favoriser l'expérimentation et la prise de risques dans le cadre de projets répondant aux grandes orientations de la politique.

L'approche projet (financement, pilotage, objectifs...) et les partenariats publics privés sont très prégnants. La capacité de l'Etat, de grandes administrations ou encore d'entreprises du service public à « passer des commandes » liées au design est un moteur d'innovation et de collaboration très important :

Par exemple, Dutch Post travaille sur les boîtes aux lettres, les timbres (design graphique), les uniformes etc. tandis que Schiphol Airport travaille sur la signalétique avec des agences et des designers indépendants.

L'approche systémique du design fait partie des spécificités de la politique et de la culture néerlandaises : culture, social, art, marchés, éducation sont autant de secteurs en interaction que le design peut relier dans une volonté de progrès et un parti pris d'expérimentation.

### 7.2.2. FORMATION ET RECHERCHE

L'excellence des formations en design a joué un rôle fondamental pour irriguer toute la société de « good design » et faire rayonner le design néerlandais à l'international. Trois écoles sont identifiées à l'échelle internationale (design & innovation) et intègrent le top 100 des meilleures formations internationales (aucune formation française citée dans le classement des meilleures formations design établi par Newsweek en 2006).

#### *7.2.2.1. DELFT UNIVERSITY OF TECHNOLOGY DESIGN INSTITUTE (> 2 000 ÉTUDIANTS)*

Il s'agit d'une université technologique avec une composante design forte qui met la dimension R&D du design en interaction avec des équipes d'ingénieurs.

Elle compte trois masters orientés design industriel & innovation :

- Integrated product design,
- Strategic product design,
- Design for interaction.

Des laboratoires de recherche sont orientés design interactionnel, design industriel (sept champs de recherche rattachés à sept laboratoires). Design émotionnel, méthodes de design, design des sens, design durable... sont autant de disciplines qui sont en développement car correspondant aux tendances lourdes du design.

Un partenariat très fort avec le gouvernement néerlandais a été instauré pour s'assurer de la prise en compte des orientations politiques dans le cadre des formations dispensées.

Delft est un outil de la politique nationale (recherche, promotion internationale...). Son positionnement est reconnu sur les interfaces utilisateurs et les approches « end users ». Les masters se font en partenariat avec les grandes entreprises (travail sur des études de cas avec Philips, Siemens, Unilever...).

### *7.2.2.2. DESIGN ACADEMY EINDHOVEN (700 ETUDIANTS)*

Design Academy Eindhoven est une école qui figure dans le peloton de tête de tous les classements internationaux (Top 5 des éléments les plus influents du design sur Icon magazine en 2006). Sa qualité pédagogique est forte mais deux autres caractéristiques expliquent cette reconnaissance :

- Une qualité de communication sur ses actions, notamment par l'intermédiaire de sa présidente Li Edelkoort,
- Un nombre de partenariats important avec les entreprises, initiés originellement dans le cadre d'une coopération rapprochée avec Philips.

L'école s'appuie sur deux masters bien installés, ceux d'éco-design (man and humanity) et de conceptual & contextual design. Un troisième est en émergence (fun lab relié à du design experiential). Un partenariat avec l'agence Droog design dans le cadre d'un Master permet de bénéficier d'un effet d'attractivité important et d'une recherche appliquée de pointe.

### *7.2.2.3. UTRECHT SCHOOL OF ARTS (600 ÉTUDIANTS)*

Utrecht School of Arts a développé une formation orientée vers le design artistique plus qu'industriel avec des formations en design 3D et en design produit très recherchés. Sa reconnaissance internationale est forte. Elle s'appuie sur six masters liés au design, sur des acceptions très variées du design (design d'espace, design éditorial, design de mode, design urbain...).

Une formation design & management a été mise en place qui est focalisée sur la finance et le pilotage de projets et doit permettre aux diplômés d'inscrire la fonction design entre le marché (marketing) et les innovations technologiques issues des bureaux d'étude ou de la recherche & développement.

Des partenariats ciblés avec de grands groupes permettent de mener des projets appliqués et de bénéficier d'une exposition média importante (Prada, Elle, Ikea...).

## 8. Belgique : la politique wallonne d'aide à l'export

### 8.1. Le cadre de la politique

#### 8.1.1. OBJECTIFS

La Belgique a développé une politique design recentrée autour d'objectifs financiers et export pragmatiques tels que :

- Augmenter de 10% par an les exportations de sociétés utilisant le design,
- Assurer une meilleure visibilité internationale aux entreprises et à la Wallonie,
- Attirer des investisseurs pour rentrer au capital des structures innovantes en design.

#### 8.1.2. LES ACTEURS

Des « mandats » tournés vers le design ont été confiés à deux structures principales par la Communauté urbaine du Grand Bruxelles, et le Ministère de l'Economie :

- L'AWEX : Agence Wallonie Exportation,
- L'agence de développement internationale « Wallonie Bruxelles International ».

#### 8.1.3. LES MOYENS

La Belgique déploie une approche pragmatique du design : sélection et mise à disposition des entreprises d'une base « d'experts design » avec leurs caractéristiques, compétences et références pour faciliter le choix de prestataires.

Cette base de données concerne :

- Le design graphique / packaging,
- Le design produit,
- Le design graphique, de marque et institutionnel.

## 8.2. Les grands axes de la politique

### 8.2.1. MISE A DISPOSITION DE SPECIALISTES DESIGN POUR REALISER DES ETUDES EN VUE DE L'ADAPTATION DES PRODUITS A L'EXPORT

Le cœur de la politique belge repose sur l'aide indirecte aux entreprises par la subvention de conseils et d'experts visant à leur permettre :

- De faire les bons choix stratégiques,
- D'intégrer le design dans l'entreprise de manière souple et efficace.

Une subvention dégressive plafonnée à 750 euros par jour d'intervention (jusqu'à 90 jours d'intervention) permet d'enclencher des prestations en lien avec les objectifs nationaux en terme d'exportation et d'intégration du design :

- Une phase d'audit gratuite de 3 jours pour identifier les leviers à activer dans le fonctionnement de l'entreprise est proposée,
- Une phase d'expertise sur des sujets précis avec un expert agréé (mise en conformité, normalisation, spécificités marchés locaux, marques et accroches, organisation...).

Dans le cadre d'un soutien actif à la conquête de marchés internationaux différents dispositifs, les agences de design sont aidées dans leur démarche export par :

- Des lignes de crédit spécifiques à taux 0,
- Un fléchage financier vers des fonds d'investissement spécialisés,
- Une protection des risques sur des marchés « design » peu connus,
- Des emprunts garantis par les deux agences en soutien de la politique export.

### 8.2.2. ORGANISATION BIANNUELLE DU GRAND PRIX WALLONIE A L'EXPORT

Le Grand Prix Wallonie à l'export met en avant le rôle du design dans les performances exports à partir de la présentation de « success stories » de produits ou de services à l'international. Le décryptage des succès se fait à l'aune de critères économiques.

### 8.2.3. UN COACHING DES DESIGNERS POUR EN FAIRE DES ENTREPRENEURS A L'INTERNATIONAL

Un dispositif de soutien est mis en œuvre pour accompagner la professionnalisation des designers en matière de gestion et promotion commerciale. L'accompagnement s'effectue aussi bien sur de l'élaboration de documents de communication, la gestion de prospects, que sur de la mutualisation de moyens. Le partage de stands collectifs où l'organisation de conférences de presse collectives est des leviers utilisés.

## 9. Enseignements et pratiques remarquables

### 9.1. Une validation de la démarche comparative

Les benchmarks réalisés permettent de mettre en avant des problématiques proches de celles de la France. L'étude des dispositifs mis en place et le choix de la réplique de certains d'entre eux, lorsque le contexte le permet, prend alors tout son sens.

Dans l'ensemble des pays étudiés, le constat est récurrent d'une sous-évaluation de la valeur ajoutée du design par les entreprises. Le design est largement envisagé dans sa dimension esthétique, avec une utilisation faible en amont de la conception des produits. De même, les acteurs des différents pays identifient des lacunes dans le management et la connaissance de l'entreprise par les designers, notamment chez les plus jeunes. D'où des initiatives telles que Platform au Royaume-Uni.

### 9.2. Un cadre ambitieux pour la politique de design

#### 9.2.1. UN PORTAGE POLITIQUE ET UNE MOBILISATION GOUVERNEMENTALE

Dans un grand nombre des pays étudiés, le portage politique se fait au plus haut niveau, ce qui traduit l'importance accordée à la question du design dans la compétitivité des entreprises nationales. Les exemples britanniques ou finlandais sont particulièrement forts. La mobilisation est interministérielle et se traduit par l'existence d'une structure dédiée, aux statuts différenciés : Commission design, référents ministériels, centre de design ayant une tutelle multiple etc.

#### 9.2.2. DES MOYENS IMPORTANTS AU SERVICE D'UNE VISION STRATEGIQUE

Les pays étudiés comptent tous des documents stratégiques définissant des objectifs et des actions précis à mener, sur des périodes de quatre à cinq ans. Ces programmes quadriennaux ou quinquennaux vont de paire avec une sécurisation du budget qui donne aux acteurs du design une visibilité sur leur marge d'action. Les budgets sont souvent conséquents et s'y ajoutent un effet levier, souligné par exemple par le Design Council. Les moyens humains sont également conséquents. Le KIDP compte ainsi 70 employés. Plusieurs pays s'efforcent de traduire leurs orientations stratégiques en objectifs chiffrés, ce qui facilite l'évaluation de la politique. La mesure des effets reste toutefois complexe.

## 9.3. Les principes du déploiement des politiques

### 9.3.1. LE CHOIX DE LA DENSITE D' ACTIONS

Le déploiement des politiques en faveur du design se caractérise dans l'ensemble des pays étudiés par sa dimension multiple, à la fois en terme de moyens et de cibles. En témoigne la multiplicité des programmes menés par le Design Council, ainsi que la diversité des cibles de l'année 2005 du Design en Finlande.

### 9.3.2. UNE CONCENTRATION DES MOYENS

La densité d'actions n'est toutefois pas synonyme de saupoudrage des moyens financiers. Concentration et segmentation sont souvent les maîtres mots. En effet, des axes sont définis pour chacune des cibles. En outre, dans le cadre de la territorialisation de l'action, certains territoires clés sont privilégiés (Corée, Finlande...). La segmentation prévaut également pour les rôles des différents acteurs, afin d'éviter les redondances.

Les actions sont en général réparties entre un centre de design national relayé par des acteurs de terrain pour les actions auprès des entreprises, et une structure menant les actions orientées à l'international. Le centre de design national participe à définir et à relayer la politique du pays et incarne un étendard favorisant la visibilité.

### 9.3.3. UNE APPROCHE PARTENARIALE

Plusieurs des pays étudiés favorisent les partenariats entre acteurs publics et privés dans les projets de design (PPP dédié au design aux Pays-Bas, au Japon). Les partenaires privés participent aux financements des projets et programmes de design. Ils sont également associés en tant qu'interface clé pour la valorisation de la recherche.

Concernant la conception et le pilotage des politiques de design, le constat est plus inégal. Il existe plusieurs structures de pilotage partenariales – Table Ronde du Design en Finlande, Design Council aux Pays Bas, politique partenariale au Japon – qui rassemblent pouvoirs publics locaux et nationaux, designers, organisations professionnelles, etc.

La prise en compte de tous les acteurs dans le pilotage des politiques nécessite à minima une connaissance de ceux-ci et de leurs besoins. D'où la nécessité de réaliser des études sur la profession des designers par exemple, à l'image du Design Council. De telles études ne sont toutefois pas toujours suffisamment menées. Ainsi, le Danemark constate que les études réalisées en matière de design sont insuffisamment proches des entreprises.

#### 9.3.4. UNE VOLONTE D'ÉVALUATION

Plusieurs des pays étudiés ont réalisé dans le passé des études visant à évaluer l'impact du design ainsi que les retombées des politiques de design menées par les pouvoirs publics (Royaume-Uni, Danemark, Finlande). La question du design semble mieux intégrée dans l'économie. Ainsi, le programme 2010 ! visant à déterminer les futures applications du design finlandais a été confié à l'institut des Etudes d'Economie finlandais. Cette situation facilite les évaluations. Toutefois, une étude de l'APCI de septembre 2004 souligne le manque général d'outils de mesure de l'impact du design et de sa promotion. Il s'agit également d'une demande récurrente.

### 9.4. Les outils privilégiés

Les politiques menées pour la promotion du design dans les pays étudiés apparaissent très centrées sur la sensibilisation, la formation et la recherche. Malgré le constat de difficultés liées à la perception qu'ont les entreprises du design et de sa valeur ajoutée, l'ensemble des pays s'inquiète fortement du fait que les designers puissent acquérir un haut niveau de compétence, grâce à la formation et la recherche notamment.

#### 9.4.1. UNE FOCALISATION SUR L'ENSEIGNEMENT ET LA RECHERCHE

L'importance majeure accordée par les différents pays étudiés à la formation dans la politique de design se traduit, outre la place de cette question dans les documents stratégiques, au travers de plusieurs dispositifs qui prennent en compte les carences diagnostiquées par ces pays.

Un accent est particulièrement mis sur le développement de formations transversales (programme IDBM en Finlande, Imperial Triangle Projects au Royal College of Arts etc.), notamment au niveau master. Ces formations ont vocation à préparer les étudiants à une intégration réussie au sein des entreprises et des équipes multidisciplinaires. Le design y est abordé dans une approche transversale : business, innovation, technologie etc.

Le développement des formations en design s'est également fait par le biais d'enseignements en ligne (université virtuelle attachée à l'Université d'art et de design d'Helsinki, e-design academy de Séoul etc.) permettant d'accroître les cibles potentielles. Dans les différents pays étudiés, l'accent est mis sur la mise en réseau, notamment des formations (entre formation de design ou avec d'autres types de formation). Cette mise en réseau a plusieurs fonctions : pluridisciplinarité mais aussi synergies dans les formations, dans les projets de recherche (développement de centres de recherche autour de

plusieurs écoles, au Danemark, en Finlande, en Corée) et professionnalisation au travers des réseaux d'anciens élèves (Université d'Helsinki, Royal College of Arts...).

Une importance très forte est également attachée au développement d'outils à l'interface des universités/écoles et entreprises (projets avec des entreprises, structures de veille, de transfert de compétence, de conseil...). Le renforcement de ces relations a une double fonction de professionnalisation des étudiants et de financement des écoles. Les entreprises permettent notamment de financer des projets de recherche appliquée, dans le cadre de projets au sein des entreprises.

Or la recherche, tout comme la formation, est au cœur des politiques de design de nombreux pays, qui investissent massivement sur des programmes de recherche fondamentale ou appliquée. Ces liaisons accrues avec l'entreprise favorisent également la valorisation et le transfert de compétences développées dans les établissements d'enseignement supérieur, préoccupation récurrente.

Finalement, les écoles et universités de design apparaissent dans certains pays comme de véritables outils centraux de la politique de promotion et développement du design. C'est particulièrement évident en Finlande où le centre de design Designium dépend directement de plusieurs universités enseignant le design, qui ont par ailleurs développé des formations et de la recherche en commun.

#### 9.4.2. UNE PLACE PRIVILEGIEE ACCORDEE AUX PROJETS COLLECTIFS

Dans le cadre d'une expérimentation ou du déploiement d'actions de promotion structurantes (design management, éco design...), les projets collectifs sont des leviers incontournables pour obtenir des résultats durables.

Ces projets collectifs permettent :

- De vivre et d'expérimenter le design,
- De travailler sur l'organisation des entreprises,
- De partager de la connaissance et des savoirs,
- D'innover par fertilisation croisée.

#### 9.4.3. DES SUPPORTS DE COMMUNICATION MULTIPLES AU SERVICE DU « NATION BRANDING »

Les pays étudiés disposent souvent de sites Internet fournis, à l'usage de cibles multiples. Le site du Design Council apparaît particulièrement remarquable. Le site *Design for Business* dédié aux PMI en Finlande peut également constituer une référence. Ces sites

se présentent à la fois comme des sites ressources et des sites de communication autour d'évènements et de projets.

Ces plates-formes web sont également de véritables portes d'entrée sur les « actifs design » à l'échelle nationale. Ils participent au développement et au renforcement d'une « marque nationale » forte rattachée au design (marque ombrelle de type Design France tournée vers la conception), qui permet :

- De fédérer des acteurs institutionnels,
- D'investir ou de capitaliser sur des territoires de communication,
- De mettre en exergue des coopérations internationales fortes (programme, échanges, retour d'expériences...).

La marque nationale constitue un élément clé de plusieurs politiques étudiées.

## **3<sup>ème</sup> partie : RECOMMANDATIONS**

## 1. Le rôle structurant des pouvoirs publics

La phase de diagnostic national a démontré l'insuffisante maturité des PME-PMI françaises face au design ainsi que l'absence de politique publique structurée en la matière en France. Le benchmark a mis en exergue l'importance accordée aux politiques promouvant l'usage du design par de nombreux pays, pourtant souvent plus avancés que la France en matière de pénétration du design dans les entreprises. Celle-ci se traduit à la fois par la mise en place de dispositifs complexes, dont l'étude a permis d'identifier des bonnes pratiques, que par des moyens humains et financiers bien dimensionnés.

Ces deux phases de l'étude ont confirmé la nécessité de concevoir une politique nationale structurée et ambitieuse pour favoriser l'usage du design dans les entreprises. L'exemple du Japon, où, après une phase de retrait de l'Etat, l'ensemble des acteurs de la sphère design souhaite une intervention publique accrue en matière de coordination et de promotion de l'image du design (Marque Japon, Centres de design puissants, actions collectives...) illustre l'importance toute particulière de l'intervention des pouvoirs publics. Dans le même sens, le Danemark a renoncé à privatiser son centre national du design.

La définition du rôle des pouvoirs publics et de leur positionnement face aux autres acteurs constitue donc le cadre préalable à la mise en œuvre d'outils de la politique.

### 1.1. Impulser et afficher au plus haut niveau une stratégie volontariste

La comparaison internationale souligne la nécessité que le discours sur la place du design dans les entreprises soit porté au plus haut niveau par des responsables politiques. Surtout, il s'agit de la revendication la plus forte et la plus récurrente des acteurs nationaux du design, en particulier des acteurs institutionnels. Nombreux sont ceux qui considèrent que rien ne sera possible sans un engagement volontaire de la part des plus hautes autorités.

Un portage politique à la tête de l'Etat serait garant de la crédibilité de la politique relative au design, à la fois pour le grand public et pour les différents acteurs impliqués dans sa mise en place. Cela est d'autant plus important dans un contexte où le design est généralement considéré dans sa dimension esthétique, associé à la mode et non à la performance économique. Ce portage contribuerait à la sensibilisation au design grâce à la visibilité qu'il lui apporterait auprès de la société. Il accroîtrait également l'implication et la mobilisation des responsables institutionnels dans la mise en œuvre des orientations stratégiques.

A l'image de l'Angleterre (implication de Tony Blair et Gordon Brown tout comme du *Parliamentary Design Group*), ce portage politique au plus haut niveau pourrait concerner

les responsables gouvernementaux et parlementaires. Ces derniers peuvent en effet constituer de puissants porte-paroles du design en Région, notamment dans les « territoires design » identifiés, ainsi qu'auprès de l'ensemble des décideurs qu'ils sont amenés à rencontrer.

**Recommandation n°1 :** Impulser la création d'un groupe parlementaire dédié au design

Des députés de territoires ayant un fort potentiel design, notamment l'Île-de-France et Rhône-Alpes, pourraient constituer le cœur d'un groupe parlementaire dédié à la diffusion et la promotion du design. Une campagne de sensibilisation pourrait être organisée à l'image de « *Designing a Greater Britain* », par laquelle les parlementaires britanniques en charge du design visent à sensibiliser les décideurs au design. En amont, la rencontre de Parlementaires français avec les Parlementaires britanniques de ce groupe pourrait être organisée.

De même, il paraît important que le lancement de la politique française soit marqué par un ou des discours de dirigeants politiques français, consacrés à la question de l'économie de l'immatériel et plus particulièrement du design. Ceux-ci n'excluent toutefois pas que le design soit diffusé plus largement dans l'ensemble des discours et rapports touchant à des champs économiques connexes.

**Recommandation n°2 :** Planifier et organiser le contenu des discours de hauts responsables politiques pour le lancement de la politique de design

Le portage au plus haut niveau doit permettre d'afficher une stratégie ambitieuse et clairement définie. Le préalable au lancement d'actions en faveur de l'usage du design dans les entreprises doit donc être la définition de ces orientations dans le cadre d'une stratégie globale. Comme le montre la comparaison internationale, un tel plan doit être conçu sur une durée pluriannuelle, afin d'assurer la cohérence et l'efficacité des actions dans le temps, ainsi que la visibilité de l'ensemble des acteurs du design sur l'évolution du secteur.

La formalisation d'un document cadre comme référence partagée, affichant orientations stratégiques et objectifs chiffrés, est un élément essentiel à l'initiation d'une politique efficace favorisant l'usage du design dans les entreprises. A l'image des documents produits par le Design Council, le caractère synthétique et communicant de ce plan devrait être fortement travaillé, afin de permettre sa compréhension et son appropriation par tous.

**Recommandation n°3 :** Produire un document de référence synthétique et communicant constituant la feuille de route de la politique de design à un horizon pluriannuel

De même que le Rapport Cox, produit par le directeur du Design Council sur demande de Gordon Brown alors Chancelier de l'Échiquier, il devrait idéalement être produit sous la

direction d'un acteur reconnu du design – professionnel ou institutionnel – mais télécommandé politiquement, afin d'asseoir la crédibilité tant du commanditaire que du commandité.

## **1.2. Rassembler et coordonner les acteurs du design**

Au vu de la complexité actuelle du paysage des acteurs de la promotion du design soulignée par le diagnostic, le plan stratégique se devra de définir non seulement les actions à mener mais également la répartition des responsabilités entre les différents acteurs dans la réalisation de ces actions. Les pouvoirs publics ont en effet vocation à jouer un rôle de coordination dans un contexte de redondances et concurrences.

**Recommandation n°4** : Définir la répartition des responsabilités entre acteurs de la promotion du design dans la feuille de route

La complexité et la faiblesse des relations actuelles entre les différents acteurs du design en France exigent de s'assurer de l'appropriation par chacun de son rôle, afin d'en assurer la pleine réalisation. Dans cette perspective, mais aussi pour bénéficier de l'expertise de tous, il apparaît indispensable que l'ensemble des acteurs soit associé à la répartition des rôles comme à la définition de la stratégie nationale. Leur implication garantira en outre le relai des orientations de la politique nationale sur le terrain.

Il s'agit d'abord d'associer à la prise de décision l'ensemble des Ministères concernés : Ministères de l'Economie (industrie mais aussi services), de l'Ecologie, de l'Aménagement et du Développement Durables (ADEME, Transports, Equipement), de l'Education Nationale, de l'Enseignement supérieur et de la recherche, des Affaires Etrangères (Culturesfrance...), de la Culture.

Il s'agit également de mobiliser les différents acteurs non ministériels : Collectivités locales, organismes de promotion du design, organisations professionnelles de designers, organisateurs d'évènements majeurs dans le champ du design, pôles de compétitivité intégrant la dimension design, etc. La mobilisation de ces différents acteurs peut être l'occasion d'associer et de reconnaître de manière accrue les acteurs privés du design (ensemble des organisations professionnelles, IFD, etc.).

**Recommandation n°5** : Mettre en place un Haut Conseil du Design

A l'image du Design Council néerlandais ou de la Table Ronde du Design finlandaise, cette structure serait en charge de la définition de la stratégie, du pilotage et de l'évaluation des actions réalisées, en appui sur des experts extérieurs. Afin de représenter les différents Ministères, et pour faciliter leur coordination, des référents design pourront être nommés dans chacun des Ministères, de même qu'au Japon.

### 1.3. Allouer les moyens adéquats

Afin d'assurer la réalisation de la stratégie définie, le rôle des pouvoirs publics est également d'allouer les moyens nécessaires. Ambitieux, ceux-ci devront également être adaptés aux besoins, à la fois en terme de dimensionnement budgétaire et d'adéquation des compétences aux besoins.

#### 1.3.1. DES MOYENS FINANCIERS PERENNES ET CONCENTRES

Les montants investis spécifiquement sur certains pans d'une politique du design ou d'innovation par le design par d'autres pays soulignent l'importance d'allouer des moyens de grande ampleur aux pans clés identifiés. A l'image des différents plans sur le design étudiés, un budget pluriannuel permettant d'assurer une cohérence et un suivi des actions dans la durée devra être défini dans la feuille de route, afin de sécuriser la réalisation des actions.

**Recommandation n°6 :** Adjoindre à la feuille de route un budget pluriannuel dimensionné pour les actions arrêtées

Les montants devront être alloués par axe et plutôt que par Ministère, favorisant ainsi la coopération entre ces derniers. Une évaluation devra être réalisée systématiquement.

A l'image des pays étudiés, la nouvelle politique devrait privilégier rationalisation et concentration des moyens, afin d'accroître l'efficacité et la visibilité des actions en matière d'usage du design par les entreprises. L'éclatement actuel des actions entre les structures et l'absence de taille critique de celles-ci participent fortement au manque de performance. Il s'agit de favoriser les écoles, structures de promotion, régions et projets susceptibles d'atteindre une taille critique en matière de taille et de compétence, sur des axes d'intervention prioritaires.

Sur le plan territorial, les Villes et Régions qui se distinguent à l'aune des entretiens menés et des politiques affichées sont la région Ile-de-France (avec la grande majorité des designers et la présence de plusieurs structures majeures telles que l'APCI et l'IFD), la région Rhône-Alpes (avec 15% de designers et le très reconnu CDRA), les Pays de Loire (dont l'école de design de Nantes prend de l'ampleur et fait preuve de dynamisme en matière d'éco-conception). L'Aquitaine et le centre 4 Design se détachent également, en particulier avec les actions menées dans le cadre de l'année Design 2007.

**Recommandation n°7 :** Identifier les territoires clés connaissant une réelle dynamique en matière de design et susceptibles de voir renforcer leur moyen de développement sur ce champ

Concernant les structures de promotion et d'accompagnement, l'identification des compétences clés des principaux acteurs doit permettre de définir les rôles, d'éviter le saupoudrage et d'allouer les budgets dimensionnés aux différentes missions.

### 1.3.2. DES MOYENS HUMAINS AUX FORMATIONS ADAPTEES

Tout aussi stratégiques sont les moyens humains dédiés à la politique favorisant l'usage du design par les entreprises. Dans un contexte d'insuffisante compréhension du design, il apparaît important que des équipes spécialisées soient en charge de ces questions. Elles contribueront à créer une volonté politique au plus haut niveau.

Outre la qualité des collaborateurs des structures spécialisées dans la promotion du design, issus de formations ou d'environnement professionnels intégrant le design comme une « majeure », il serait important d'accroître l'internationalisation des équipes au même titre que d'expérimenter « la recherche » en design par l'intégration de doctorants travaillant sur le champ du design (éco design, design management, innovation par le design...).

En complément au recrutement de spécialistes, il apparaît indispensable de mieux sensibiliser les décideurs publics et parapublics aux différentes dimensions du design (tout particulièrement celle de la performance économique induite par l'investissement en design), sujet complexe car en évolution permanente : il s'agit de toucher les Ministères, les Collectivités locales mais aussi l'ensemble des structures relais telles que les CCI, les agences régionales de développement, les DRIRE, les DRAC, OSEO Innovation, etc. ainsi que les organismes présents à l'étranger (Missions économiques, UBIFRANCE, Culturesfrance, etc.). Ce sont autant de relais possibles pour la diffusion de la culture du design dans les entreprises. Cette sensibilisation pourrait être réalisée par les structures spécialisées elles-mêmes, qui viendraient logiquement en appui de leurs propres financeurs.

La création dans certaines structures relais d'équipes spécialisées dans les industries créatives, et plus particulièrement sur le design, contribuerait fortement à accroître la qualité du conseil apporté aux entreprises dans ce domaine.

**Recommandation n°8 :** Recruter des experts design dans les structures spécialisées sur ce champ et accroître la maîtrise des questions liées au design de l'ensemble des structures publiques et parapubliques contribuant à la diffusion du design, en appui sur les structures spécialisées

### 1.3.3. MOYENS TECHNIQUES

L'usage accru des technologies de l'information et de la communication, par exemple par l'utilisation d'un site Internet ressource où la mise en ligne de formations au design seront des leviers importants. Ces modes de diffusion peu coûteux doivent permettre de démultiplier les cibles (professionnels, étudiants, grand public, international).

Une exploitation optimisée des ressources techniques pour une politique favorisant l'usage du design par les entreprises consiste en la mutualisation d'outils ayant fait l'objet d'importants investissements à l'échelle territoriale. L'acquisition d'un procédé de stéréolithographie ou d'une « matériauthèque » orientée design dans sa catégorisation des matériaux pourrait ainsi être permise par un partage des coûts entre plusieurs territoires.

Il s'agit plus que jamais d'associer les savoir-faire technologiques à la capacité de la France à générer de l'innovation non technologique en soutien aux activités industrielles. Le design, en tant que système de relation à valeur ajoutée est bien une réponse possible aux enjeux de compétitivité.

La désindustrialisation pose également la question des moyens à disposition des pouvoirs publics pour favoriser le développement de l'usage du design. En effet, si le design est au service de l'industrie, l'inverse est tout aussi vrai. La désindustrialisation présente un risque pour le secteur du design, que le Royaume-Uni a identifié à court terme. Une politique de sauvegarde des derniers actifs industriels a été engagée par Gordon Brown. Au contraire, la France, avec une position et une image fortes dans l'industrie et le secteur tertiaire supérieur, dispose pour le design d'atouts qu'elle se doit de valoriser :

- Proximité des marchés,
- Proximité des donneurs d'ordre,
- Proximité des technologies et savoir-faire.

La France pourrait entreprendre des coopérations sur ce thème – projets de recherche, partenariats d'entreprises, forum thématiques – avec des pays tels que le Japon, la Corée ou les Etats-Unis, qui conservent, valorisent et souhaitent renforcer une base industrielle forte.

## 1.4.

### 1.5. Piloter les politiques et évaluer les résultats

Une fois les différents outils nécessaires à la mise en œuvre de la politique définis, le rôle de pilotage de la politique et d'évaluation des résultats revient également aux pouvoirs

publics, en appui sur le Haut Conseil du Design. Pour ce faire, il est indispensable de doter la France d'outils de connaissance, de mesure et d'évaluation en lien avec le design.

Le lancement de la politique favorisant l'usage du design par les entreprises devra aller de pair avec la réalisation d'études pointues permettant :

- D'acquérir une meilleure connaissance du secteur et de ses acteurs sur des points clés, tels que les formations, la profession des designers, etc.,
- De mesurer l'impact de l'usage du design dans les entreprises françaises (vocation d'affichage et de promotion auprès de l'ensemble des entreprises), à l'image de nombreuses études réalisées dans d'autres pays européens,
- De connaître les bonnes pratiques sur des points clés à l'échelle internationale,
- De connaître les effets des mesures prises pour mener les ajustements nécessaires.

**Recommandation n°9 :** Mener régulièrement des études pointues dans le champ du design, pour appuyer et éclairer la situation nationale de manière précise, notamment un état des lieux de la profession et les attentes des entreprises

Plus largement, il semble nécessaire d'introduire le design dans les statistiques et les études économiques sur la question de l'impact du design, comme l'Institut des Etudes d'Economie en a été chargé en Finlande à la suite du plan Design 2005!. Selon les termes de plusieurs acteurs français, il est nécessaire de « prendre le design au sérieux ».

Malgré les initiatives développées par différents pays étrangers en pointe en matière de politique de design, le champ de la mesure de l'impact du recours au design reste largement en friche. Il fait l'objet de nombreuses réflexions, en particulier des organisations de designers d'envergure internationale. La France pourrait investir dans ce champ, se détacher voire devenir pionnière en la matière.

La définition d'un code NAF pour les designers, au terme d'un travail approfondi sur la profession à l'échelle nationale, pourrait également constituer un élément de valorisation du design dans le paysage économique.

Une réflexion sur le rôle « structurel » du design dans les pôles de compétitivité est à peine émergente et avance par expérimentation au travers de certains territoires. Le pôle de compétitivité Via Meca (Mécanique et optique) en est une illustration au même titre que celui du Génie Civil en Pays de la Loire où le rôle transversal du design est en train de s'installer élément pivot incontournable.

La labellisation des projets sous réserve d'une prise en compte de l'aspect design ou la nécessité d'adjoindre des experts design au sein des gouvernances de pôles sont autant d'opportunités qui peuvent s'inscrire dans les projets de pôles les plus avancés.



## 2. Les leviers de la politique

### 2.1. Les aides aux entreprises

Le diagnostic souligne que l'obstacle majeur au recours au design par les entreprises réside actuellement en France dans une perception largement biaisée du design et de sa valeur ajoutée par les PME. Le cœur de la politique doit donc résider, dans un premier temps tout au moins, dans les aides à apporter aux entreprises.

Dans une perspective de rationalisation de la politique et de concentration des moyens, un repérage préalable des entreprises à potentiel apparaît nécessaire pour sécuriser des investissements de soutien importants. La présélection d'entreprises dans le cadre de projets collectifs, tout comme au Japon, constitue une réponse possible.

#### 2.1.1. ELARGIR ET CONDITIONNER LE FINANCEMENT DIRECT DES PRESTATIONS DE DESIGN

Le diagnostic a montré que les aides directes présentaient certains risques, tant pour les professionnels du design, les entreprises que les pouvoirs publics, en particulier :

- Stimulation artificielle du marché et de la concurrence,
- Effet d'aubaine,
- Risques liés à l'absence d'accompagnement.

En outre, certains biais ont été relevés dans le dispositif des aides directes en France, avec notamment une concentration dans le secteur de la mode ou le secteur industriel, alors que les services constituent un potentiel croissant pour le design, notamment dans le contexte de désindustrialisation.

Les aides directes aux entreprises sont très peu utilisées dans les pays étrangers étudiés. Elles ne constituent pas un élément mis en avant dans l'affichage des politiques. Le Design Council précise d'ailleurs sur son site qu'il ne verse pas d'aides directes aux entreprises. Cette situation repose notamment sur le pari qu'une fois que les entreprises ont eu recours au design, les bénéfices de celui-ci suffisent à la pousser à un nouveau recours. Les interlocuteurs français interrogés en témoignent.

Les aides directes ne devraient donc pas constituer le cœur d'une politique favorisant l'usage du design par les entreprises. Toutefois, des acteurs témoignent du succès de certaines initiatives, comme en Poitou-Charentes, où elles ont justement vocation à pousser les entreprises à faire le premier pas vers le design.

Des dispositions sont alors à prendre pour encadrer ce type d'aide et éviter les risques qu'elle présente. Le financement direct de dépenses liées au design devrait être privilégié

dans le cadre de projets, qui facilitent l'appropriation du design par les entreprises. La configuration de projets collectifs apparaît particulièrement vertueuse et pourrait se renforcer par l'élaboration d'un thème fédérateur à l'échelle nationale.

La mise en relation directe et « sur-mesure » des entreprises avec des designers adaptés à leurs besoins pour les entreprises faisant leurs premiers pas dans le secteur du design est également un dispositif accroissant les chances de réussite du recours au design.

En outre, un potentiel d'aides en matière de design existe déjà par le biais des aides à l'innovation, comme dans plusieurs des pays étudiés. Elles sont toutefois peu identifiées par les entreprises souhaitant avoir recours au design. Un accroissement de la visibilité de ces aides pour le design permettrait, outre de financer des prestations, d'affirmer l'image du design dans sa dimension d'innovation. La formation au design du personnel de ces structures constitue une réponse à ce manque de visibilité. En outre, l'ensemble du dispositif d'aide pourrait gagner en lisibilité.

### 2.1.2. METTRE EN PLACE UN CREDIT IMPOT DESIGN

Le dispositif d'un crédit impôt design est fortement plébiscité par les acteurs français. Rien de tel n'existe actuellement, puisque, reflétant la vision très technologique de la recherche et de l'innovation qui prévaut actuellement en France, le crédit impôt recherché ne concerne que les dépenses de design liées aux prototypes. Seules les activités couvertes par le crédit impôt création, très liées à la mode et aux styles de vie et reflétant l'approche esthétique du design, bénéficient d'un dispositif similaire pour les dépenses de design.

Le Québec a mis en place un crédit d'impôt design selon les conditions suivantes, qui peut constituer une référence :

- Dépenses éligibles : dépenses salariales engagées à l'interne pour un ou des designers industriels à l'emploi de la société ou aux dépenses d'honoraires d'un designer externe (consultant),
- Pour une société ayant des activités de design à l'interne, les frais de salaires (maximum 60 000 \$) attribuables à la période de réalisation des activités de design correspondent aux salaires admissibles,
- Pour la société ayant des activités de design à l'externe (en consultation), 65% des honoraires et/ou redevances d'un contrat correspondent aux dépenses admissibles,
- Pour une société dont l'actif est égal ou inférieur à 50 millions de dollars, le taux du crédit remboursable est de 30%,
- Pour une société dont l'actif est égal ou supérieur à 75 millions de dollars, le taux du crédit remboursable est de 15%,
- Pour une société dont l'actif se situe entre plus de 50 millions et moins de 75 millions de dollars, le taux du crédit remboursable se situait entre 15% et 30%.

Le crédit impôt réduit nettement le risque d'effet d'aubaine dans la mesure où les investissements doivent être engagés par l'entreprise de toute façon. Ce type d'aide financière réduit donc le risque d'un recours inapproprié et contre-productif à des prestations de design. Il répond non seulement au souci d'inciter les PME sans grande marge de manœuvre à avoir recours au design, mais aussi à celui d'affirmer le design comme facteur d'innovation – technologique et non technologique.

**Recommandation n°10** : Développer un mécanisme de crédit impôt design

Il pourrait couvrir jusqu'à 40% des coûts salariaux sur un projet design (taux en fonction de la taille de l'entreprise et du projet). Des critères seraient fixés pour définir un projet de design. Afin de ne pas entraver les initiatives par des démarches complexes, aucune certification ne serait nécessaire en amont. En revanche, des contrôles pourraient être menés par des groupes d'experts. En couvrant les dépenses liées à un projet de design dans le secteur des services (design d'une offre hôtelière par exemple), ce crédit impôt sortirait le design du diptyque industrie/mode.

### 2.1.3. UNE REFORME DES AIDES QUI POSE LA QUESTION D'UNE LABELLISATION / QUALIFICATION DES DESIGNERS

La mise en place d'un crédit impôt design pose la question de la qualification des designers. Cette qualification, présente dans de nombreux pays, est en effet l'élément qui permet d'identifier l'éligibilité des dépenses au CIR au Québec. De même, les crédits impôt collection et création sont délivrés grâce à la qualification des stylistes.

L'office de qualification des designers mis en place dans les années 1980 en France n'a pas survécu en raison notamment de l'hétérogénéité de la discipline, qui ne permet pas l'émergence d'une communauté dans la profession. Les relations sont d'autant plus difficiles dans un contexte de forte concurrence due à la faible demande en design en France.

Les difficultés de communication au sein de la profession nécessitent un travail en amont des pouvoirs publics. Outre la réalisation d'études fines sur la profession de designers en France, un dialogue devrait être engagé avec les principales organisations professionnelles afin de relancer l'idée d'un office de qualification, voire permettre la convergence des différentes organisations vers une structure unique plus visible et plus forte. Plus largement, un travail peut être entrepris dans la phase de formation initiale pour ouvrir les étudiants à l'ensemble de la profession (cf. ci-après).

La création en France d'un code NAF pour les activités de design, pour laquelle l'étude approfondie de la profession apparaît également indispensable, pourrait avoir un impact

fort sur la structuration de la profession et la création d'un sentiment de communauté. La mise en place prochaine (2008) d'un code NACE à l'échelle européenne devrait aller dans le bon sens.

**Recommandation n°11** : Créer un code NAF couvrant les activités de design pour accompagner l'organisation de la profession et fournir un cadre précis aux études quantitatives

#### 2.1.4. FAIRE EVOLUER LES PRESENTATIONS DE COMPTES QUI VALORISENT LE DESIGN EN ACCORD AVEC L'ADMINISTRATION FISCALE

Une présentation de compte inspirée des normes IAS-IFRS (actifs immatériels liés au marketing-marques et actifs immatériels liés à la technologie - R&D) pourrait permettre aux chefs d'entreprise de « tangibiliser » les investissements en design et de pouvoir constater symboliquement leur présence au bilan en dehors des charges.

Passer des « charges constatées d'avances ou réparties » à une présentation de « création de valeur » pour les travaux de recherche en design, sont des orientations souhaitables pour :

- Rassurer les chefs d'entreprise (bien fondé des investissements en design),
- Assurer une valorisation des actifs immatériels dans le cas d'une cession

Rendre le design éligible en R&D (produit) et l'amortir sur 3 ans (charges) permettrait de présenter la réalité d'une organisation en transformation lourde par le design sans altérer ses charges. Cette démarche peut aller très loin, jusqu'à inscrire le capital humain au capital des entreprises (valorisation du recrutement de potentiels et des démarches compétences).

#### 2.1.5. DEVELOPPER DES PROGRAMMES DE SENSIBILISATION DES ENTREPRISES EN DESIGN

Comme l'a souligné le diagnostic, le levier principal de recours accru au design par les entreprises est l'accompagnement de celles-ci vers le design, pour faire la démonstration de sa valeur ajoutée et des conditions requises pour l'assurer.

A l'image du programme Design For Business du Design Council, il apparaît intéressant de développer un accompagnement sur mesure, segmenté en fonction du niveau de sensibilisation au design, de l'usage du design, du profil des entreprises.

Pour une première approche, la sensibilisation des entreprises à l'usage du design peut prendre la forme de rencontres d'initiation au design, dans un format collectif. Il s'agit de faire saisir aux décideurs en entreprise ce que sont le design et les opportunités qui y

sont liées. L'objectif est de poser le design au niveau stratégique et de démontrer aux responsables en entreprise que le design est un facteur majeur d'innovation accessible. Les questions d'augmentation de CA, de vente, de créativité et de prospective ainsi que d'évolutions organisationnelles devront être au centre des échanges. La sensibilisation pourrait partir des résultats produits dans l'entreprise pour remonter vers les leviers au sein des organisations.

Le diagnostic a également démontré le pouvoir de conviction lié au témoignage d'entreprises ayant connu des réussites grâce au recours au design. La mobilisation de ces dernières doit donc être privilégiée. Pour accroître encore la capacité d'identification, un travail mené avec des organisations professionnelles sectorielles serait plus efficace encore, à l'image de ce que le CDRA réalise par exemple avec les Lunetiers du Jura.

**Recommandation n°12 :** Développer des programmes de sensibilisation des entreprises au design, tournés vers la réussite économique des produits et services et le témoignage d'entreprises

Cette sensibilisation pourrait prendre la forme de workshops de un à trois jours animés par des professionnels du design et intégrant des rencontres avec des entreprises utilisatrices de design. Elle pourrait être utilement complétée de campagnes de presse ou d'expositions mettant en avant des expériences réussies de recours au design, à l'image de l'exposition itinérante « Design : Suivez l'exemple... » du centre de design Aquitaine 4 Design.

La diffusion du design dans l'ensemble des secteurs économiques par le biais de son intégration systématique dans les prestations de conseil ou les aides apportées par les « structures locales » d'appui aux entreprises (telles qu'OSEO Innovation, les CCI, les DRIRE etc.).

## **2.2. Les aides aux designers**

Les difficultés auxquelles font face les designers dans leur relation aux entreprises exigent également que des actions soient menées auprès de ceux-ci.

### **2.2.1. MENER DES ACTIONS D'ACCOMPAGNEMENT DES DESIGNERS**

#### *2.2.1.1. EN MATIERE DE COMMUNICATION EXTERNE*

Comme en témoignent certains designers anglais dans la dernière étude consacrée à leur profession par le Design Council, les designers ont parfois des difficultés à communiquer sur leur propre métier et leur valeur ajoutée, et à porter un discours clair et convainquant auprès des entreprises. Or la connaissance du design et du métier de designer est justement le point d'achoppement de l'usage massif du design par les entreprises. Il s'agit donc d'un levier clé qui doit être mieux exploité. Des formations peuvent être mises en place sur cette question.

#### *2.2.1.2. EN MATIERE DE PROPRIETE INTELLECTUELLE*

Alors que les designers français se rémunèrent en grande majorité par la facturation des prestations, une rénovation du « business model » des sociétés de design intégrant plus largement les royalties offre des opportunités tant pour les entreprises que les designers. Il s'agit d'une relation gagnant-gagnant où rémunération et investissement sont corrélés. Elle pousse à la collaboration, la prise de risque et l'innovation. Les revenus sont en effet directement liés au succès des produits et services.

Une politique favorisant l'usage du design par les entreprises devrait donc comprendre un renforcement de l'information sur les modèles économiques entre designers et entreprises basés sur la propriété intellectuelle (contrats de licence, d'exploitation, royalties...). Les expertises de l'Institut National de la Propriété Industrielle (INPI) et de la Compagnie Nationale des Conseils en Propriété Industrielle pourront utilement être mises à contribution.

L'INPI a d'ores et déjà entamé une réflexion sur la protection intellectuelle en lien avec le design. Ainsi, en 2004, un ouvrage « Les stratégies de protection du design » a été publié. Il présente le dispositif diversifié des protections existantes, tant sur le plan national que communautaire et international, et s'intéresse à la pratique des grandes entreprises.

**Recommandation n°13 :** Favoriser la création de programmes de formation et de conseil en propriété intellectuelle pour les designers afin de diversifier leurs modèles économiques et de protéger leurs réalisations

#### **2.2.2. METTRE EN PLACE UN CONTEXTE PROPICE A UNE MEILLEURE PROTECTION DES DROITS DE PROPRIETE INTELLECTUELLE**

L'accroissement de l'exploitation de la propriété intellectuelle par les designers suppose qu'un contexte favorable soit mis en place. Il est important dans ce cadre d'améliorer le contexte juridique mais aussi judiciaire autour de la propriété intellectuelle. Le rapport

Jouyet-Lévy fait en effet le constat d'un déficit de compétences en la matière dans le système judiciaire français.

Si en France l'ensemble du contentieux est formé devant le TGI de Paris, les changements de magistrats limitent la professionnalisation dans ce domaine, au contraire des cours d'appel spécialisées dans la propriété intellectuelle aux Etats-Unis et au Japon.

**Recommandation n°14 :** Créer une juridiction nationale spécialisée dans la propriété intellectuelle

### 2.2.3. FAVORISER L'ITINERANCE DES DESIGNERS

La présence de designers dans les salons professionnels, nationaux ou étrangers, constitue un formidable vecteur de découverte du design par les entreprises, exposé en lien direct avec leur activité. En témoigne les investissements importants réalisés dans ce domaine par la Corée ou le Royaume-Uni par exemple. Ils permettent aux entreprises d'un secteur en particulier de prendre conscience, par l'exposition d'expériences antérieures réussies en particulier, par l'échange avec des designers spécialisés, des potentialités qui leurs sont offertes par le recours au design.

Or les sociétés de design, en grande majorité des très petites entreprises, ne disposent souvent pas des ressources financières suffisantes pour être présentes dans ces salons, notamment lorsque cela nécessite un déplacement à l'étranger.

**Recommandation n°15 :** Financer des pavillons dans les salons professionnels à des délégations de designers sélectionnés pour leurs liens avec le secteur d'activité concerné et leur reconnaissance de la part des pairs

### 2.2.4. ÊTRE VIGILANT SUR LA VENTE DE PRESTATIONS PAR LES ECOLES

Le diagnostic a permis d'identifier les risques liés à un recours excessif et inapproprié aux prestations des écoles de design par les entreprises, avec la possibilité d'un rejet de la part des entreprises à l'issue d'une mauvaise expérience. Les Ministères et Collectivités locales de tutelle des différentes écoles de design se doivent d'engager un dialogue avec celles-ci pour s'assurer d'un recours régulé à la vente de prestations à des entreprises permettent aux étudiants de réaliser des projets.

Une réponse vertueuse pour l'ensemble du secteur du design à cette problématique serait d'orienter les collaborations avec les entreprises vers de l'expérimentation et moins de la prestation de services pure (champ concurrentiel). Les travaux seraient réalisés dans une logique de valorisation de l'ensemble de la filière design. Les meilleures

pratiques et les enseignements clés pourraient être consultables par d'autres écoles, les centres de design régionaux, etc. Un équilibre est donc à trouver entre la satisfaction opérationnelle d'une commande d'entreprise et la valorisation pédagogique de prestations qui restent éloignées d'un travail professionnel d'agence ou de designer expérimenté.

Enfin, les pouvoirs publics se doivent de susciter le dialogue entre écoles et professionnels, notamment en favorisant la représentation de la profession des designers. En effet, les relations écoles/entreprises pèchent actuellement par le manque de cadre de coopération. Les responsabilités et devoirs de chacun doivent être définis.

### **2.3. Assurer l'excellence des formations en design**

Si le diagnostic identifie la demande (perception des entreprises sur le design) plus que l'offre (qualité du travail des designers et agences de design en France) comme obstacle principal à l'usage du design par les entreprises, des défaillances mises en exergue dans la formation des écoles de design incitent à proposer des orientations en matière d'enseignement.

Le benchmark démontre que les pays étudiés misent fortement sur la formation dans leurs politiques liées au design. C'est un sujet d'intérêt de longue date dans les pays scandinaves tout comme aux Pays-Bas, tandis que le Royaume-Uni lance en 2008 un plan d'amélioration des compétences à tous les niveaux dans le secteur du design (école, étudiants en design, designers).

Car si le problème central actuel en France ne réside pas dans la formation, d'insuffisants investissements dans l'amélioration des formations et de la recherche pourraient minorer à terme les compétences nationales en design donc les impacts de l'usage du design par les entreprises ainsi que les services publics. Dans un contexte de concurrence mondiale avec les pays à bas coût mais aussi avec les pays industrialisés qui investissent massivement dans le design, un effort sur la qualité de l'enseignement et de la recherche prend tout son sens.

#### **2.3.1. MIEUX PREPARER LES ETUDIANTS EN DESIGN A ETRE OPERATIONNELS AU SEIN DE L'ENTREPRISE**

Il est d'autant plus important d'encadrer les interventions d'étudiants en design dans les entreprises que celles-ci sont indispensables dans la formation de designers. La professionnalisation des cursus est en effet l'un des défis identifiés en France comme dans de nombreux pays étudiés dans le benchmark, notamment le Royaume-Uni où il s'agit d'une préoccupation récurrente. De nombreux designers, directeurs de

départements ou d'agences de design soulignent les difficultés auxquelles font face certains jeunes designers pour s'intégrer dans l'entreprise mais aussi en agence.

Ces difficultés touchent à plusieurs dimensions :

- Travail en équipe, multidisciplinaire notamment,
- Connaissance du contexte entreprise,
- Maîtrise du contexte client,
- Approche marché faible.

Plusieurs dispositifs, très présents dans les grandes écoles et universités étudiées lors de la phase de benchmark, peuvent permettre de professionnaliser les étudiants en design durant leurs études :

- Mises en situation en entreprises (stages, projets de recherche en entreprises, prix et concours...),
- Formation en gestion, notamment grâce au rapprochement d'écoles de design avec des établissements de management (exemples de Design Toulon et ESC Euromed, Ecole de Design Atlantique et Audencia etc.),
- Rencontres avec des professionnels (intervenants professionnels dans les cursus, mise en réseau avec des designers...), à l'image de ce que prévoit le plan *High Level Skills For Higher value* au Royaume-Uni.

Cette dernière dimension peut être directement impulsée par l'Etat, sur le modèle de *Platform* au Royaume-Uni. Le réseau *Platform* a été fondé d'après ce même constat que les étudiants en design connaissaient insuffisamment les entreprises. Cette initiative vise à susciter les rencontres entre professionnels et jeunes designers à l'occasion de colloques. L'ambition est également de favoriser la mise en réseau entre étudiants de différentes disciplines de design. Tout en enrichissant leur connaissance du monde professionnel et leur approche du design, ces rencontres permettent de favoriser la structuration de la profession en créant une communauté.

### 2.3.2. DEVELOPPER DES INTERFACES ENTRE LES ETABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET LES ENTREPRISES

Le benchmark a mis au jour un grand nombre de structures à l'interface des formations et des entreprises - structures de veille, de conseil, de transfert de compétences, incubateurs. Ils ont plusieurs fonctions :

- Valoriser les résultats de la recherche menée par les écoles et universités,
- Permettre aux étudiants de se familiariser avec les entreprises,
- Améliorer la connaissance et la maîtrise du design des entreprises.

A l'image de Designium, qui dépend de plusieurs établissements d'enseignement supérieur finlandais et mène des activités diverses (services - information, carrières et droits d'auteur - études de marché et multidisciplinaires, valorisation commerciale des résultats de la R&D de l'Université), ces structures peuvent devenir de véritables outils d'une politique favorisant l'usage du design par les entreprises lorsqu'elles atteignent une certaine taille.

**Recommandation n°16 :** Organiser l'émergence de structures de valorisation et de gestion de la connaissance entre les entreprises et les écoles de design dans un cadre de projets ou d'études avancés

Le développement des partenariats entre les écoles de design et les entreprises nécessite qu'ils soient mieux organisés et mieux pilotés (attentes réciproques, instance de suivi...).

La capacité des écoles à renforcer de tels dispositifs conjointement avec la multiplication de leurs implantations internationales (marchés en fort développement comme l'Inde ou la Russie) fait émerger de nouvelles opportunités de collaboration sur ces marchés (tests, intégration des codes culturels...).

### 2.3.3. ACCROITRE LA RECONNAISSANCE DES ECOLES DE DESIGN A L'INTERNATIONAL

Les écoles de design françaises disposent en outre d'une reconnaissance limitée dans le reste de l'Europe et du monde. Or une telle reconnaissance présente plusieurs intérêts :

- Attractivité pour les meilleurs étudiants français et étrangers,
- Image affirmée du design français à l'étranger,
- Fonction de vitrine du design à l'égard des entreprises.

Les écoles de design peuvent jouer sur plusieurs paramètres pour accroître la reconnaissance de celles-ci :

- Montée en gamme : professionnalisation, recherche, nouvelles approches design, allongement des formations,
- Internationalisation (cursus, échanges, manifestations...),
- Meilleure communication, sur le modèle de la Design Academy d'Eindhoven avec L. Edelkoort.

L'inscription de l'ensemble des cursus de design dans le système LMD, avec un allongement des études des formations reconnues à bac+4 vers un master, constitue un enjeu particulièrement important. Il en va de la crédibilité des formations en design, tant sur le plan national qu'international.

**Recommandation n°17** : Tirer les cursus de design vers le niveau Master

Pour accroître leur internationalisation, les écoles de design françaises peuvent également s'appuyer plus fortement qu'elles ne le font actuellement sur les réseaux internationaux, tels que Cumulus. En outre, le témoignage de différents acteurs interrogés souligne la nécessité d'un pilotage de l'internationalisation des écoles de design françaises, par exemple en matière d'échange et de valorisation des promotions d'étudiants étrangers.

## **2.4. Une formation au design élargie**

### **2.4.1. MENER UNE SENSIBILISATION AU DESIGN DES LE PLUS JEUNE AGE**

Pour développer une « culture design » en France, il est important de promouvoir un système éducatif qui favorise la créativité. La sensibilisation aux objets pourrait donc être introduite dès l'enseignement primaire.

Une telle démarche exigerait la sensibilisation des enseignants à cette question, par des journées de formation continue. Le plan du Royaume-Uni *High level skills for higher value* inclut un schéma de développement à destination des professeurs, qui leur permettrait, par le biais d'une école régionale, de développer leurs connaissances du design au travers de workshops, de cours et d'écoles d'été. Par ailleurs, à l'image des films réalisés dans le passé par le CNDP, des films pourraient être produits pour accroître cette sensibilisation.

#### 2.4.2. ACCROITRE LA PLACE DU DESIGN DANS LES FORMATIONS D'INGENIEURS ET ECONOMIQUES

L'intégration vertueuse des designers dans l'entreprise dépend également de la compréhension et de la préparation au design de l'ensemble des acteurs. En effet, alors que l'enjeu majeur se présente dans l'intégration marketing/design/R&D, les acteurs de ces différentes fonctions de l'entreprise doivent être préparés à travailler ensemble.

Les pouvoirs publics doivent donc inciter au développement d'enseignements en design dans les grandes écoles d'ingénieurs et de commerce ainsi que l'ouverture de masters en design. En outre, le développement de formations transverses, sur le modèle d'IDBM en Finlande et comme le prévoit le plan *High level skills for higher value*, est un axe de développement à privilégier en terme de formation. C'est d'ailleurs l'une des ambitions de la Cité du Design que d'être un lieu de convergence pour les formations supérieures.

**Recommandation n°18 :** Soutenir l'émergence de plusieurs formations d'enseignement supérieur pluridisciplinaires (management de la créativité, ingénierie de projet design...) d'excellence

Les Pôles de Recherche et d'Enseignement Supérieur, par leur approche pluridisciplinaire et leur taille critique, constituent de bons vecteurs potentiels du développement de telles formations.

#### 2.4.3. DEVELOPPER LA FORMATION CONTINUE

Le capital humain étant l'input majeur de la fonction design, il paraît particulièrement important de faire croître le nombre, très limité, de programmes de formation continue en

design en France. Il s'agit de former les designers, sur le design et sur leur intégration à l'entreprise, ainsi que les dirigeants d'entreprise au design.

**Recommandation n°19 :** Favoriser le développement de programmes de formation continue dans les écoles publiques de design

Ces programmes pourront se décliner depuis des workshops jusqu'à des formations diplômantes. La création de formations en ligne, à l'image de la e-design Academy de Séoul ou de l'université virtuelle attachée à l'Université d'art et de design d'Helsinki est une solution permettant aisément aux professionnels d'avoir accès à des formations supplémentaires.

## 2.5. Recherche et design

Tout en refusant une approche élitiste du design et en s'orientant vers du design opérationnel et appliqué, il est indispensable de mener intensément de la recherche en lien avec le design. Car la performance exige de conserver et développer des espaces de réflexion et de recherche.

### 2.5.1. FAIRE EMERGER UNE SCIENCE DU DESIGN

Si le design n'existe pas en tant que discipline scientifique en France, la recherche sur le design est présente mais les initiatives restent isolées. Cette situation constitue un frein à l'émergence d'une science du design en France. Or celle-ci est nécessaire pour être présente sur les innovations design en-cours et à venir (design relationnel, design émotionnel, user-centered design...).

Il est donc indispensable de reconnaître la recherche en design en France, sinon en créant une section de recherche design, en tout cas en faisant émerger une communauté de chercheurs en design. C'est dans cette perspective qu'ont été créés les Ateliers de la Recherche du Design, rencontres itinérantes ayant pour objectif de réunir les chercheurs francophones qui s'intéressent au design. Une telle initiative pourrait être soutenue et répliquée.

**Recommandation n°20 :** Favoriser la structuration de la recherche autour du design

De même, l'identification de sites de recherche particulièrement avancés en design pourrait permettre l'émergence de véritables laboratoires de recherche sur le design, disposant d'une taille critique. Celle-ci favoriserait la visibilité de la recherche en design et permettrait d'attirer des chercheurs internationaux de talent. Le soutien à la recherche sur

le design doit permettre la mise en réseau nationale et internationale des chercheurs français de toutes les sciences liées au design.

### 2.5.2. METTRE EN PLACE DES PROGRAMMES DE RECHERCHE AMBITIEUX

La valeur ajoutée reconnue du design pousse à en accroître l'utilisation (approche quantitative) et à améliorer les compétences en design. La recherche en design en est un outil clé. Dans cette perspective, les pouvoirs publics se doivent d'investir massivement dans la recherche en design.

Grâce à la structuration de la recherche en design, des thématiques clés, stratégiques pour la France, devraient être définies et faire l'objet de programmes pluriannuels ambitieux de recherche, en lien avec des entreprises pour entraîner un effet levier d'autant plus fort sur le secteur économique national.

### 2.5.3. ACCROITRE LA PLACE DE LA RECHERCHE DANS LES ECOLES

Le développement de la recherche dans les écoles de design est au cœur de l'ensemble des stratégies des pays étudiés, avec notamment la multiplication des doctorats. Elle favorise la qualité et la crédibilité des cursus de design et assure les compétences de la profession des designers. Il s'agit d'un pilier de la compétitivité nationale future.

La recherche peut être développée au sein d'une école ou mutualisée entre plusieurs établissements, afin de créer des synergies, à l'image des centres de recherche mutualisés identifiés au Danemark ou en Finlande. Les pouvoirs publics ont un rôle de facilitateur à jouer dans le développement de tels partenariats.

## 2.6. La communication sur le design

### 2.6.1. CREER UN LIEU ETENDARD DU DESIGN

Pour assurer la nécessaire visibilité du design, celui-ci doit s'incarner dans un lieu symbolique. Ce lieu doit permettre de montrer le design, tous les designs, avec une approche de démarche de l'entreprise plus que de produit. Il est important de créer un tel

lieu en Ile-de-France où se concentrent la grande majorité des designers et où transitent les acteurs économiques du monde entier. Il devra s'adresser en premier lieu aux entreprises. Un tel lieu s'inscrit dans la politique de marque nationale à mettre en place.

### 2.6.2. REORIENTER LA COMMUNICATION AUTOUR DES « STAR DESIGNERS » VERS L'INTERNATIONAL

La communication réalisée dans le passé et actuellement autour de quelques individualités célèbres du design français entraîne un effet contre-productif, comme en témoignent les professionnels du design et entreprises interrogées. A l'image de l'année du Design 2005 ! en Finlande, la communication autour du design doit cesser de reposer sur l'attractivité de célébrités du design, qui paraissent imposer leurs créations à l'entreprise. Le design doit apparaître dans sa dimension quotidienne, non comme une chose exceptionnelle au même titre que la mode.

Dans la perspective de cibler les décideurs économiques, et comme pour les programmes de sensibilisation, il est important de communiquer autour d'expériences de design réussies et de leur bénéfice économique pour l'entreprise. Il faut ainsi incarner le design par un chef d'entreprise/designer entrepreneur charismatique qui a réussi par le design, à l'image de Dyson.

### 2.6.3. FAIRE EMERGER UN UNIQUE GRAND PRIX NATIONAL DU DESIGN ORIENTE VERS LES PERFORMANCES ECONOMIQUES

Le Prince Philip Designers Prize récompense la contribution à la perception du design par le public et l'industrie, le succès auprès des clients, l'originalité des concepts, brevets et autres droits de la propriété intellectuelle ou encore la contribution à l'enseignement du design. Le DBA Design Effectiveness Award récompense les projets design devenus des réussites commerciales. C'est vers de tels critères, de performance économique et de promotion du design, que devrait s'orienter un grand prix national refondé.

L'Observateur et les Janus pourraient unir leurs forces dans un prix porté politiquement au plus haut niveau, qui servirait les objectifs de la politique nationale favorisant l'usage du design dans les entreprises. Il serait basé sur la notion d'exemplarité et mettrait ainsi en avant les entreprises plus que les designers, comme le font aujourd'hui les Janus.

Une percolation avec d'autres manifestations professionnelles, à l'image de l'If avec le Cebit (espace Universal Design) donnerait tout son sens au design. Une couverture média apparaît également indispensable, comme l'IDEA USA (Industrial Design Award) en lien avec Business Week. L'Herald Tribune, qui se distingue par des pages design de qualité, est une cible potentielle. L'objectif doit être de trouver un partenaire média international pour assurer une large visibilité.

**Recommandation n°21** : Fonder un grand prix national du design porteur des objectifs de performance économique de la politique nationale de design

## **2.7. La place du design français à l'international**

### **2.7.1. ASSURER LA PRESENCE DE LA FRANCE DANS LES EVENEMENTS ET RESEAUX INTERNATIONAUX CLES (PRIORISATION)**

Les événements cibles prioritaires à l'international où les designers et entreprises françaises gagneraient fortement à être présents doivent être identifiés. Il s'agit de recenser l'ensemble des prix, concours, expositions etc. en lien avec le design - direct ou non - dans le monde, de les confronter aux forces et faiblesses du design français et d'en faire émerger un planning de présence de la France dans certains de ces événements en cohérence avec les orientations stratégiques de la politique déterminée à l'échelle nationale.

**Recommandation n°22** : Réaliser un travail de sourcing et planning stratégique des grands événements internationaux du design

Dans la perspective d'affirmer la place de la France dans les événements mais aussi les réseaux internationaux de design, les pouvoirs publics pourraient réserver une partie du temps de travail des dirigeants des structures de promotion soutenues par l'Etat pour cette activité. Plus simplement, les profils polyglottes devraient être privilégiés.

### **2.7.2. VALORISER LA MARQUE FRANCE EN TERME DE DESIGN**

La création d'un label « French design ou french touch » pour travailler spécifiquement les problématiques de création/conception et de marchés très sensibles à l'image française (luxe et tradition) pourrait être envisagée.

L'association d'une politique nationale et d'une « marque ombrelle », qui permette de fédérer des actions et surtout de véhiculer un savoir-faire design, sont naturellement complémentaires. Il s'agit d'une démarche hautement fédérative, qui serait capable d'inclure aussi bien les métiers d'art de France que le luxe et la mode.

La marque « design France » qui a un rôle à jouer à l'échelle nationale pourrait s'adosser à différentes stratégies de marques pour participer à la construction sémiologique d'une stratégie de marque qui reprend les codes et les valeurs du design.

## **2.8. Le rôle d'exemplarité des pouvoirs publics**

**Recommandation n°23** : Intégrer la dimension design dans les cahiers des charges des acteurs publics et parapublics (exemplarité du rôle de la commande publique)

L'intégration du design dans les cahiers charges des entités publiques et parapubliques, administrations ou entreprises, constitue un important levier de développement du design. C'était l'objet de l'*Administration Good design Procurement Act* en Corée du Sud. Globalement, l'introduction systématique d'une dimension design dans les cahiers des charges qui se prêtent à cette condition permettrait de sensibiliser rapidement un grand nombre de cibles.

Certaines expériences de concours d'idées pour des commandes publiques n'ayant pas abouti par le passé, il apparaît opportun de privilégier les cahiers des charges des marchés publics aux appels à projets. Toutefois, les concours peuvent avoir un impact important par leur rôle de vitrine du design. Il est alors nécessaire de prendre des dispositions afin de s'assurer de la bonne foi et de l'engagement de l'ensemble des designers d'aller jusqu'au bout du processus.

Les partenariats publics privés fournissent un cadre pertinent de collaboration et de financement à développer, que ce soit dans le cadre de projets collectifs spécifiques ou de pôles de compétitivités, à l'image des Pays Bas avec le projet de la Dutch Post qui s'est définie des territoires d'investigation par le design (boîtes, timbres...).

Le retour aux grandes commandes des années 60 (Bayer, Général Electric, Electrolux, Dupont de Nemours...) constitue un champ d'expérimentation actuellement en friches, qui pourrait être réactivé.

### **3. Le déploiement de la politique**

#### **3.1. Les principes directeurs du déploiement**

##### **3.1.1. LE MODE PROJET AU CŒUR DES ACTIONS**

Vecteur d'expérimentation et d'ajustement, moyen efficace d'appropriation, l'approche projet devrait être privilégiée dans l'ensemble des actions mises en place :

- Dans les programmes de conseil,
- Dans la conditionnalité des aides,
- Dans les relations entre écoles et entreprises,
- Dans le développement de la recherche en design.

##### **3.1.2. UNE STRATEGIE MULTICIBLES ET DES ACTIONS COMBINEES**

La complexité des interactions dans la perception du design par les différents acteurs de la société ainsi que l'ampleur des défis qui y sont liés imposent une stratégie multidimensionnelle et multicibles, comme dans l'ensemble des pays étudiés dans le benchmark :

- PME-PMI, tant dans l'industrie que les services,
- Designers et étudiants,
- Mais aussi grand public, car les marchés finaux français sont peu stimulants pour des produits sophistiqués que permet de concevoir l'usage du design.

Cette approche plurielle permettrait de générer des synergies entre les supports et outils à destination des différentes cibles.

##### **3.1.3. UNE PRIORISATION AUTOUR DES ACTIONS DES CENTRES REGIONAUX DE DESIGN AINSI QUE LA COMMUNICATION SUR LE DESIGN**

Parmi les leviers d'une politique nationale favorisant l'usage du design par les entreprises, tous ne dépendent pas directement des pouvoirs publics, en particulier du Ministère de l'Industrie commanditaire de cette étude. En outre, et pour des raisons de réalisme budgétaire, toutes ne peuvent être menées simultanément, d'autant plus dans le contexte de besoins massifs sur certains pans pour engendrer un effet cliquet.

La définition de priorités est alors nécessaire. Les freins identifiés à l'usage du design par les entreprises appellent la définition de priorités autour d'actions menées directement à destination de la demande, des PME en particulier. Les centres régionaux du design, par le biais du CDRA, apparaissent comme les structures les plus à même de mettre en place les leviers précédemment identifiés pour les entreprises. En outre, le besoin très fort de sensibilisation des entreprises et de l'ensemble de la société exige le développement d'une communication autour du design intense et centrée sur la performance économique.

### **3.2. Axe prioritaire n°1 : Des structures d'accompagnement et de promotion organisées autour de centres régionaux de design renouvelés**

Le CDRA bénéficie d'une reconnaissance très forte chez les professionnels et les acteurs institutionnels du design pour les compétences de son personnel et ses actions jugées particulièrement efficaces. En outre, le travail de terrain auprès des entreprises pour les sensibiliser au design est un outil clé dans le contexte national français. Cette situation justifie le choix de développer les actions de la politique favorisant l'usage du design par les entreprises au travers d'un réseau de quelques centres régionaux du design redynamisé et structuré autour du CDRA.

#### **3.2.1. ORGANISATION ET POSITIONNEMENT DES CENTRES REGIONAUX**

##### *3.2.1.1. UNE ORGANISATION « EXEMPLAIRE » DES CENTRES DE DESIGN*

Le réseau ravivé des centres de design régionaux pourrait être implanté dans les territoires identifiés pour leur potentiel, leur positionnement spécifique ainsi que la dynamique des acteurs publics locaux autour du design. Parmi ces territoires : Ile-de-France, Pays de Loire, Rhône-Alpes, Aquitaine.

Le CDRA constituerait en tout logique le centre de référence national en combinaison avec la Cité du Design de Saint-Etienne. La localisation du centre de référence hors d'Ile-de-France apparaît d'autant plus importante que l'une des critiques adressées par les designers est le caractère excessivement « parisien » et déconnecté du terrain des structures de promotion du design.

Ce positionnement comme centre de référence signifierait une montée en puissance en terme de personnel, pour atteindre quelques dizaines de personnes à l'image des grands centres nationaux de design dans les autres pays étudiés. Ses actions pourraient être répliquées dans l'ensemble des autres centres régionaux du design. En outre, le CDRA constituerait le centre de formation des décideurs pour le lancement de la politique.

Dans ce contexte, les centres régionaux du design auraient vocation à conserver leur statut associatif, avec une mixité du conseil d'administration entre industriels, financeurs, administrateurs, designers indépendants etc. Les centres ne se verraient pas attribuer de périmètre régional ou interrégional défini. Comme actuellement pour le CDRA, l'ampleur de leur action pourrait tout à fait dépasser le cadre régional. Le rayonnement peut être d'autant plus accru par un positionnement spécifique (éco-design, packaging...).

Centre de référence à l'échelle nationale, le CDRA pourrait également devenir le référent national dans la constitution d'un réseau de centres européens du design. Ceux-ci pourraient échanger autour de leurs problèmes nationaux et de leurs bonnes pratiques. Les différents acteurs institutionnels ont mis en exergue leur besoin de partage et de mise en réseau.

### *3.2.1.2. DE STRUCTURES PROCHES DES ENTREPRISES ET DES DESIGNERS*

Comme au sein du CDRA actuellement, les actions des centres régionaux du design seraient organisées autour des entreprises.

Les centres régionaux deviendraient les principaux organisateurs des programmes de sensibilisation et d'accompagnement au design. Dans cette perspective, ils se verraient dotés d'une fonction « repère » des designers et de leurs profils pour un accompagnement sur « sur-mesure » des entreprises. Ils devraient disposer d'une base de données interrégionale avec les profils des designers. Ils compteraient une dimension de conseil en propriété intellectuelle renforcée.

L'accompagnement de l'entreprise dans son projet de design peut intervenir à plusieurs moments :

- Définition des besoins et opportunités liés au recours au design,
- Définition du cahier des charges,
- Choix d'un designer adapté aux besoins de l'entreprise,
- Travail avec un designer,
- Intégration d'un designer interne dans l'entreprise.

Pour l'accompagnement à ces différentes étapes, les centres de design verraient des équipes d'experts nécessairement renforcées par des chargés de mission et animateurs (formation et ingénierie pédagogique). Il s'agit de personnes en mesure d'accompagner les entreprises dans les projets, sur le terrain, et non des chargés d'études. La diversité des profils dans le recrutement constitue un atout de ce point de vue.

Les centres régionaux ont en outre vocation à réaliser certaines des études indispensables au pilotage et à l'évaluation de la politique favorisant l'usage du design par les entreprises. Proches du terrain, ces centres – et plus particulièrement le CDRA – pourraient notamment prendre en charge les études liées à la profession de designer et à la place du design dans les entreprises.

### *3.2.1.3. UN PILOTAGE ASSURE PAR DESIGN FRANCE*

Les acteurs institutionnels interrogés, notamment ceux émanant de centres de design, soulignent le besoin de coordination par Design France. Marque ombrelle valorisable en national et à l'international, elle pourrait devenir une structure de pilotage dynamique du réseau des centres de design régionaux et plus largement la structure d'animation de l'ensemble des acteurs institutionnels du design. Elle constituerait un lieu de travail transversal entre ces acteurs, le lieu d'élaboration des stratégies partenariales de déploiement de la politique décidée en amont.

Principalement tournée vers le territoire national, un lien devra s'établir légitimement avec la structure ou les structures en charge du développement international, pour orienter les entreprises vers de nouveaux marchés et de nouvelles opportunités.

### **3.2.2. UNE STRUCTURE EN CHARGE DE LA POLITIQUE INTERNATIONALE ARTICULEE A DESIGN FRANCE**

Design France pourrait s'articuler avec une structure en charge du développement et du rayonnement international du design, comme l'APCI dont les réseaux et les compétences à l'international sont reconnues. Une réorganisation de l'APCI (compétences, personnels et moyens financiers) serait nécessaire pour mettre à niveau un outil fragile et au positionnement à affiner. Cette structure serait aussi responsable de la démarche de planning stratégique pour assurer une présence française « dimensionnée » selon les enjeux, auprès des principaux événements design mondiaux ou encore de classements.

La qualité de l'articulation entre cette structure et Design France est cruciale, avec un croisement des enjeux nationaux et internationaux. En cas d'autonomie, une présence croisée des dirigeants dans les instances de direction (conseil d'administration) pourrait assurer une implication mutuelle forte ainsi que la cohérence de leurs actions.

### 3.2.3. EN COMPLEMENT, DES EQUIPES REGIONALES RELAIS PERMANENTES

Le principe de segmentation et de concentration des moyens sur les compétences clés entraînera l'absence de centre régional de plusieurs régions en France. Or l'intervention de terrain auprès des entreprises est nécessaire. En appui des centres régionaux du design interviendront donc les équipes de structures à vocation plus large (OSEO, DRIRE, ARD...), formées préalablement par le CDRA, à l'image de l'articulation du Design Council avec les agences de développement régional.

En outre, les établissements d'enseignement supérieur pourront devenir des acteurs clés de l'accompagnement des entreprises dans la démarche design grâce à l'émergence de structures d'interface.

## 3.3. Axe prioritaire n°2 : Des outils de communication plus orientés vers les entreprises

La perception du design par les entreprises étant l'élément clé identifié pour accroître l'usage du design par les entreprises, les outils de communication constituent également un axe central de la politique. Ils ont donc vocation à être orientés vers les entreprises.

### 3.3.1. UN SITE RESSOURCE GERE PAR LE CENTRE DE DESIGN PILOTE

A l'image du site Internet du Design Council, le développement d'un site ressource permettant l'accès aux études variées sur le secteur du design mais aussi à des études de cas, des témoignages, des conseils pour les entreprises – sur le choix d'un designer par exemple, des conseils sur les aides, des informations sur les formations, etc. Dans cette perspective, il sera utile de capitaliser les sites existants, du CDRA, de l'APCI, d'Admirable design etc.

Ce site devra compter plusieurs portails sur le modèle du Design Council : un pour les étudiants, un pour les PME, un pour le grand public, etc. La déclinaison entreprises, notamment PME, sur le modèle du site finlandais *Design For Business*, sera au cœur de cette réalisation.

### 3.3.2. LA CREATION D'UN GRAND LIEU DU DESIGN EN ILE DE FRANCE

Le projet de Cité de la Mode et du Design répond au besoin d'un lieu de démonstration du design en Ile-de-France. Toutefois, au vu des besoins identifiés, son positionnement est peut-être à repenser. En effet, à l'initiative de VIA et de l'IFM, il est fortement orienté vers un design mobilier et vestimentaire. Dans un contexte où design et esthétique font l'objet d'une confusion qui nuit à l'utilisation du design par les entreprises, l'utilisation concomitante des termes design et mode présente le risque d'accroître encore la confusion et la méconnaissance du design.

Il paraît important de créer un lieu où soient présents tous les types de design, où soit présente l'approche économique. En outre, alors que Saint-Etienne compte désormais une Cité du design, adopter un intitulé proche pourrait nuire à la lisibilité des deux lieux. Une réflexion autour de dérivés tels que Cité de la Création, de la Créativité ou Cité Créative, pourrait être menée.

### 3.3.3. UNE PUBLICATION DESIGN PEDAGOGIQUE A DESTINATION DES ENTREPRISES PRODUITE PAR LE CENTRE DE DESIGN PILOTE

De même que pour l'ensemble des éléments de communication sur le design, la presse design profiterait à l'usage du design par les entreprises en opérant un repositionnement plus proche des témoignages d'entreprises, en apportant des informations précises (coût, ROI, temps nécessaire, risques) et en adoptant la position du client du designer. Dans cette perspective, le journal *Design Plus* produit par le CDRA pourrait être développé et diffusé à l'échelle nationale. Une place accrue du design dans les grands médias économiques aurait également un impact positif. Des partenariats entre la presse spécialisée design et la presse économique sont ainsi à envisager pour bénéficier d'effets de mutualisation (journalistes, dossiers thématiques...).

## 3.4. Axe prioritaire n°3 : Donner un signal de lancement

A l'image de l'année 2005 ! du design en Finlande qui a signifié le terme de cette première campagne de 5 ans, il pourrait être organisé en France une année marquant l'engagement symbolique de la politique, une fois les décisions clés arrêtées. D'où la nécessité d'aller vite dans la définition de la politique et du rôle des acteurs.

Dans le cadre d'une campagne multicanale et au vu de la multiplicité des acteurs, des territoires du design et de leurs compétences, les opportunités existent pour multiplier des événements du design comme en Finlande, tout en s'assurant que ceux-ci traduisent les objectifs de la politique : il importe de ne pas donner une image du design trop tournée vers la mode.

Les initiatives pour marquer le lancement pourraient comprendre:

- Un Livre blanc des projets phares co-rédigé par les structures clés de promotion du design,
- Le lancement d'une/des étude(s) structurante(s) sur le design en France (pour sensibiliser et mobiliser autant que pour collecter des informations),
- L'utilisation de canaux de télévision les mieux ciblés pour décrire des démarches de design à la TV (BFM, Paris Première...).

Pour marquer le lancement de cette politique et entamer un processus de sensibilisation de l'ensemble des cibles, l'omniprésence du design dans les discours officiels mais aussi sur le terrain « au quotidien » est nécessaire. Des communiqués de presse du gouvernement à l'adresse des grands quotidiens constitueraient en complément un vecteur clé de sensibilisation. Un partenariat pourrait être mis en place avec un grand quotidien, à l'image de la campagne finlandaise relayée par le *Helsingin Sanomat*.

L'implication des plus hautes autorités pour le lancement de la campagne est une condition première de réussite au même titre que la mobilisation d'un consortium très large d'acteurs (financeurs, Ministères, centres techniques, agences phares, agences de promotions, média économiques, territoires fortement impliqués et de référence, Régions et Communautés d'Agglomération...).

## 4. Conclusion générale

Cette étude dresse l'ampleur du travail à mener pour faire de la France l'un des pays les plus avancés dans le monde dans l'utilisation du design par les entreprises. Les leviers à mettre en action sont multiples et exigent des investissements conséquents.

Toutefois, le constat permet d'être résolument optimiste : les ressources existent. La France compte des structures de promotion du design, des réseaux - même peu actifs -, des écoles de bon niveau, des designers de qualité, des initiatives en matière de recherche, des concours, etc. Le déficit ne se situe pas tant au niveau des actifs que de la stratégie, du sens à donner à ces actifs.

Ceux-ci ont besoin d'être :

- Avant tout, soutenus au plus haut niveau par des responsables politiques multiples,
- Encadrés par une stratégie définie et des axes de déploiement,
- Mis en réseau et coordonnés, pour une action optimisée et rationalisée.

En priorité, un travail de fond doit être mené auprès des entreprises en France pour accroître la demande de design. Toutefois, un travail sur l'offre, en particulier sur l'enseignement et la recherche, ne doit pas être oublié à moyen terme. Car à mesure que la conscience du design croît, la demande évolue, se précise et devient plus complexe. La profession des designers devra s'y adapter dans la perspective de maximiser sa valeur ajoutée.

Si le chemin à parcourir est significatif, il est indispensable afin que la France demeure l'un des pays les plus compétitifs au monde. A l'heure de la prégnance de l'économie de la connaissance, la France doit conforter la place du design dans ses entreprises et celle du design de ses entreprises dans le monde, pour y assurer sa position. Les difficultés sont à la hauteur des enjeux.

## **4<sup>ème</sup> partie : ANNEXES**

## 1. Annexe 1 : Sources

### 1.1. Sources documentaires principales

- Etudes et de rapports consacrés au design et à des thèmes connexes en France, notamment :
  - *Les pratiques du design en PMI*, Design France et Tremplin Protocole, 2002
  - *L'offre de design en France*, APCI, 2002
  - *Enquête sur la promotion du design en Europe*, APCI, 2004
  - *Pour une politique nationale du design, note préparatoire*, 2004, APCI
  - Compte-rendu de la conférence *Challenges of Design promotion in Europe : Economy, Innovation and National Design Policies* organisée à la Cité des Sciences et de l'Industrie avec le soutien de l'APCI, les 10 et 11 janvier 2005
  - *Etude sur un SPL du design « Design innovation prospective »*, APCI, 2006
  - Rapport de la Commission sur l'économie de l'immatériel, *L'économie de l'immatériel, la croissance de demain*, Commission présidée par M. Maurice Lévy en liaison avec M. Jean-Pierre Jouyet, 2006
  - *Panorama du design 2007*, APCI
  
- Etudes et rapports consacrés au design et à des thèmes connexes à l'étranger, notamment :
  - *Survey of Industrial Design in Finland*, 2002
  - *The Economic Effects of Design*, Agence Nationale Danoise de l'entreprise et du logement, 2003
  - *Innovation network of art and design Universities in Nordic and Baltic countries*, Designium, 2004
  - *The Impact of Design on Stock Market Performance*, Design Council, 2004
  - *Cox Review of Creativity in Business: Building on the UK's strengths*, Sir George Cox, 2005
  - *The Business of Design*, étude du Design Council consacrée à la profession des designers, 2005 – issue de l'enquête *Design Industry Research 2005*, DBA
  - *Design in Britain 2005-2006*, Design Council, 2006
  - *Designium World Design Series*, Designium, 2003 et 2006
  
- Plans des politiques de design :

- *High level skills for higher value*, Design Skills Advisory Panel, 2007
  - *The Practical Power of Design*, Plan stratégique du Design Council pour 2004-2007
  - *National Design Policy in Practice*, Plan d'activité du Design Council pour 2006-2007
  - *A new Danish Design Strategy, : Architecture/Design/Crafts*, August 2005
  - *Shaping New Attitudes*, Policy Plan 2005-2008, Premsela
  - *The 3rd Five-Year-Plan for Industrial Design Promotion*, KIDP, 2002
- Sites Internet de structures en lien avec le design :
    - En France : Ministères, APCI, IFD, Design France, CDRA, 4Design, écoles de design, organisations professionnelles, missions économiques etc.
    - A l'étranger : Centres nationaux de design, organisations professionnelles nationales et internationales, écoles et universités, OCDE, UNESCO etc.

## Entretiens

- Acteurs français de l'économie du design :
  - Les pouvoirs publics : Agents du Ministère de l'industrie, du Ministère de la Culture, DRIRE Poitou-Charentes ;
  - Des organismes de promotion et de relais du design: APCI, INDP, CDRA, IFD ;
  - Des enseignants et responsables d'établissements d'enseignement supérieur: Strate Collège, UTC Compiègne, Ecole Boulle, ESSEC, Paris X ;
  - Des agences de design : MBD Design, Evea (Nantes), Ideact (Marseille), Faltazi (Nantes) ;
  - Des designers : Jean-Claude Neyton, Bertrand Barré, Gérard Caron (Admirable design) ;
  - Des consultants et experts en design : Marie-Marguerite Gabillard (Centre du Design Rhône-Alpes), Gaël Guilloux (CDRA, expert éco-design), Brigitte Borja de Mozota (experte Design Management) ;

Des entreprises et structures professionnelles : Syndicat des Lunetiers du Jura, M. Bruguère (Printemps), Mobalpa (Ets Fournier), Gauthier, Metal design Concept, Tagsys Rfid, Dimos, Decathlon ;

- Interlocuteurs étrangers :
  - Design Wales (Pays de Galles)
  - Hungarian Design Council (Hongrie)
  - JIDPO (Japon)
  - Tokyo Design Center (Japon)
  - Tokyo Designer Week (Japon)
  - H Concept (design industriel – Japon)
  - Elephant design (Agence de design – Japon)
  - Mission économique Japon (Biens de consommation)
  - Mission économique Corée (biens de consommations)
  - KIDP (Corée)
  - MOCIE (Corée)
  - Design Blue (Agence de design – Corée)
  - Kodas design (Agence de design industriel – Corée)
  - Samsung design management center (Corée)
  - Seoul Design Center (Corée)
  - Michael Thompson, consultant design (Grande-Bretagne)
  - Mollerup Design Lab, société de consultants design et designers (Danemark)
  - Réseau Cumulus (Réseau international d'écoles de design)
  - Sir Terence Conran, designer (Grande-Bretagne)
  - Thomas Lockwood (Design Management Institute)

## 2. Annexe 2 : Composition du Comité de Pilotage de l'Etude

Véronique BARRY	Ministère de l'économie, des finances et de l'emploi – Direction générale des entreprises
Armelle BILLON	Ministère de l'économie, des finances et de l'emploi – Direction générale des entreprises
Anne-Marie BOUTIN	Agence pour la promotion de la création industrielle
Francis BRUGUIERE	Conseil en stratégie de création
Yvan CEVA	Ministère de l'économie, des finances et de l'emploi – Direction générale des entreprises
Sophie GLEIZES	Ministère de l'économie, des finances et de l'emploi – Direction générale des entreprises
Joëlle MALICHAUD	Ministère de la culture et de la communication – Délégation aux arts plastiques
Emilie PIETTE	Ministère de l'économie, des finances et de l'emploi – Direction générale des entreprises
Philippe RENAUD	Direction régionale de l'industrie, de la recherche et de l'environnement Poitou-Charentes
Jean François SERRE	Ministère de l'économie, des finances et de l'emploi – Direction générale des entreprises
Jean-René TALOPP	Strate Collège