

le management du design

par les entreprises présentes dans
l'Observateur du design 00 à 06

2006

Sommaire

Introduction

1. L'Observateur du design : une vitrine des multiples territoires du design

- 1.1. L'organisation de l'Observateur
- 1.2. Les diverses spécialités du design et ses modes d'intervention
- 1.3. L'Observateur et la protection de la propriété industrielle

2. L'enquête sur le management du design : les caractéristiques des entreprises

- 2.1. La part importante des PME dans la population
- 2.2. Des entreprises de création ancienne, localisées sur l'ensemble du territoire national
- 2.3. Les secteurs d'activité et les marchés
- 2.4. Le statut juridique et la dépendance financière
- 2.5. Le chiffre d'affaires et le dynamisme à l'exportation

3. L'organisation de l'activité design

- 3.1. L'ancienneté du recours au design
- 3.2. Le mode d'intervention du design
- 3.3. La date de création des départements design et leur rattachement hiérarchique
- 3.4. La composition et l'effectif des services de design
- 3.5. La croissance des effectifs

4. La gestion de l'activité design

- 4.1. Les domaines du design privilégiés par l'entreprise
- 4.2. Le processus de décision
- 4.3. L'implication des designers dans la gestion des projets
- 4.4. La commande aux agences

5. La perception de l'impact du design

- 5.1. Le design comparé aux autres fonctions
- 5.2. La représentation du rôle du design dans le processus d'innovation
- 5.3. La contribution du design à la réussite de la firme

6. Le design comme investissement immatériel

- 6.1. Le budget consacré au design et le nombre d'études commanditées
- 6.2. L'évaluation du retour sur l'investissement
- 6.3. La propriété industrielle
- 6.4. Le design comme outil de communication
- 6.5. L'obtention d'un prix de design

7. Une convergence de questionnements sur le design au niveau européen

- 7.1. Les disciplines du design
- 7.2. Les facteurs de réussite des entreprises européennes

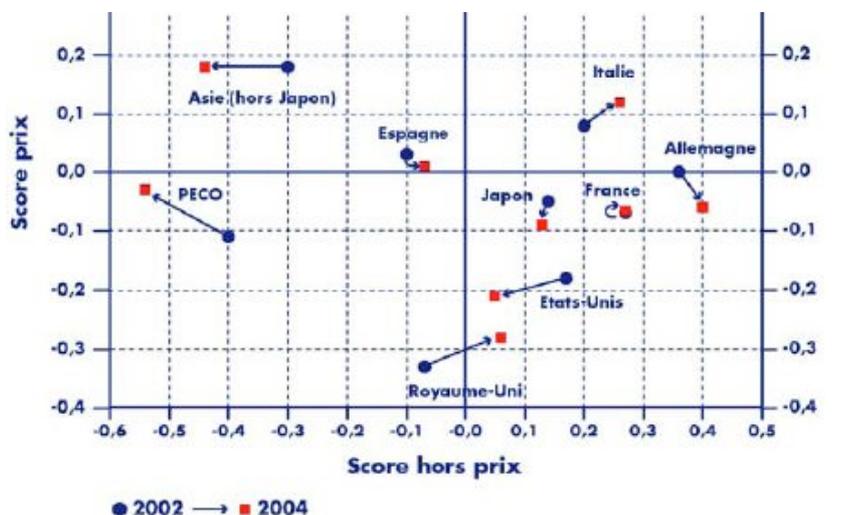
Conclusion

Introduction

Les efforts réalisés en France depuis 25 ans en matière d'enseignement du design ont porté leurs fruits : une génération de designers de grande qualité offre aujourd'hui ses services aux entreprises et aux collectivités, en France comme à l'étranger. Le design français est reconnu pour sa sensibilité et son attention à l'utilisateur, comme pour sa capacité, au delà des objets, à proposer des scénarios d'usage ou encore à aborder les enjeux de société.

L'étude de Coe-Rexecode sur les biens de consommation auprès d'acheteurs européens montre que la France est en seconde position derrière l'Allemagne, au même niveau que l'Italie dans leur perception de la qualité hors-prix des produits. Elle devance le Japon, les États unis et le Royaume-Uni.

La France figure en bonne place dans le baromètre de l'innovation en Europe, selon "l'European Innovation Scoreboard 2005" de la commission européenne, mais elle reste faible dans le domaine de l'exploitation et de la valorisation de l'innovation par les entreprises. Or, le design améliore et accompagne les processus d'innovation. Il permet de valoriser les résultats de la recherche et peut orienter, voire susciter, l'innovation technique et la recherche appliquée. Il est également un outil de prospective, comme l'indique l'étude européenne *Design for future needs*, à laquelle l'APCI a participé en 2002.



Source : enquête COE-Rexecode 2004

La compétition sur les biens de consommation

Les métiers et les modes d'intervention du design sont en continuelle évolution. Mieux connaître les pratiques et les perceptions des entreprises qui utilisent le design devrait apporter des connaissances, en vue d'orienter les actions de promotion du design. Aussi le Ministère de l'Industrie a chargé l'APCI de conduire une étude sur le management du design, qui vient compléter une étude précédente sur les agences de design¹.

Depuis 1999, l'APCI repère les entreprises ayant engagé une collaboration avec des designers. Les réalisations innovantes qui modifient notre environnement quotidien sont sélectionnées par un comité d'experts. Elles reçoivent le label de l'Observateur du design. En menant cette action collective de promotion du design, l'APCI a constitué une base de données regroupant les entreprises qui ont su utiliser le design dans leur stratégie. Le questionnaire a été envoyé aux entreprises regroupées dans ce fichier car elles ont pris l'initiative d'associer des designers à leurs projets de développement.

Cette étude vise à mieux comprendre les pratiques des entreprises et propose un cadre de réflexion afin de sensibiliser leurs dirigeants à l'importance de cette fonction. Elle ambitionne également d'ouvrir une perspective comparative sur le management du design à un niveau européen. L'APCI coopère avec d'autres organismes à des projets européens. Certaines questions sur l'évaluation de l'impact du design et sur les spécialités du design ont été élaborées en commun avec d'autres organismes qui les ont posées à des firmes espagnoles, norvégiennes et du Royaume-Uni. Cependant elles ne permettent pas

1. APCI 2002. *L'offre de design en France*. Paris : Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie / APCI.

de comparer le comportement des entreprises françaises à celui des autres firmes européennes car ces enquêtes ont été réalisées sur des populations d'entreprises trop disparates. Toutefois elles constituent une première étape pour dégager une convergence de questionnements sur le design au niveau européen.

Ces outils d'observation devront être améliorés. Aussi ces résultats seront discutés dans le cadre du projet Européen ADMIRE. Ce réseau rassemble des organismes européens de promotion du design en charge d'organiser le Prix de design management, ainsi que des expositions et des études. Les débats engagés au sein de ce réseau produiront des connaissances comparatives à un niveau européen. Ces réflexions sur les stratégies des entreprises à l'égard du design feront l'objet d'une large diffusion.

› Les modalités de l'étude

L'étude cherche à comprendre l'influence du design sur les orientations stratégiques et les décisions à long terme des entreprises, le mode de management du design, son impacte sur la réussite ainsi que le type de missions confiées aux designers. L'APCI a discuté avec un comité de pilotage des conditions de sa réalisation. Le questionnaire devait fournir des informations précises sur les caractéristiques des entreprises et apporter des connaissances sur l'organisation et la gestion de l'activité design, la perception de son impact ainsi que sa contribution à l'investissement immatériel des entreprises (cf. annexe 1 présentant le questionnaire). En accord avec le comité de pilotage, il a été décidé d'envoyer le questionnaire aux 391 entreprises regroupant les sociétés françaises sélectionnées pour l'Observateur du design lors de ses 7 premières éditions. En effet, chacune de ces entreprises a donc connu au moins une expérience de gestion du design et elles appartiennent à des secteurs extrêmement variés.

Le questionnaire a été envoyé par courrier, au mois de mars 2006, aux dirigeants des entreprises. Il était accompagné d'une lettre signée par Monsieur François Loos, Ministre délégué à l'industrie, expliquant les enjeux de cette étude pour le Ministère. Cet envoi a été suivi de relances téléphoniques.

70 entreprises ont renvoyé des questionnaires complets, ce qui représente un taux de réponse satisfaisant (18 %) mais ne permet pas un traitement très fin avec le croisement de variables. Les entreprises ayant des designers ou un design manager se sont montrées plus réactives. Elles représentent 60 % des réponses.

Différents organismes de promotion du design, La Sociedad estatal para el desarrollo del diseno y la innovacion (ddi) pour l'Espagne, le Design Council pour le Royaume-Uni, Norsk Designråd pour la Norvège ont également publié des résultats sur les stratégies design des entreprises. Il s'agit d'études comportant quelques questions semblables. Mais les populations n'ont pas été sélectionnées sur la base de critères semblables. Seules les enquêtes de l'APCI et du DDI ont été soumises à un panel d'entreprises ayant déjà connu une expérience de gestion du design. Aussi les références aux enquêtes européennes seront peu nombreuses. Elles attireront l'attention sur d'éventuelles pistes de réflexions pour des études organisées dans le futur en fonction d'une harmonisation méthodologique plus adaptée.

› **Les membres du comité de pilotage**

Anne Marie Boutin - Présidente APCI

Représentant du Ministère de l'économie des finances et de l'industrie, chef d'entreprise, et responsables du design :

Armelle Billon, Direction Générale des entreprises, du Ministère de l'économie des finances et de l'industrie,

Pierre-Yves Panis- Design Manager- Groupe Legrand,

Dominique Pierzo - Consultant en design Management,

Yo Kaminagai - Responsable de l'Unité Management du design – RATP,

Joël Renault - Président Directeur Général de Delta Dore.

Chercheur, enseignant, journaliste, représentant d'un organisme assurant la promotion du design :

Jean-Charles Gaté - rédacteur en Chef Design Fax,

Brigitte Borja de Mozota - Professeure, Universités de Paris X et Nancy 2,

Marie Marguerite Gabillard - Centre de design Rhône Alpes,

Monique Vervaeke - Sociologue, Chercheur au Centre Maurice Halbwachs - CNRS

› **Rapport**

Anne Marie Boutin, Chantal Riols

1. L'Observateur du design : une vitrine des multiples territoires du design

Créé par l'APCI en 1999, l'Observateur du design sélectionne des produits et services innovants ayant impliqué l'intervention d'un designer. Il décerne un label et récompense par des « Etoiles » les coopérations industriels/designers les plus remarquables. L'Observateur bénéficie du label « compétition internationale » de l'ICSID (International council of societies of industrial design), institution de référence en matière de design. Les produits et services sont exposés chaque année au musée de la Cité des sciences et de l'industrie à Paris et font l'objet d'exposition itinérantes montrées dans différents pays.

L'Observateur permet :

- de montrer aux entreprises encore peu sensibilisées que le design est un facteur de différenciation incontournable et lorsqu'il est utilisé au niveau stratégique, une force de propositions pour l'avenir,
- de sensibiliser le grand public à son droit au design,
- d'assurer, grâce à un programme d'itinérance, la promotion de la création industrielle française et la promotion de l'industrie française en France et à l'étranger.

1. 1. L'organisation de l'Observateur

Cette manifestation annuelle est organisée en 6 étapes.

› **Étape 1 : La recherche des innovations produit/service mobilisant un fort apport du design**

Un appel à participation est lancé auprès d'industriels et de designers en début d'année. Il est relayé par les partenaires de l'APCI : DRIRE, délégations OSEO, fédérations professionnelles, centres de promotion du design, réseaux de développement technologique, écoles de design, CCI, organismes promotionnels. Une recherche de candidats est réalisée par l'APCI dans des secteurs spécifiques sur lesquels elle exerce une veille.

› **Étape 2 : La sélection – le label de l’Observateur**

Un comité d’experts décide de l’acceptation définitive des réalisations présentées qui doivent toutes témoigner d’un bon niveau d’intervention du design. Les réalisations retenues reçoivent le label de l’Observateur du design. Les entreprises et les designers peuvent l’utiliser dans leur communication. Toutes les réalisations sont présentées dans l’exposition qui se tient à la Cité des sciences et de l’industrie à Paris. Elles sont rassemblées dans un catalogue bilingue et sur le site Internet de l’APCI.

› **Étape 3 : L’attribution des étoiles**

Un jury indépendant composé d’une quinzaine de personnalités, représentant l’ensemble des acteurs du processus d’innovation, attribue des « Étoiles de l’Observateur ». Les critères d’attribution des Étoiles sont l’innovation, l’amélioration du confort et de la sécurité de l’utilisateur, la facilité d’usage et l’ergonomie, la recherche formelle et structurelle, l’abaissement des coûts, le respect des ressources naturelles, l’accessibilité à tous, la réponse à un besoin émergent... Il ne s’agit pas de stimuler la recherche d’un produit de plus mais d’un produit “meilleur”, qui est parfois un service, un système, voire le remplacement d’un produit par un service.

Le jury est également attentif aux qualités culturelles, environnementales (ADEME), d’innovation (OSEO), au recours aux dispositifs de la protection de la propriété industrielle et intellectuelle (INPI) ainsi qu’à l’innovation dans les matériaux (matéRIO).

› **Étape 4 : La vitrine virtuelle de l’Observateur**

Le site Internet de l’Observateur exposait en 2007 près de 1270 réalisations innovantes grâce au design. En raison de sa mise à jour régulière, il est un portail du design européen.

› **Étape 5 : L’exposition**

L’exposition présente l’intégralité de la sélection. Les cartels de présentation des objets précisent le nom de l’industriel, du designer, l’apport particulier du design et les matériaux utilisés. Un catalogue bilingue (anglais/français) est édité chaque année ainsi qu’un guide visiteur.

› **Étape 6 : Les manifestations associées, les expositions itinérantes en France et à l’étranger**

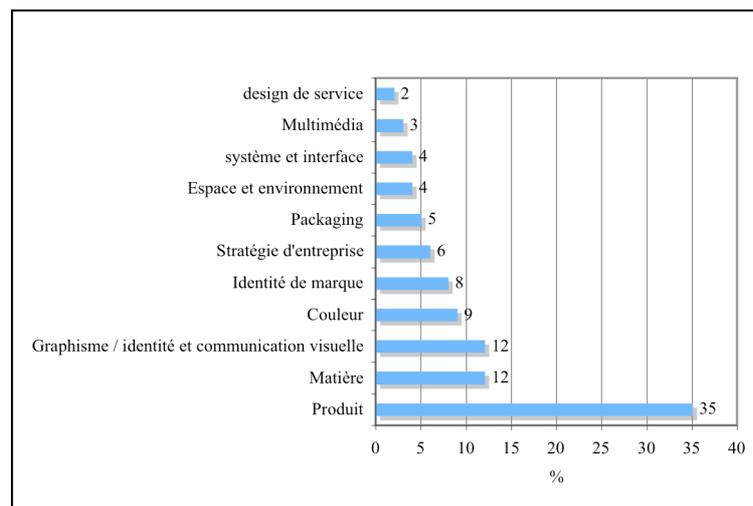
Un forum d’échanges informels entre les partenaires de l’Observateur se tient dans l’après-midi qui précède la remise des Étoiles et le vernissage de l’exposition. La conférence de presse permet aux journalistes de découvrir en avant-première l’ensemble de la sélection et les étoiles de l’Observateur en présence de designers, d’entreprises et de membres du Jury.

Des expositions de toute ou une partie de la sélection sont organisées régulièrement à la demande de chambres de commerce, d’organismes de salons professionnels ou d’organismes professionnels. Un programme annuel d’expositions itinérantes à

l'étranger (25 depuis 2000) conduit l'Observateur de manière régulière en Corée et à Taïwan, pays avec lesquels l'APCI a des accords privilégiés dans le cadre de MOUs (Memorandum of understanding) signés avec ses homologues avec le soutien du ministère de l'industrie français. Mais aussi à Bangkok, Belgrade, Brno, Budapest, Copenhague, Helsinki, Johannesburg, Ljubljana, Montréal, Moscou, Pékin, Prague, Shanghai, Sofia, Stockholm, Taipei, Tokyo. En 2007 l'itinérance abordera de nouvelles destinations : Athènes, Ankara, Izmir, le Brésil, l'Inde.

1. 2. Les diverses spécialités du design et ses modes d'intervention

L'Observateur du design 2007 a distingué 163 produits/service. Le design est un ensemble de spécialités. En particulier le design produit n'est qu'un de ses modes d'intervention. Il est fréquemment associé à d'autres missions telles que la recherche stratégique, de couleur, de matière, d'interface, d'identité de marque, ou la communication visuelle, le packaging. Les 163 démarches design labellisées par l'Observateur 2007 ont fait intervenir 402 types de mission.

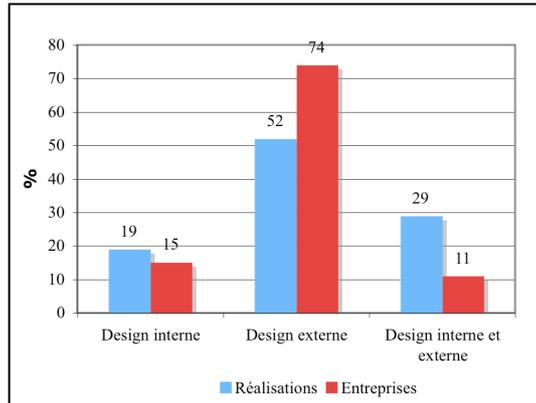


Source : Observateur 2007

Les domaines du design

Dans une première phase, l'entreprise a souvent recours au design pour améliorer, adapter, renouveler ses gammes de produits. Aussi le design de produit surpasse tous les autres domaines d'intervention (35 %). Cependant, en regroupant les missions intervenant sur l'identité de marque (8 %) et la stratégie d'entreprise (6 %), on observe qu'elles arrivent en seconde position (16 %). En moyenne les produits/service retenus par l'Observateur font intervenir 2,5 domaines du design. Les missions confiées aux designers tendent à devenir plus généralistes. Des observations ultérieures devraient éclairer ce phénomène.

1/3 des entreprises ont présenté plusieurs réalisations. Elles semblent satisfaites de la visibilité qu'offre l'Observateur du design à leur démarche créative puisqu'elles renouvellent cette expérience.



Source : Observateur 2000 à 2006

Le mode d'intervention du design

L'Observateur du design lors de ses 7 premières éditions a sélectionné 919 réalisations proposées par 391 sociétés françaises.

Le design d'agence est le mode d'intervention le plus fréquent (52 % des réalisations). 289 entreprises ont contacté une agence pour l'associer à leur projet (soit 74 % des entreprises de la base de l'Observateur).

19 % des réalisations mobilisent exclusivement le savoir faire de designers salariés de l'entreprise. Elles émanent de 57 entreprises (15%).

29 % des réalisations combinent des ressources design interne et externe à la firme. Elles émanent de 45 entreprises (11%).

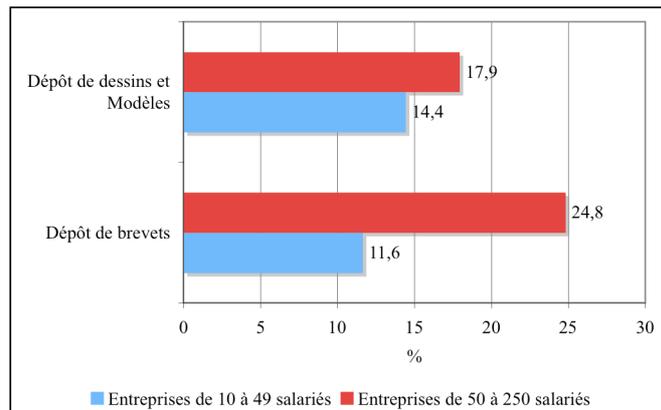
Ce sont principalement les entreprises combinant design interne et design externe qui valorisent leur stratégie design en sollicitant pour plusieurs de leurs produits/service le label de l'Observateur.

1. 3. L'Observateur et la protection de la propriété industrielle

Les entreprises cherchant à obtenir un label attestant de la qualité de leur design sont innovantes. 7 entreprises sur 10 ont perçu les avantages qu'offre la détention de titres de propriété intellectuelle : brevets ou dessins et modèles. 2 entreprises sur 10 protègent leur innovation par le dépôt d'un brevet. La proportion de PME détentrices d'un brevet est semblable à celle des entreprises de plus de 250 salariés. 65 % des firmes protègent leur création par un dépôt de dessins et modèles.

Néanmoins 30 % d'entre-elles n'ont associé à leur produit/service aucun dépôt de dessins et modèles ou de brevet. S'agit-il de réalisations qui échappent aux conditions prévues par les dispositifs de protection ? Ou l'absence de protection n'indiquerait-elle pas une défaillance concernant la maîtrise des aspects juridiques de la concurrence. Une attention plus ciblée sur ces questions devrait vérifier si ces comportements manifestent une faiblesse stratégique de ces firmes à l'égard des dispositions de la propriété industrielle.

La comparaison avec les entreprises innovantes présentées dans le rapport d'activité d'OSEO en 2006 est intéressante.



Source OSEO PME 2006

La protection de la propriété intellectuelle des entreprises soutenue par OSEO

En 2005, parmi les entreprises innovantes présentées dans le rapport OSEO, une moyenne entreprise (50 à 250 salariés) sur quatre a déposé un brevet entre 2002 et 2004. Comparées à ces firmes innovantes, les entreprises cherchant à valoriser leur design déposent légèrement moins de brevets. Mais elles ont davantage recours au dépôt de dessins et modèles (65 % firmes Observateur, 14,4 % firmes OSEO de 10 à 49 salariés et 17,9 % firmes OSEO 50 à 250 salariés).

Remarque : Dès le dépôt du dossier l'Observateur envisage avec l'INPI d'engager une information aux entreprises sur les dépôts de dessins et modèles ainsi que sur les brevets et de les encourager à protéger leurs innovations. Certains suggèrent de ne retenir que les réalisations protégées.

2. L'enquête sur le management du design : les caractéristiques des entreprises

Sur l'ensemble des 391 entreprises, ayant eu au moins un dossier accepté par l'Observateur, contactées pour l'enquête sur le management du design, 70 ont répondu au questionnaire. Les directeurs généraux et les présidents, premiers interlocuteurs ciblés par l'envoi du questionnaire représentent près de 4 réponses sur 10. Les designers managers ont rempli près de 3 questionnaires sur 10, viennent ensuite les responsables du marketing (25 % des réponses) et enfin les responsables de l'innovation, de la Recherche & Développement, ou de Bureau d'études.

2. 1. La part importante des PME dans la population

L'originalité de l'Observateur du design est d'être une manifestation ouverte à toutes les catégories d'entreprises. Des grandes entreprises ayant une politique du design sont représentées parmi la population mais les PME participent également à cette sélection en vue de valoriser leur démarche design et d'obtenir un prix.

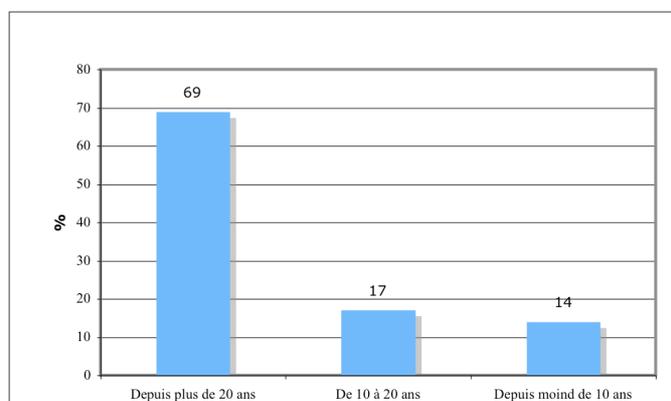
Cette enquête sur le management du design permet de préciser quelque traits distinctifs du comportement des PME. En effet, une entreprise sur deux ayant retourné le questionnaire a moins de 250 salariés.

	Entreprises enquête management	Entreprises de la base Observateur
Moins de 250 salariés	49 %	59 %
250 salariés et plus	51 %	41 %
Effectif	70	391

La taille des entreprises

2. 2. Des entreprises de création ancienne, localisées sur l'ensemble du territoire national

La participation à l'Observateur du design se situe rarement dans les premières années de création d'une société. 7 entreprises sur 10 ont été créées depuis plus de 20 ans.



La date de création des entreprises

Seulement 14 % des entreprises sont de création assez récente, moins de 10 ans. Les entreprises qui valorisent leur démarche design ont réussi à être pérenne sur leur marché.

	Entreprises de moins de 250 salariés	Entreprises de 250 salariés et plus
Moins de 10 ans	21 %	8 %
Entre 10 et 20 ans	21 %	14 %
Plus de 20 ans	58 %	78 %
Nombre d'entreprises	34	36

La date de création et la taille des entreprises

Presque toutes les entreprises de plus de 250 salariés ont été créées depuis plus de 10 ans, soit 9 sur 10. Le facteur durée, soit la capacité de conduire des stratégies sur le long terme semble être un facteur permettant aux PME de quitter ce statut et d'atteindre une taille plus adaptée aux contraintes de la compétition internationale.

Les sociétés engagées dans une démarche de design couvrent tout le territoire national. 4 entreprises sur 10 sont implantées en Ile-de-France et 6 sur 10 dans une autre région française. Les entreprises faisant participer le design à leur politique d'innovation et de communication sont moins concentrées dans la région Ile de France (40 %) que les agences de design recensées dans l'étude de l'APCI sur l'offre de design² (55 %).

2. L'offre de design en France –Paris : Ministère de l'Industrie/APCI 2003 - page 18.

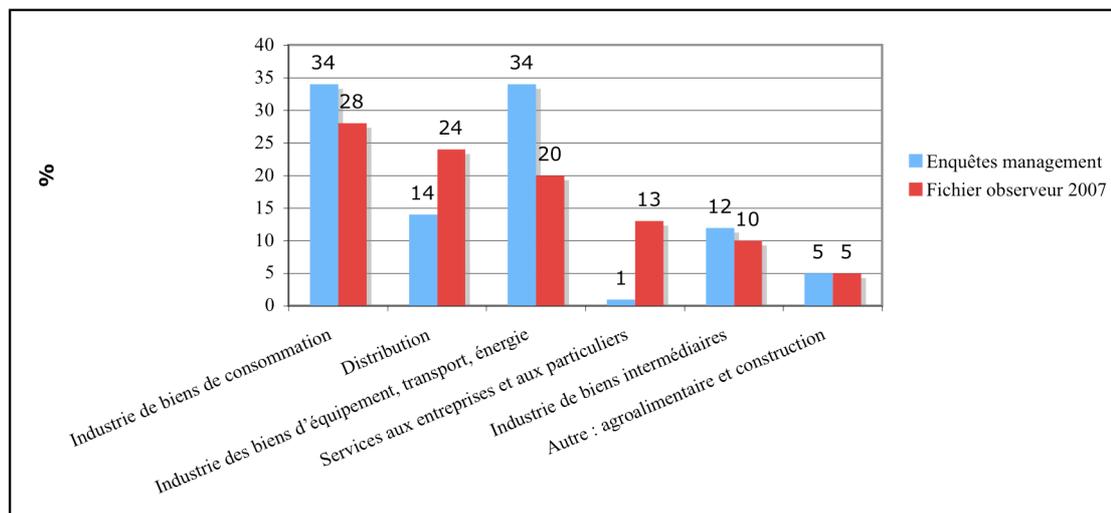
	%
En Ile-de-France	40
Dans une autre région	60

La localisation des entreprises

2. 3. Une large représentation des secteurs d'activité et des marchés

Le design intervient dans des secteurs d'activité très variés. À titre d'exemple citons une entreprise d'éclairage hospitalier et une firme de matériel pour travaux publics, classées dans l'industrie des biens d'équipement. Le secteur de la distribution regroupe des firmes commercialisant des articles de sport ou d'ustensiles de cuisine. Des établissements fabriquant des cycles ou de la menuiserie industrielle appartiennent au secteur des biens intermédiaires.

Les entreprises associant le design à leur stratégie appartiennent majoritairement aux secteurs des biens de consommation, des biens d'équipement et de la distribution. Il est à noter que l'expertise en design intervient également dans le secteur des biens intermédiaire (12 % enquête et 10 % Observateur). Cette catégorie regroupe presque exclusivement des entreprises ayant un effectif supérieur à 250 salariés. Elles ont une activité de conception liée à la transformation de matières premières, et vendent à d'autres firmes les produits issus de cette transformation.



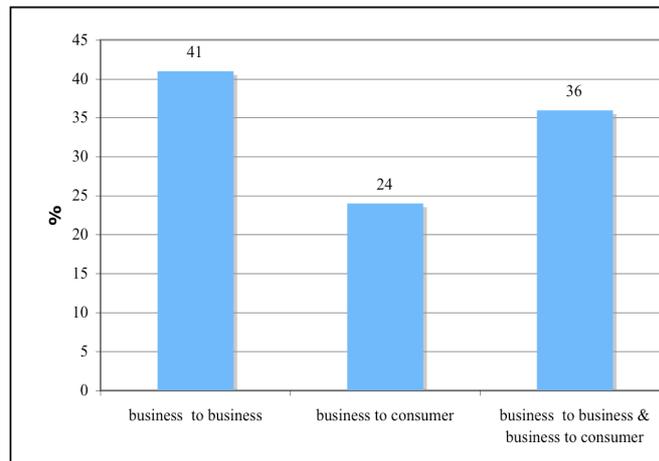
Les secteurs d'activité

Les secteurs d'activité où le design a déjà conquis une position reconnue (biens de consommation et biens d'équipement, transport, énergie - 68 %) sont surreprésentés par rapport à la population contactée pour l'enquête (48 %). Les dirigeants de ces secteurs semblent avoir acquis une compréhension des avantages offerts par le design qui les ont rendu plus réceptif à la démarche de l'étude.

Des entreprises de tous les secteurs d'activité déclarent avoir une activité de produit. En effet, les distributeurs qui collaborent avec des

designers ont souvent une activité de conception. Ils n'ont pas d'installation productive, mais conçoivent des biens et les font fabriquer. Seulement 15 % des entreprises pensent leur activité en associant la notion de produit et de service.

Les échanges commerciaux sont orientés vers une clientèle d'autres entreprises pour 41% des firmes. Elles sont leurs fournisseurs ou produisent des biens ou services destinés aux professionnels. Plus d'une entreprise sur deux de moins de 250 salariés a ce type de clientèle.



Le type de marché

Les deux marchés, celui des particuliers et celui des achats fournisseurs constituent la clientèle de 36 % des entreprises.

Les particuliers sont la clientèle exclusive de 24 % des entreprises, la majorité d'entre-elles appartenant au secteur des biens de consommation.

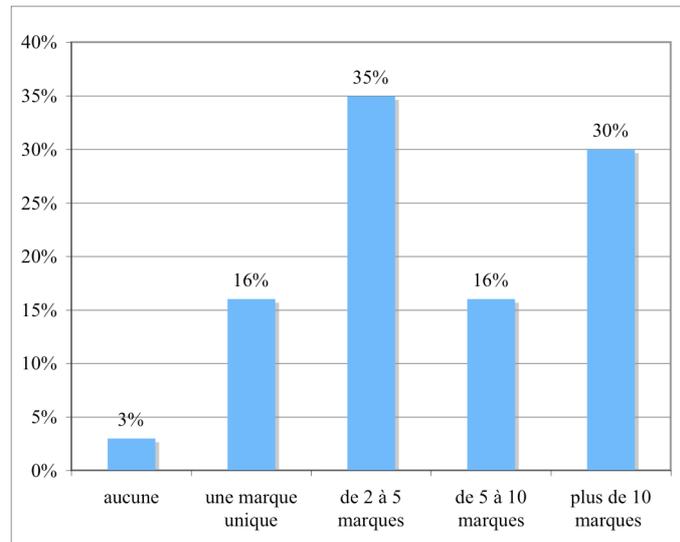
Au total 7 entreprises sur 10 de 250 salariés et plus sont sur des marchés s'adressant à une clientèle de particuliers, contre 4 entreprises sur 10 ayant moins de 250 salariés.

2.4 Le dynamisme de la politique de marque

Les entreprises ont une politique de marque particulièrement dynamique, 8 entreprises sur 10 déposant au moins deux marques. 97 % des entreprises valorisant leur design en s'inscrivant dans la démarche de l'Observateur ont déposé au moins une marque. 37,5 % des entreprises innovantes du rapport d'OSEO ayant de 50 à 250 salariés ont déposé une marque (Rapport, OSEO, 2006). La protection par la marque est très pratiquée par les entreprises coopérant avec des designers.

Le nombre de marques déposées fait apparaître une nette différence entre la taille des entreprises. En effet, 7 entreprises sur 10 de moins de 250 salariés déposent de une à cinq marques, contre 3 entreprises

sur 10 de 250 salariés et plus. A l'inverse, plus de 6 entreprises de 250 salariés et plus sur 10 déposent au moins 5 marques, contre 2 entreprises sur 10 de moins de 250 salariés.



La politique de marque

Ces entreprises se positionnent sur leurs marchés en segmentant leur offre de produit et service. Le nombre de marques déposées laisse supposer qu'elles ont une stratégie marketing associée à une stratégie de défense de la propriété intellectuelle.

2. 5. Le statut juridique et la dépendance financière

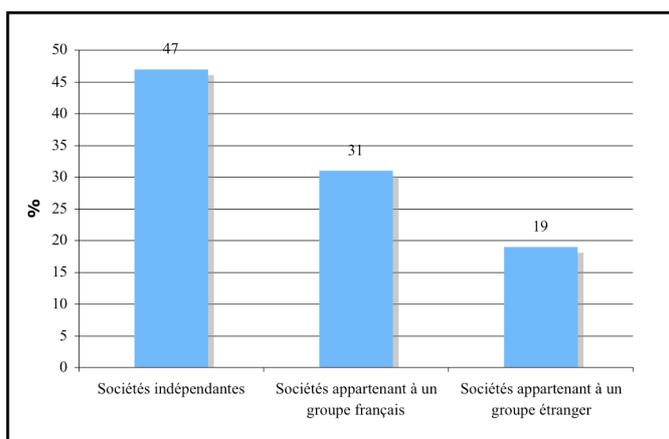
Le statut de Société anonyme est le plus représenté (47 %), vient en deuxième position celui de Société par actions simplifiées (40 %). Les sociétés qui ont un de ces deux statuts peuvent être cotées à la bourse. 14 entreprises sur 70, soit 20 %, sont d'ailleurs cotées en bourse, une minorité d'entre elles étant inscrites au CAC 40.

	%
Société anonyme - SA	47
Société par Actions Simplifiées - SAS	40
Société à responsabilité limitée - SARL	7
Autre	6
Total	100 N=70

Le statut juridique des entreprises

Une entreprise sur deux a une organisation de groupe. Elles appartiennent dans 31 % des cas à un groupe français et dans 19 % à un groupe étranger. Elles ont une implantation internationale puisqu'elles sont généralement liées à un groupe ayant des filiales

localisées à l'étranger. Ces entreprises ont une structure organisationnelle qui favorise leur stratégie de développement à l'international.

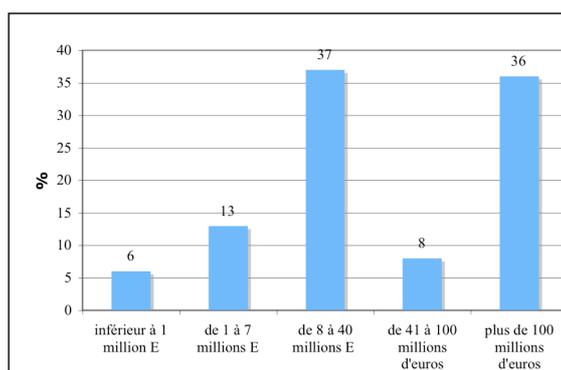


La structure indépendante ou de groupe des sociétés

L'actionnariat majoritaire de 3 entreprises sur 10 a été modifié au cours des cinq dernières années. Ces changements de la détention du capital sur une courte période indiquent l'influence du facteur financier dans le développement de ces sociétés.

2. 6. Le chiffre d'affaires et le dynamisme à l'exportation

Un peu moins de 4 entreprises sur 10 ont un chiffre d'affaires qui dépasse les 100 millions d'Euros (36 %). Les entreprises de cette catégorie ont toutes un effectif supérieur à 250 salariés. Un nombre presque équivalent de firmes se classe dans la fourchette de 8 à 40 millions d'Euros (37 %). Les entreprises de moins de 250 salariés se regroupent dans cette catégorie. L'effet de taille est un facteur différenciant très fortement le chiffre d'affaires.



Le chiffre d'affaires

Près de 6 entreprises sur 10 n'ont pas communiqué d'information sur la proportion de leur chiffre d'affaires qu'elles consacrent la Recherche et Développement. Ce poste financier reste encore assez confidentiel.

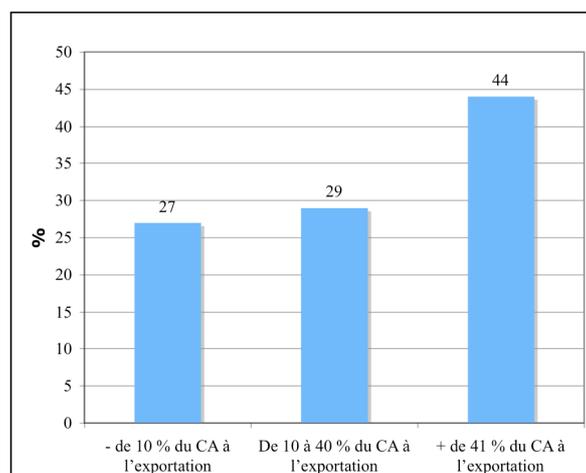
La majorité de celles qui répondent déclarent un investissement en Recherche et Développement supérieur à 3 % du CA. Ces entreprises qui dégagent des moyens financiers consacrés à l'innovation appartiennent en premier lieu à l'industrie des biens d'équipement, en seconde position à celle des biens de consommation.

Selon les premiers résultats de la quatrième enquête communautaire sur l'innovation (CIS4) obtenus auprès des entreprises françaises, les PME consacrent en moyenne entre 1 et 1,3 % de leur chiffre d'affaires à des programmes de R & D. Mais cette moyenne est beaucoup plus élevée pour les entreprises du secteur industriel. Par exemple, il est de 2,9 % pour les firmes de 10 à 49 salariés des biens de consommation et de 2,4 % pour celles de 50 à 249 salariés des biens d'équipements (OSEO, 2006).

Les entreprises innovantes soutenues par les programmes d'aide de l'OSEO sont des PME de moins de 250 salariés. En moyenne celles qui ont entre 5 et 99 salariés réalisent 12 % de leur chiffre d'affaires (hors taxe) à l'exportation sur le chiffre d'affaires (hors taxe) total. Ce taux d'exportation atteint 18,9 % pour les entreprises entre 100 et 249 salariés (OSEO, 2006).

41 % des entreprises de plus de 3 ans du fichier OSEO réalisent plus de 10 % de leur chiffre d'affaires à l'exportation. Dans la population de cette étude APCI sur le management du design, 73 % des entreprises réalisent plus de 10 % de leur chiffre d'affaires à l'exportation.

4 entreprises sur 10 réalisent plus de 41 % de leur chiffre d'affaires à l'exportation. Le dynamisme à l'exportation est plus important pour les entreprises de plus de 250 salariés. Elles ont une forte présence sur les marchés internationaux.



La proportion du chiffre d'affaires à l'exportation

Le design est une prestation exercée à la demande de secteurs d'activité variés. Les méthodologies du design sont capables de s'adapter et d'être pratiquées dans tous les secteurs d'activité. L'activité sectorielle des entreprises sélectionnées par l'Observateur et ayant répondu à l'enquête sur le management se réalise principalement dans l'industrie des biens de consommation, des biens d'équipement et la distribution. Les secteurs d'activité où le design a

déjà conquis une position reconnue sont surreprésentés par rapport à la population contactée pour l'enquête.

Les dirigeants d'entreprises appartenant aux secteurs ayant une pratique ancienne du design ont expérimenté le potentiel qu'offre cette expertise. Ils cherchent à la valoriser en utilisant l'Observateur du design comme une vitrine. Leur capacité à répondre est également liée à ce que le design n'est pas une promotion d'image au coup par coup, mais prend place dans une politique continue d'innovation.

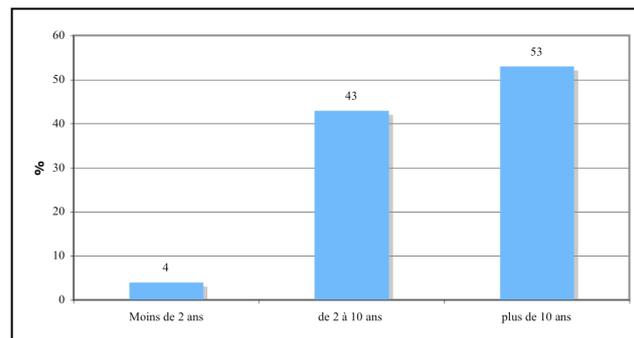
Les entreprises ayant des projets en collaboration avec des designers sont confrontées à la concurrence internationale car elles interviennent sur des marchés concurrentiels. Elles adoptent des stratégies en vue à conquérir des marchés à l'exportation. Elles se positionnent sur des segments de marché diversifiés sur lesquels elles se protègent et se valorisent en déposant un nombre élevé de marques. Face à la concurrence, la marque est une protection juridique, un moyen de se différencier et de s'affirmer sur un marché.

3. L'organisation de l'activité design

Cette partie présente les choix organisationnels des entreprises concernant le design. Ont-elle décidé d'avoir des designers salariés organisés dans un service de design ? Ont-elle des designers disséminés dans d'autres services ? Lorsqu'elles ont embauché des designers continuent-elles à passer des commandes aux agences ?

3.1. L'ancienneté du recours au design

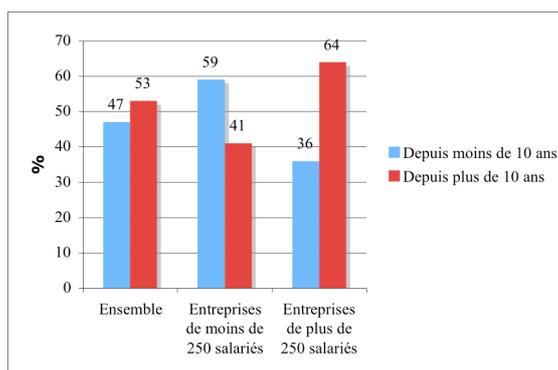
Une entreprise sur deux fait intervenir le design dans sa politique d'innovation depuis plus de 10 ans.



La durée d'utilisation du design

L'ancienneté de l'intégration du design à la politique d'innovation est fonction de la date de création de l'entreprise et de la taille. Les plus anciennes coopèrent depuis plus longtemps avec les designers que les nouvelles.

53 % des entreprises font intervenir le design dans leur politique d'innovation depuis plus de 10 ans. Un peu plus de 6 entreprises sur 10 ayant plus de 250 salariés se classent dans cette catégorie, contre 4 sur 10 pour celles qui ont moins de 250 salariés.



L'ancienneté d'utilisation du design et la taille de l'entreprise

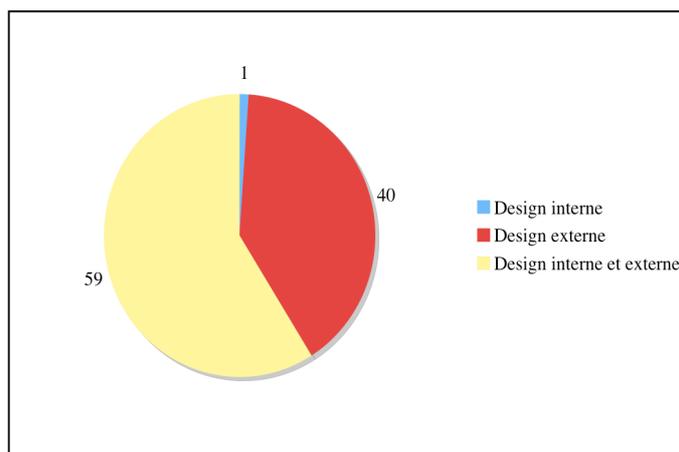
L'ancienneté de la pratique du design est plus importante pour les entreprises intervenant sur un marché destiné aux consommateurs que pour celle qui ont une activité destinée aux entreprises et aux professionnels. 6 entreprises sur 10 intervenant sur un marché de consommateur ont recours au design depuis plus de 10 ans, contre un peu moins de 4 sur 10 pour celles qui des fournisseurs.

La durée de la collaboration avec les designers est plus importante lorsque l'entreprise à une politique de marque très active, se manifestant par plusieurs dépôts.

3. 2. Le mode d'intervention du design

Les entreprises se distinguent en trois modes de gestion de l'activité design :

- un design confié exclusivement à un service ou à des salariés interne,
- le design réalisé par une agence :
- le design associant les savoirs faire des designers salariés à celui de prestataires externes.



L'expertise en design interne ou la commande aux agences

59 % des entreprises utilisent à la fois des ressources design interne et externe. 7 entreprises de plus de 250 salariés sur 10 associent les deux modes d'intervention. En revanche, une petite entreprise sur deux ne travaille qu'avec des agences.

Sur les 70 entreprises, 30 ont un département design et 12 ont des designers intégrés répartis dans plusieurs services.

3.3. La date de création des départements design et leur rattachement hiérarchique

En France, le secteur de l'automobile a choisi d'embaucher des designers dès les années cinquante. Chez Renault, les designers ont été regroupés dans des services, puis dans un centre du style. Ces entités organisationnelles furent rattachées à diverses directions techniques. Il a fallu attendre 1987, avec l'arrivée de Patrick Le Quément, pour que le service du style devienne une Direction du design Industriel, directement rattachée à la direction générale. Christophe Midler dans son livre montre l'affirmation de la fonction design et le nouvel équilibre entre les métiers intervenu durant la conception de la Twingo³. Cette réévaluation de la fonction design s'observe dans le secteur de l'électroménager, des articles de sport. Il est également intervenu dans un secteur de PME comme celui de la lunetterie où les dirigeants artisans-concepteurs sont devenus des managers déléguant des responsabilités créatives aux designers salariés⁴.

	Nombre de départements
Plus de 10 ans	11
De 5 à 10 ans	15
Moins de 5 ans	4
Total	30

La date de création des services de design

Parmi les 30 entreprises qui ont un service de design, 8 sur 10 existent depuis plus de 20 ans. Mais une majorité de départements de design ont été créés depuis moins de 10 ans (19 sur 30). Dans une première étape, les entreprises s'initient à la pratique du design en passant des commandes aux agences. Elles créent ensuite leur service de design.

3. Midler, Christophe. 1993. *L'auto qui n'existait pas*. Paris, Interéditions.

4. Vervaeke, Monique. 2003. *Le design et les immatérialités de l'entreprise*, Paris, l'Harmattan.

	Nombre de départements
Direction générale	18
Recherche & développement	7
Marketing	5
Communication	0
Direction commerciale	0
Bureau d'études	0
Total entreprises	30

Le rattachement hiérarchique des services de design

Les 30 départements de design ont un rattachement hiérarchique qui correspond aux trois positions les plus fréquentes dans l'organigramme des entreprises, décrites par B. Borja de Mozota⁵ :

- Le rattachement à la direction générale concerne 6 entreprises sur 10.

Ce rattachement assure au design une forte visibilité au sein de l'entreprise et lui procure une certaine autonomie par rapport aux fonctions marketing et techniques. Elle facilite l'intégration du design très en amont de la conception des produits.

- Le rattachement à la recherche et au développement concerne 2 entreprises sur 10.

Ce rattachement à la recherche & développement ou au bureau d'études se rencontre fréquemment dans les entreprises à technologie évolutive ou dans des entreprises dont les produits sont par nature très complexes.

- Le rattachement à la fonction marketing : 2 entreprises sur 10

Les entreprises concernées par ce mode d'organisation appartiennent au secteur des biens de consommation ou de celui des services. Le rôle du design est fortement lié à la politique des marques ainsi qu'à la dimension attractive du produit ou des espaces.

Sur les 30 entreprises ayant un service centralisé 16 entreprises ont une activité design sur plusieurs sites, 4 en France et 12 à la fois en France et à l'étranger.

5. *Design Management*. Le design management fonctionnel - page 231 à 256 - Brigitte Borja de Mozotta- Edition d'organisations -2002

3.4. La composition et l'effectif des services de design

› Les services centralisés de design

Nos données sur la composition des services centralisés de design n'incorporent pas les effectifs des constructeurs automobiles. Elles comprennent les services d'entreprise du secteur des articles sportifs qui ont ces 8 dernières années renforcées les équipes.

Les services centralisés de design sont composés à 72 % de designers et de design managers. Ils sont dirigés par un design manager. Les compétences qui viennent renforcer l'expertise des designers sont celles de dessinateurs, prototypiste, maquettistes, infographes (17 %). Il s'agit d'un ensemble de qualification accompagnant la mise en forme et en volume des démarches créatives. Les ingénieurs, techniciens rattachés aux services de design (8 %) apportent des compétences dans les domaines de la qualité, des matériaux par exemple.

	Nombres d'entreprises	Effectif	%
Designer	20	162	60
Design manager	14	33	12
Dessinateur	5	8	3
Prototypiste	3	16	6
Maquettiste	4	9	3
Infographe	9	13	5
Ingénieur	11	15	6
Technicien	3	5	2
Personnel administratif	8	9	3
Total	N=23	270	100

Les personnels des services de design

18 entreprises ayant un service centralisé de design ont une activité design sur plusieurs sites. Fréquemment, leur implantation est en France et à l'étranger (14 entreprises). Seulement 4 entreprises ont un service centralisé et des équipes sur plusieurs sites uniquement en France. Généralement le service centralisé supervise uniquement et/ou coordonne l'activité des autres équipes de designers. Cependant 3 entreprises semblent laisser une forte autonomie aux designers décentralisés.

Les 18 entreprises sur 30 ayant un service de design au quel s'ajoute une ou plusieurs équipes de design décentralisées ont une organisation qui affecte leur personnel principalement selon les gammes de produit :

- des marques et gammes de produit (5 entreprises)
- des gammes de produit (5 entreprises)

- des gammes de produit et des marchés géographiques (1 entreprise)
- des marques (3 entreprises)
- des marchés géographiques (2 entreprises)
- des fonctions de l'entreprise (2 entreprises).

L'organisation en marques est un peu moins fréquente que l'organisation en gamme de produit.

En 2006, 27 entreprises déclarent un effectif de 407 salariés, soit un effectif moyen des services de design de 15 personnes. Mais elles ne fournissent pas d'information sur les postes qu'ils regroupent. L'effectif moyen des 23 services de design dont nous connaissons la composition des différents personnels est de 12 personnes.

› Les designers répartis dans d'autres équipes fonctionnelles

Dans les grandes entreprises, le design devient un service, lorsqu'il a acquis une forte reconnaissance à l'issue d'une phase parfois longue, comme le montre l'exemple de Renault évoqué ci-dessus. De plus, cette notion de service de design n'est pertinente que pour les grandes entreprises. Dans les PME, l'équipe de conception se compose d'un effectif réduit directement relié au directeur. Aussi 12 entreprises ont recruté des designers mais n'ont pas de service de design.

Dans les 12 entreprises qui ont recruté des designers, sans créer un département design, l'affectation hiérarchique de ces personnels la plus fréquente est le rattachement à la direction générale :

- › la direction générale (6 entreprises)
- › la recherche & développement (3 entreprises)
- › le bureau d'études, ingénierie (2 entreprises)
- › le marketing (1 entreprise).

Parmi ces entreprises une sur deux, rattache les designers intégrés à la direction générale. Dans les autres cas, le designer est incéré dans une équipe de recherche et développement ou un bureau d'étude. Plus rarement il est affecté au service de marketing (1 cas).

En 2006, l'effectif des services de design et des designers intégrés disséminés dans les équipes s'élevait à 449 personnes pour 38 entreprises. L'effectif moyen des salariés contribuant aux activités de design est de 12 personnes.

3. 5. La croissance des effectifs

Entre 2000 et 2006 :

- 4 entreprises ont créé leur service de design soit un peu plus de 1 sur 10.
- 6 services de design sur 10 ont augmenté leur effectif. Les augmentations sont variables. 10 départements ont cependant multiplié par deux ou plus leur effectif sur cette période.
- Un peu moins de 2 services de design sur 10 a maintenu son nombre de salariés.
- 1 service de design sur 10 a eu une baisse d'effectif. Cette baisse peut résulter d'une restructuration de l'activité, 2 entreprises sur

les 3 concernées ayant eu leur actionnariat majoritaire modifié au cours des cinq dernières années.

Entre 2000 et 2006, l'effectif des services de design des 23 entreprises dont la composition est connue est passé de 198 à 341 personnes. La croissance de ces services est de 72%. L'effectif moyen est passé de 9 à 15 personnes. Cette étude confirme le renforcement des services de design en entreprise. Durant les années 1985 à 1995, les entreprises ont créé leur service de design et entre 1995 et 2006 ces services ont continué à embaucher⁶. Leur effectif est en croissance.

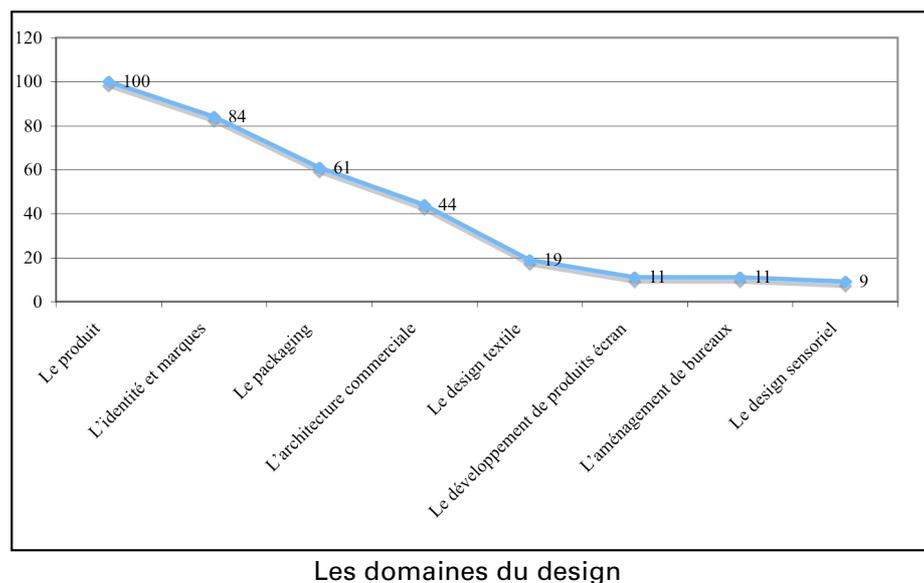
6. L'article suivant traite des politiques de recrutement à partir d'une étude portant sur 83 services de design en 1998, observés à nouveau en 2002. M. Vervaeke, 2005, «Une nouvelle expertise et son système de formation: le design industriel», *Formation et Emploi*, n° 92, 33-47.

4. La gestion de l'activité design

Ce chapitre présente les activités confiées aux designers et explicite comment les entreprises gèrent leurs activités de design. À quel niveau de l'entreprise les décisions en matière de design sont-elles prises ? Le design intervient-il à toutes les étapes d'un projet ou de façon ponctuelle ? Quel est le type de missions confiées aux agences ?

4. 1. Les domaines du design privilégiés par l'entreprise

Toutes les entreprises enquêtées ont une activité de design produit. Un autre domaine du design fortement pratiqué est celui de l'identité et de l'image de marque(s) (84 %). Le design contribue à créer une identité visuelle durable, aisément repérable, fédératrice et révélatrice du territoire des valeurs de la firme. En France en 2005 ⁷, plus d'une dizaine de grands groupes ont ainsi changé d'identité visuelle avec la création de nouveaux logos. Cette identité devient globale et se décline sur tous les vecteurs de communication de l'entreprise. De plus, la population observée a une politique de marque très dynamique, 8 entreprises sur 10 en déposent au moins deux. La politique des marques exige de créer et de renouveler tous les signaux identitaires (formes, langage, couleur) qui la caractérise et la différencie des concurrents. Ces signes doivent être adaptés à l'univers du consommateur auquel la marque s'adresse.



7. *Design Fax* – n°506, 9 janvier 2006,

Le packaging arrive en troisième position (60 %). Il concerne l'emballage et le conditionnement essentiels à la vente du produit⁸. Il assure:

- la protection, la conservation, le stockage, le transport logistique,
- l'information, la communication, la présentation, la distribution,
- la séduction, la différenciation, le positionnement, la mise en valeur du produit.

Les entreprises ayant une activité dans les industries des biens d'équipement sont peu présentes dans ce domaine.

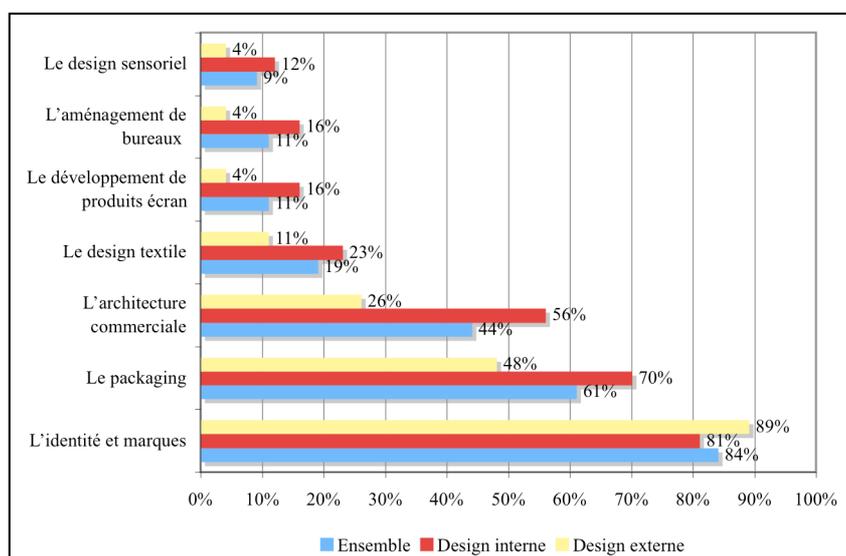
L'architecture commerciale valoriser la marque et les produits dans les espaces commerciaux (43 %).

Le design textile concerne la matière (fil, maille, tissage), la surface (supports impression) et la mise en forme des vêtements et accessoires⁹.

Le design sensoriel traite des qualités visuelles, tactiles, odorantes telles qu'elles sont perçues par le consommateur¹⁰.

Le développement de produits écran, le design sensoriel sont des disciplines émergentes. Enfin, l'aménagement des bureaux qui organise les espaces de travail en conformité avec les valeurs et l'image de l'entreprise est le domaine le moins pratiqué.

Le design d'identité et de marques est extrêmement pratiqué par les entreprises qui n'ont pas embauché de design et passent des commandes aux agences. C'est la seule spécialité du design que les entreprises n'ayant pas recruté de designers utilisent plus fréquemment que celles qui en ont embauchés.



Les domaines du design différenciés selon la présence de ressources en design interne ou le recours aux prestations externes

8. APCI 2007. *Panorama du design* – Guide du design en Europe – 1^{ère} partie Les métiers du design – Design Packaging par Jean-Christophe Boulard INDP

9. APCI 2007. *Panorama du design* – Guide du design en Europe, Paris : APCI.

10. APCI 2007. *Panorama du design* – Guide du design en Europe, Paris : APCI.

Le design de produit constitue l'unique domaine du design pratiqué par 2 entreprises seulement. Généralement les firmes associées à cette spécialité d'autres spécialités du design. Le domaine du produit s'accompagne de la pratique d'un ou d'autres domaines pour 68 entreprises sur 70, soit 97 %.

L'association de 4 dimensions du design la plus fréquente combine le design produit avec le design d'identité et de marque, le packaging et l'architecture commerciale. Près de 1 société sur 4 aborde ces quatre domaines (23 %).

3 firmes sur 10 profitant des qualifications des designers en interne déclarent pratiquer 5 sur les 7 spécialités du design observées (13 entreprises sur 43).

Les entreprises ayant recruté des designers expérimentent un plus grand nombre de spécialités que celles qui se limitent à commander des prestations aux agences. Les premières combinent en moyenne 3,7 spécialités alors que les secondes ne font intervenir que 2,8 domaines.

Les entreprises qui ont recruté des designers ont une approche plus globale du design que celles qui passent des commandes aux agences.

4. 2. Le processus de décision

Les décisions concernant le choix de faire intervenir tel ou tel domaine du design sont généralement prises en associant plusieurs services. La formulation de la question était très générale : qui décide ?

› Le design produit

Dans 48 entreprises sur 70, soit 69 %, la direction générale prend les décisions concernant les projets impliquant les designers. Lorsqu'elle décide deux fois sur trois, elle associe à cette décision une autre fonction.

Dans 28 entreprises sur 70, soit 40 %, la direction marketing décide seule (seulement 4 entreprises) ou est associée aux décisions.

Dans 21 entreprises sur 70, soit 30 %, le design décide seul (un cas) ou est associé aux décisions.

› Le design d'identité et de marque

Les directions qui sont décisionnaires concernant le design d'identité et de marque sont principalement :

- la direction générale pour 43 entreprises sur 60, soit 72 % ; plus de 3 directions générales sur 4 associent au moins une autre fonction à la prise de décision.
- la direction marketing pour 30 entreprises sur 60, soit 50 %.

Sur les 30 entreprises enquêtées qui ont un département de design, 27 abordent ce domaine, et 10 ont indiqué que le design participe au processus décisionnel.

Les décisions dans le domaine de l'identité et des marques impliquent trois directions ou deux directions ou poste à responsabilité.

› **Le packaging**

Pour les activités de packaging, la direction marketing décide dans 26 entreprises sur 40 (65 %) et la direction générale pour 18 entreprises sur 45 (43 %). Le design est associé aux décisions dans environ une entreprise sur quatre.

Ces résultats montrent que les décisions concernant l'introduction des diverses spécialités du design sont prises prioritairement par les dirigeants à l'exception du packaging. Pour ce domaine le marketing a un pouvoir décisionnaire important.

Souvent le marketing est associé à la prise de décision pour le produit ou l'identité et la marque. Cependant sur les 70 entreprises, seulement 30 ont un département design et 12 ont des designers intégrés répartis dans plusieurs services. La participation des designers aux décisions doit être appréciée en tenant compte que toutes les entreprises n'ont pas embauché de designer. Lorsque l'entreprise a un service de design, il est fréquemment associé aux décisions

4. 3. L'implication des designers dans la gestion des projets

Dans les entreprises ayant un service de design ou ayant embauché des designers affectés à diverses équipes, le design s'exerce avec plus ou moins de responsabilité. Son niveau de responsabilité est important s'il gère l'ensemble ou s'il est associé à toutes les étapes des projets. En revanche, le design est une expertise qui reste ponctuelle, si elle n'intervient qu'à certaines étapes

14 départements sur 30 soit 1 sur 2 gèrent l'ensemble des projets dans un ou plusieurs domaines du design. L'intégration du design se réalise en amont et en aval des projets. Les designers responsables de projets assurent la coordination des compétences design avec les autres fonctions et métiers de l'entreprise.

Parmi ces départements qui gèrent l'ensemble des projets :

- › 1 seul les gère dans tous les domaines du design abordés par l'entreprise
- › 1 les gère dans les domaines du produit, de l'identité et des marques, de l'architecture commerciale et du produit écran
- › 3 dans les domaines du produit, de l'architecture commerciale et deux autres domaines
- › 1 dans les domaines du produit et de l'architecture commerciale
- › 1 dans les domaines du produit et du packaging
- › 3 exclusivement dans le domaine du produit
- › 1 exclusivement dans le domaine de l'architecture commerciale
- › 1 dans les domaines de l'architecture commerciale et du design sensoriel
- › 1 dans le domaine du design sensoriel
- › 1 dans le domaine des produits écran

L'implication des départements design et des designers en entreprises dans la gestion des projets

Domaines	le design gère l'ensemble du projet	le design est associé à toutes les étapes	le design est associé à certaines étapes	nombre d'entreprises
Produit	11	19	7	37
Identité & marques	3	9	14	26
Packaging	3	9	8	20
Archi commerciale	3	4	6	13
Design textile	3	2	3	8
Design produit écran	1	3	1	5
Design sensoriel	3	2	0	5
Aménagement de bureau	0	3	1	4

Les designers regroupés dans un service et ceux qui sont répartis sur plusieurs sites ont une forte initiative dans le domaine du produit. L'entreprise leur donne la responsabilité de gérer l'ensemble des projets ou d'être associé à toutes ses étapes. En général, ils assurent également cette responsabilité globale de projet pour les spécialités du design sensoriel.

En revanche, ils ont fréquemment une intervention ponctuelle sur les projets concernant l'identité d'entreprise et les marques. C'est le seul domaine où ils sont relégués à un rôle d'accompagnement dans un peu plus d'une entreprise sur deux.

Domaines	le design gère l'ensemble du projet	le design est associé à toutes les étapes	le design est associé à certaines étapes	nombre de réponses
Produit	13	32	16	61
Identité & marques	3	14	23	40
Packaging	4	16	14	34
Archi commerciale	4	5	8	17
Design textile	3	5	4	12
Design produit écran	1	4	1	6
Design sensoriel	3	3	0	6
Aménagement de bureau	0	4	1	5

Pour l'ensemble des entreprises : l'intervention des designers selon les types de projets

Les designers ou le designer qu'ils soient salariés ou prestataires de service gèrent l'ensemble des projets pour 13 entreprises sur 61 dans le domaine du produit (21 %).

Les designers ou le designer qu'ils soient salariés ou prestataires de service sont associés à toutes les étapes du projet pour :

- 32 entreprises sur 61 dans le domaine du produit (53 %)

- 16 entreprises sur 34 dans le domaine du packaging (47 %)

Les designers ou le designer qu'ils soient salariés ou prestataires de service sont associés à certaines étapes du projet pour :

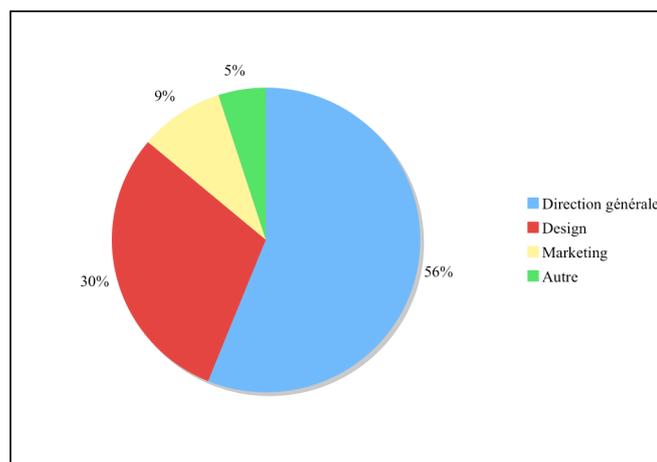
- 23 entreprises sur 40 dans le domaine de l'identité et des marques (58 %)
- 14 entreprises sur 34 dans le domaine du packaging (41 %)
- 16 entreprises sur 61 dans le domaine du produit (26 %).

Il semble que les entreprises qui n'ont pas recruté de designer font intervenir le design d'une façon plus ponctuelle.

4.4. La commande aux agences

Une seule entreprise ne passe pas de commande à un prestataire externe. Généralement la direction générale décide d'avoir recours à une agence de design (56 %). Pour 30 % des entreprises, un designer décide de l'opportunité de passer une commande à une agence. Lorsqu'une entreprise a un service de design ou des designers salariés, la direction leur délègue la décision de confier une mission à une agence. Dans 62 % de ces entreprises, les designers négocient les prestations aux agences.

Généralement, ils négocient avec leur direction les objectifs de la mission et les budgets. Puis ils définissent le cahier des charges et ils organisent l'appel d'offre.



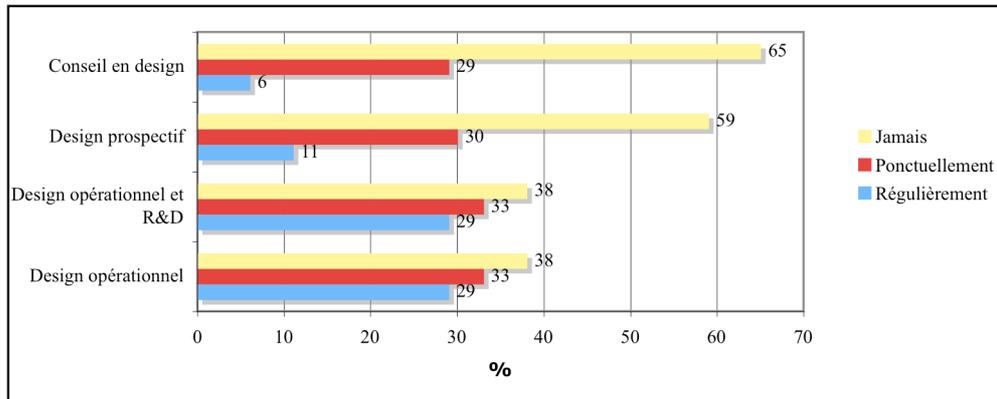
Le responsable décidant de confier une mission à une agence

Deux types de prestation : le design opérationnel ainsi que les projets opérationnels liés à de la recherche et du développement sont les missions les plus confiées aux agences (62 % des entreprises).

Le conseil en design améliorant les processus (35 %) ou la dimension prospective de la stratégie (41 %) sont les missions moins fréquemment confiées aux agences.

3 entreprises sur 10 sollicitent d'une façon régulière les agences principalement pour des missions de design opérationnel ou des projets opérationnels liés à de la recherche et du développement (29 %). Mais 33 % des entreprises commandent ces prestations ponctuellement.

Pour chaque type de commande, les missions ponctuelles sont plus fréquentes que les missions régulières. L'écart entre les missions régulières et ponctuelles est particulièrement important pour le conseil en design, ainsi que pour le design prospectif ¹¹.



Les missions confiées aux agences

Les entreprises ayant des designers salariés leur délèguent dans 6 cas sur 10 la mission de contacter les agences de design et de suivre leur travail.

11. Les entreprises gardent souvent confidentielle cette question du design prospectif. Cependant dans le secteur automobile, elles communiquent sur ce domaine du design en valorisant leur équipe interne, par exemple les concept-cars aux salons de l'automobile. Olivier Hirt a étudié la relation design-ingénierie dans les nouvelles organisations de la conception : La démarche des fondamentaux en design de Renault (Hirt, 2004).

5. La perception de l'impact du design

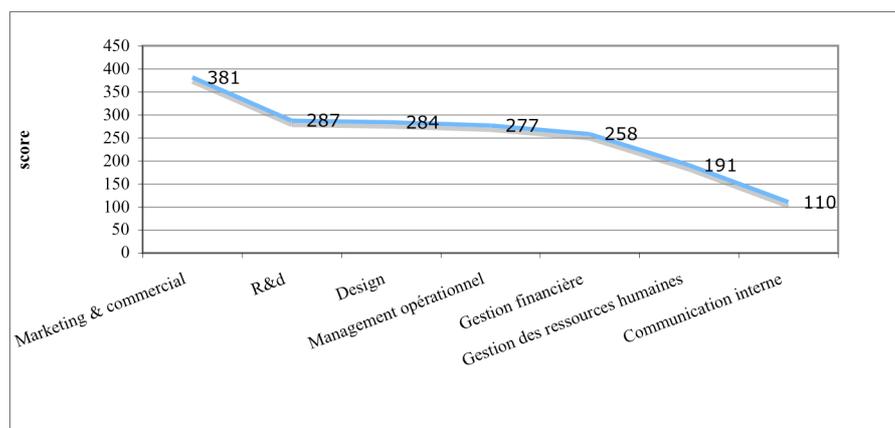
5. 1. Le design comparé aux autres fonctions

Le design est-il un élément clé de la réussite de l'entreprise ? Les interlocuteurs étaient invités à évaluer le caractère décisif de 7 fonctions pour la réussite de leur entreprise en leur attribuant une note. Ce classement du moins important (1) au plus important (7) permettait de comparer le design aux autres fonctions : la communication interne, la gestion des ressources humaines, la gestion financière, le management opérationnel, le marketing et commercial et la Recherche & Développement.

Le score de reconnaissance, présenté dans le graphe ci-dessous équivaut à la somme des notes calculée pour chaque fonction. Une proportion importante d'interlocuteurs classe en première position le marketing. Cette fonction obtient un score nettement supérieur à celui des autres catégories. Le design en troisième position atteint un score très proche de celui de la recherche développement qui arrive en second. Il devance le management opérationnel, la gestion financière, la gestion des ressources humaines ainsi que la communication interne.

Dans l'étude réalisée en Grande-Bretagne en 2004 auprès de 1500 entreprises britanniques, le design était pour les sociétés à forte croissance, le 2^{ème} facteur important du succès¹².

Il est à noter le score assez faible attribué à la gestion des ressources humaines dans les entreprises françaises. Ce score est 3,4 fois moins élevé que celui du marketing et 1,5 moins élevé que celui de la Recherche & Développement.



Le design comme facteur de réussite comparé aux autres fonctions de l'entreprise

12. National Survey of Firms – 2004, Londres : Design Council

La perception de l'influence des diverses fonctions sur la réussite varie selon le poste de celui qui répond. Ainsi 6 présidents ou directeurs généraux sur 10 accordent une note de 6 ou 7 au marketing et commercial et 5 sur 10 à la R & D, 3 sur 10 au management opérationnel et au design. Les autres fonctions obtiennent des scores inférieurs.

Les directeurs ou responsables du marketing valorisent fortement leur fonction, 8 sur 10 lui attribuant les scores les plus élevés. Ils semblent en revanche sous-estimer la recherche et développement car 2 sur 10 seulement considère qu'elle joue un rôle déterminant dans la réussite de leur entreprise.

Les design managers ou les designers se différencient de la catégorie précédente. Ils ont une perception assez globale de l'entreprise, proche de celle des directeurs généraux. 6 sur 10 accordent un score élevé au marketing commercial, Ils reconnaissent l'importance de la R&D, de la gestion financière et de la gestion des ressources humaines. Ils sont moins nombreux que les responsables en marketing à attribuer un score élevé à leur propre discipline (seulement 1 sur 10).

5. 2. La représentation du rôle du design dans le processus d'innovation

L'interlocuteur devait indiquer laquelle des affirmations suivantes décrivait le mieux le rôle du design dans leur entreprise :

- Le design est un outil stratégique de l'entreprise
- Le design intervient à toutes les étapes du processus d'innovation
- Le design est une compétence utilisée plutôt en fin de processus d'innovation ou de renouvellement des produits
- Le design est utilisé en tant qu'outil de prospective.

Rare sont les entreprises qui considèrent que le design est une compétence utilisée plutôt en fin de processus d'innovation ou de renouvellement des produits (6 %).

Le design est considéré comme stratégique dans une entreprise sur deux. Ce succès d'estime recouvre des managements qui souvent ne pratiquent pas une démarche de design global car ils n'expérimentent que 2 ou 3 domaines du design.

Le design tend donc à être associé dès les premières phases des projets.

La dimension prospective aurait dû être dissociée de la question. En effet, peu d'entreprises sont conduites à déclarer qu'elles engagent le design dans une recherche prospective (9 %) puisqu'elles ont privilégié l'une des premières affirmations. Or les interlocuteurs qui répondent que le design est stratégique peuvent appartenir à des entreprises qui mènent des missions de prospective. Le responsable du design du groupe Legrand Pierre-Yves Panis, déclarait récemment dans un entretien : «Le travail d'anticipation, de prospective est un aspect essentiel du design chez Legrand. Peu après mon arrivée, il y a trois ans, j'ai obtenu de pouvoir dédier 15 % du temps de travail des designers à de la réflexion à long terme.» (Panis, Pierre-Yves. 2006). O. Hirt a étudié la démarche prospective du design Renault ((Hirt,

2004). Une démarche prospective anticipe quelle sera la stratégie design.

5. 3. La contribution du design à la réussite de la firme

L'influence du design sur la performance de l'entreprise a été étudiée à partir de 13 variables :

- La croissance du CA
- La croissance des bénéfices
- La croissance des exportations
- La croissance de la productivité
- L'augmentation de la satisfaction client
- L'améliore la compétitivité
- Favorise l'accès aux nouveaux marchés
- Différencie les produits et services
- Favorise la croissance de l'emploi
- Favorise la coopération interne
- Favorise la coopération avec les fournisseurs
- Favorise la communication et la coopération externe
- Favorise la communication interne

Les interlocuteurs pouvaient pour chaque variable émettre 4 opinions : le design influence beaucoup, moyennement, peu ou pas du tout tel ou tel facteur.

Le design contribue beaucoup :

- 1) à mieux différencier les nouveaux produits et services pour 54 entreprises sur 70, soit 77 % ;
- 2) à la satisfaction des clients pour 42 entreprises sur 70, soit 60 %.

Le design contribue moyennement :

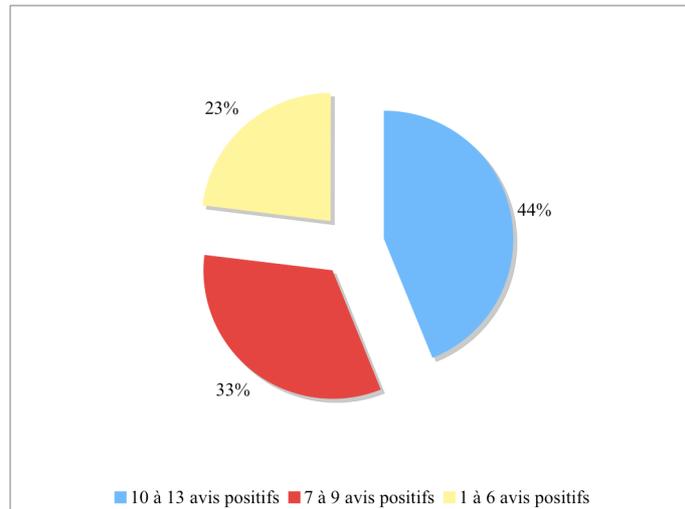
- 1) à favoriser la communication interne pour 34 entreprises sur 70, soit 39 % ;
- 2) à augmenter le chiffre d'affaires pour 32 entreprises sur 70, soit 46 % ;
- 3) à augmenter les bénéfices pour 31 entreprises sur 70, soit 44 %.

Le design contribue peu à augmenter la productivité pour 30 entreprises sur 70, soit 41 %.

Le design ne contribue pas du tout à favoriser la croissance de l'effectif salariés pour 31 entreprises, sur 70 soit 44 %.

Lorsqu'un interlocuteur a jugé que le design influence beaucoup ou moyennement le succès de l'entreprise pour l'indicateur considéré, ces réponses ont été regroupées afin d'évaluer si l'avis est globalement positif. 3 profils d'entreprises se distinguent nettement :

- a) Celles qui jugent que le design influence favorablement 10 à 13 facteurs. 44 % émettent entre 10 et 13 avis positifs sur les 13 indicateurs choisis ;
- b) Celles qui ont une position plus nuancée. 33 % attribuent 7 à 9 avis positifs ;
- c) Enfin, 23 % des entreprises n'émettent que 1 à 6 avis positifs.

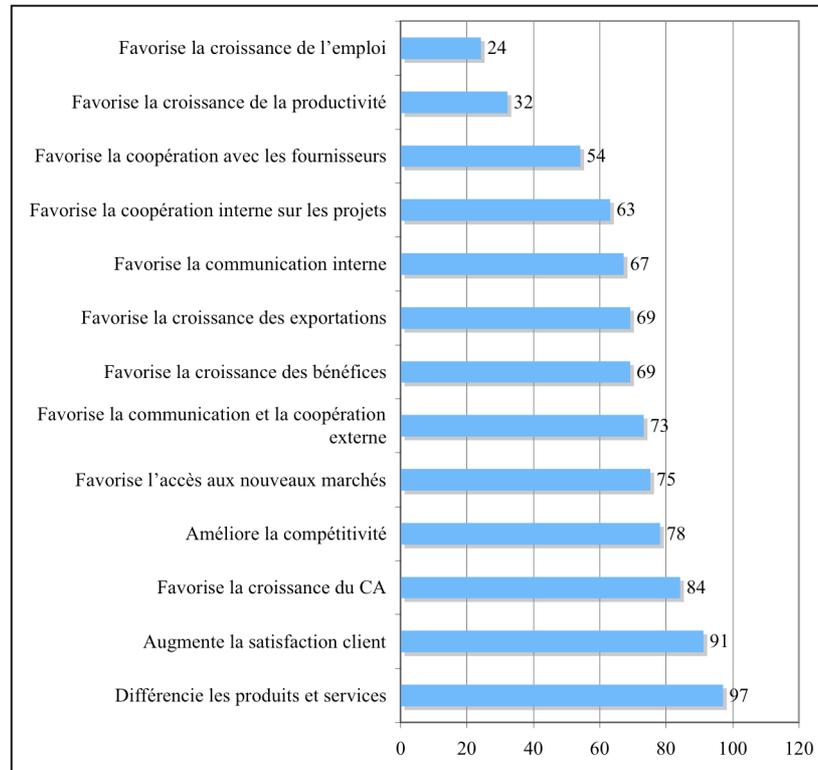


Le nombre d'avis positif émis par les entreprises sur les 13 facteurs de succès

Presque l'ensemble des interlocuteurs émettent un avis positif en considérant que le design différencie les produits et services beaucoup ou moyennement.

Le design influence très fortement 2 autres facteurs :

- il augmente la satisfaction des clients, 9 entreprises sur 10 émettent un avis positif ;
- il favorise la croissance du chiffre d'affaires pour 8 entreprises sur 10 émettent un avis positif .



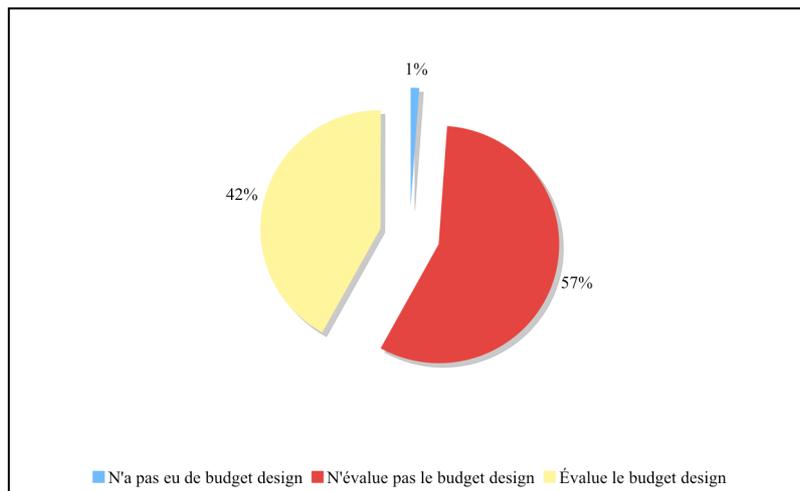
Le pourcentage d'avis positif signifiant que le design contribue à la performance de l'entreprise

Au moins 5 entreprises sur 10 lui attribuent une influence positive sur la compétitivité, l'accès aux nouveaux marchés, la communication et la coopération externe, la croissance des bénéfices, des exportations, la communication interne, la coopération interne sur les projets et enfin sur la coopération avec les fournisseurs.

6. Le design comme investissement immatériel

6. 1. Le budget consacré au design et le nombre d'études commanditées

L'évaluation du budget design annuel s'avère complexe en raison du travail collectif des équipes de conception travaillant dans les PME. Lorsque le design est organisé avec un service centralisé, l'entreprise a une taille et des moyens de gestion plus adaptés à un calcul comptable par service ou domaine de compétence.



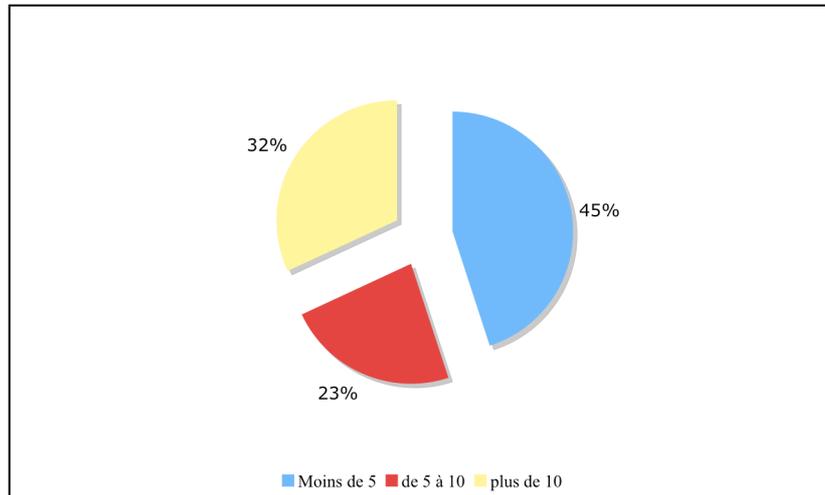
La part des entreprises connaissant leur budget design de ces deux dernières années

- 1 entreprise sur 70 n'a pas financé d'activité de design durant les deux dernières années qui précédaient l'enquête (1 %).
- 37 entreprises sur 70, soit 54 %, attribuent des budgets à des actions, mais n'isolent pas le coût du design. Cette catégorie regroupe :
 - 12 entreprises sur les 30 ayant un département de design ;
 - 7 entreprises sur les 12 ayant embauché au moins un designer ;
 - 18 entreprises sur les 28 qui passent des commandes à des agences de design.
- 29 entreprises sur 70, soit 40 %, connaissent le montant de leur budget design annuel.

Cette catégorie regroupe :

- 18 entreprises sur les 30 ayant un département de design ;
- 5 entreprises sur les 12 ayant recrutés au moins un designer ;
- 6 entreprises sur les 28 qui passent des commandes à des agences de design.

En général, les entreprises ayant un département design ont adopté des outils de gestion pour exercer un contrôle budgétaire du design.



Le nombre d'études commanditées en 2005

Sur les 69 sociétés ayant commandité des études en 2005 :

- 31 entreprises ont commandité moins de 5 études (45 %),
- 16 entreprises ont commandité entre 5 et 10 études (23 %),
- 22 entreprises ont commandité plus de 10 études (32 %). Plus d'une entreprise sur 2 ayant un département de design se trouve dans cette catégorie.

Certaines entreprises ayant un service de design confient un grand nombre d'études à des agences.

6. 2. L'évaluation du retour sur l'investissement

Le succès d'une entreprise et de ses produits résulte d'une politique globale. Aussi le retour sur investissement du design est généralement apprécié de façon intuitive sans utiliser d'indicateurs ou de ratios. L'efficacité du design est difficile à isoler. Elle est estimée en fonction de la notoriété qu'il apporte à la firme, de sa capacité à améliorer l'image de l'entreprise et de ses produits.

Le calcul économique de la rentabilité du design n'est réalisé que par 15 entreprises parmi les 70 qui ont participé à l'enquête (21 %). Elles évaluent un retour sur investissement du coût du design en fonction :

- d'indicateurs de performance économique estimés en relation avec l'évolution du chiffre d'affaires (9 entreprises). À ces indicateurs peuvent être joints des ratios économiques basés sur le prix de revient du produit, du service.
- d'indicateurs de satisfaction des clients ou d'autres publics comme la presse (6 entreprises).

Sur ces 15 entreprises, 8 sont des entreprises de moins de 250 salariés. 8 ont un département de design. 6 utilisent exclusivement des ressources internes. 8 entreprises ont associé le design à leur politique de produit depuis plus de 10 ans.

6.3. La propriété industrielle

› Les marques

37,5 % des entreprises innovantes du rapport d'OSEO ayant de 50 à 250 salariés ont déposé une marque (Rapport, OSEO, 2006).

La protection par la marque est très pratiquée par les entreprises coopérant avec des designers. 97 % des entreprises ont perçu les avantages qu'offre la détention d'un ou plusieurs titres de protection de la marque. Rare sont les entreprises qui n'ont qu'une marque unique. Ainsi parmi les PME de moins de 250 salariés seulement une sur quatre n'a qu'une seule marque.

	Ensemble %	Entreprises de moins de 250 salariés (%)	Entreprises de plus de 250 salariés (%)
Aucune marque	3	3	2
Une marque unique	16	24	8
De 2 à 5 marques	35	46	25
De 5 à 10 marques	16	24	8
Plus de 10 marques	30	3	57
Nombre d'entreprises	70	34	36

Le nombre de marques déposées

Le nombre de marques déposées fait apparaître une nette différence entre la taille des entreprises. En effet, 7 entreprises sur 10 de moins de 250 salariés déposent de une à cinq marques, contre 3 entreprises sur 10 de 250 salariés et plus. A l'inverse, plus de 6 entreprises de 250 salariés et plus sur 10 déposent au moins 5 marques, contre 2 entreprises sur 10 de moins de 250 salariés.

› Le dépôt de dessins et modèles

69 entreprises sur 70 déclarent déposer des dessins et modèles. Mais seulement 47 % indiquent précisément combien elles en ont déposé durant les deux dernières années (soit 33 entreprises).

	aucun	moins de 10	de 10 à 50	de 51 à 100	plus de 100	NR	Total
Nbre d'entreprises	16	12	13	2	6	21	70

Nombre de dépôts de modèles et dessins réalisés au cours des deux dernières années

- 16 entreprises, soit 23 %, n'ont pas déposé de modèles et dessins. Il s'agit principalement d'entreprises ayant moins de 250 salariés,

n'ayant pas de designers salariés et passant des commandes à des agences.

- 6 entreprises, soit 9 %, ont déposé plus de 100 modèles et dessins au cours des deux dernières années. 5 d'entre elles ont un département de design.

› **Le dépôt de brevets**

34 % des entreprises déclarent avoir déposé au moins un brevet durant les deux dernières années.

Celles qui précisent le nombre de dépôt de brevets se répartissent de la façon suivante :

- Plus de 100 brevets : 2 entreprises ;
- De 51 à 100 brevets : 2 entreprises ;
- De 10 à 50 brevets : 1 entreprise ;
- Moins de 10 brevets : 10 entreprises.

11 entreprises reconnaissent que les designers ont été impliqués dans la recherche qui a abouti au dépôt de brevet.

Pour 4 entreprises, il semblerait qu'un designer a été à l'origine du brevet déposé. 3 d'entre elles sont des entreprises de moins de 250 salariés n'utilisant que des designers consultants.

Pour les petites entreprises, les agences de design proposent des idées novatrices et confortent ou remplacent l'équipe de conception.

› **Les enjeux de la contrefaçon**

Les entreprises perçoivent clairement que la contrefaçon leur fait perdre des parts de marché. Moins de 3 entreprises sur 10 estiment que ses produits ne sont pas copiés.

	Nombre d'entreprises	%
Non car les produits ne sont pas copiés	19	27
Non mais l'entreprise perd des parts de marché en raison de la contrefaçon	7	10
Oui	44	63
Total	70	100

7 entreprises sur 70, soit 10 %, perdent des parts de marché en raison de la contrefaçon mais n'ont pas engagé d'action. Au cours des 2 dernières années, 4 d'entre elles ont déposé des modèles et une des brevets.

Le simple dépôt n'est pas une arme dissuasive à l'égard de la contrefaçon. 44 entreprises sur les 70, soit 63 %, ont engagé des actions juridiques à la suite d'un problème de contrefaçon au cours des cinq dernières années. 20 d'entre elles avaient déposé des modèles et dessins et 18 des brevets durant des deux dernières années. Pour défendre leurs investissements créatifs, les entreprises doivent maîtriser le droit de la propriété intellectuelle et engager des procédures contre les contrefacteurs.

6. 4. Le design comme outil de communication

7 entreprises sur 10 communiquent sur leur activité design (71 %).

	Nombre d'entreprises	%
Communique en interne et externe	30	43
Communique en externe	15	21
Communique en interne	05	7
Ne communique pas	20	29
Total	70	100

La communication de l'activité design

87 % des entreprises ayant un département design communiquent sur leur activité (26 entreprises sur 30). Généralement cette communication est destinée à la fois aux salariés et à des publics externes (19 entreprises, 7 sur 10).

57 % des entreprises qui n'utilisent exclusivement que des ressources externes communiquent sur leur activité design (16 entreprises sur 28 et 9 d'entre elles communiquant en interne et en externe).

50 % des entreprises ayant un ou plusieurs designers rattachés à d'autres directions ou fonctions communiquent sur leur activité design (6 entreprises sur 12). La dissémination des designers dans les équipes contrôlées par d'autres compétences métier réduit la visibilité des actions conduites par le design.

6. 5. L'obtention d'un prix de design

Les entreprises qui ont répondu à cette enquête se sont présentées au moins une fois à la sélection de l'Observateur du design. Elles ont voulu participer à une manifestation publique (exposition, catalogue) en valorisant leur démarche design. Certaines entreprises ont considéré que la sélection à l'Observateur du design sans l'obtention d'un Etoile du design est équivalente à un prix.

50 entreprises, soit 71 %, déclarent avoir eu un prix de design au cours des cinq dernières années.

39 entreprises, soit 56 %, ont obtenu entre un et cinq prix au cours des cinq dernières années.

8 entreprises, soit 11 %, ont obtenu plus de cinq prix au cours des cinq dernières années.

7. Une convergence de questionnements sur le design au niveau européen

Différentes enquêtes conduites au Royaume-Uni, en Norvège, en Espagne et en France ont adopté une méthodologie qui se basait sur des questions communes. Mais les effectifs et le choix des populations n'obéissaient pas à des critères homogènes. Aussi ces enquêtes constituent une première étape permettant de tester la pertinence de certains questionnements. Elles ouvrent des pistes de réflexions en vue d'identifier certains mécanismes ainsi que des modes de gestion, et de perception de l'efficacité du design.

Les données présentées dans ce chapitre sont issues du rapport *Estudio del impacto economico del Diseno*. Sociedad estatal para el desarrollo del diseno y la innovacion (ddi, Madrid, 2005).

En Espagne, 33 % des entreprises considèrent que le design est un exercice de style et il prend place à la phase finale de conception des nouveaux produit/services. Seulement 43 % des entreprises exportent.

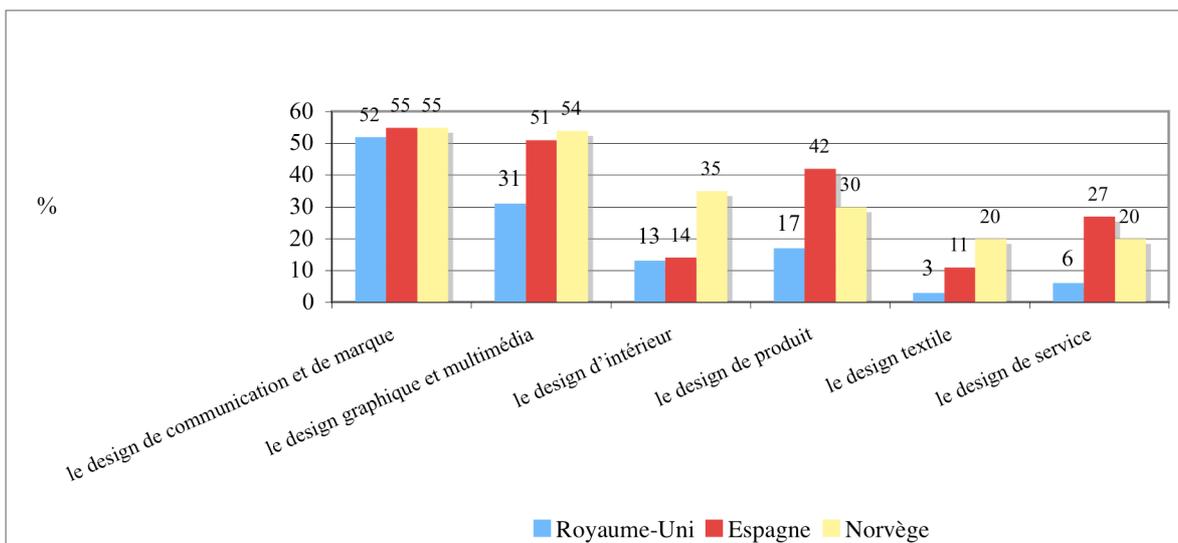
L'étude sur le management du design de l'APCI indique que seulement 6 % des entreprises considèrent que le design est une compétence utilisée plutôt en fin de processus d'innovation ou de renouvellement de produit. 73 % des entreprises réalisent plus de 10 % de leur chiffre d'affaires à l'exportation.

Néanmoins, ces résultats ne permettent pas d'affirmer qu'il existe entre ces pays des fortes différences. En effet, l'Espagne a réalisé son enquête auprès d'une population d'entreprises appartenant pour 47 % d'entre elles au secteur des services.

En revanche, les entreprises enquêtées par l'APCI avaient déposé un dossier à l'Observateur du design. Elles appartiennent principalement aux secteurs des biens de consommation, d'équipement (68 %). Les différences de résultats font surgir un questionnement sur l'influence sectorielle dans les pratiques du design. Elles sont sans doute moins imputables à des variations nationales qu'à la morphologie et au mode de sélection de la population enquêtée.

7. 1. Les disciplines du design

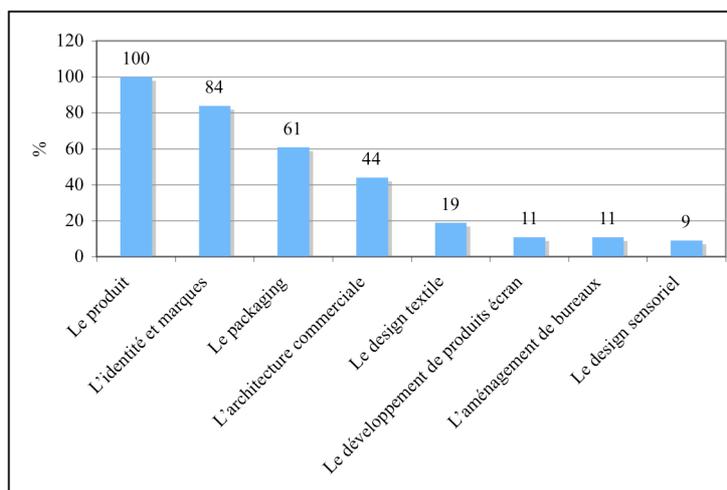
Dans les différents pays européens le design se subdivise en spécialités qui ne sont pas toujours les mêmes. Toutefois les champs que constituent : le design de communication et de marque, le design graphique et multimédia, le design d'intérieur, le design de produit, le design textile et enfin le design de service. Cette différenciation en spécialité couvre un ensemble varié de mode d'intervention du design qui semble pertinente pour les différents pays européens.



Source : Rapport ddi 2005.

Les domaines du design en Europe

Pour tous les domaines du design, la proportion d'entreprises du Royaume Uni pratiquant cette spécialité est inférieure au résultat obtenu pour la Norvège et l'Espagne. Autre information à souligner pour chacun de ces pays : le design de produit n'arrive qu'en troisième position. En revanche, toutes les entreprises enquêtées par l'APCI ont une activité de design produit. Les autres domaines du design fortement pratiqués sont l'identité et l'image de marque(s) (84 %) ainsi que le packaging (61 %).



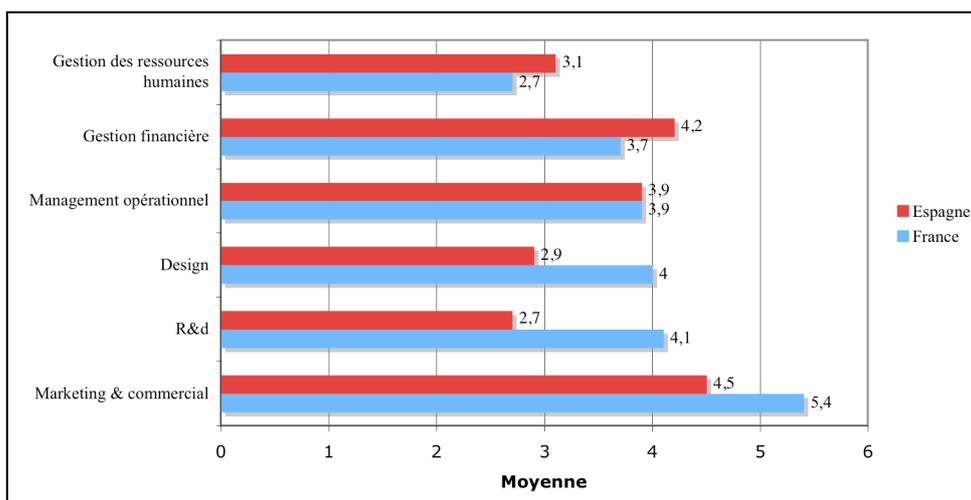
Les domaines du design en France (Enquête management du design APCI, 2006)

7.2. Les facteurs de réussite des entreprises européennes

Le design comme facteur de réussite de l'entreprise occupe une meilleure position dans l'enquête conduite au près des entreprises ayant cherché à obtenir une reconnaissance de leur design par l'Observateur que celle qui est obtenue par les autres études européennes.

Dans ces entreprises françaises ayant voulu valoriser leur design par la communication qu'offre l'Observateur, le design apparaît être le troisième facteur de la réussite de l'entreprise après le marketing et commercial ; la Recherche & Développement arrivant en seconde position. Le design devance le management opérationnel, la gestion financière, la gestion des ressources humaines ainsi que la communication interne.

En Espagne, le classement des facteurs de réussite met en dernière position la Recherche & Développement qui a un score inférieur au design. Rappelons que près d'une entreprise sur deux ayant répondu à cette enquête appartient au secteur des services.



Source : Enquête management du design APCI, 2006 et enquête ddi 2005

L'appréciation des facteurs de réussite de l'entreprise : comparaison France Espagne

En France, la direction marketing et commerciale comme en Espagne est perçue comme le facteur déterminant de la réussite, mais la suprématie de cette fonction est nettement moins forte. La moyenne obtenue en France est de 5,4. Elle est de 4,5 en Espagne.

Deux autres remarques méritent également d'être soulignées :

- L'appréciation des entreprises sur l'influence qu'ont les différentes directions ou fonctions dans leur réussite économique est moins contrastée en Espagne comparée à la France. La plus forte moyenne en France est de 5,4, la plus faible de 2,7. En Espagne l'écart est compris entre 4,5 et 2,7.

- b) La hiérarchisation des fonctions varie d'un pays à l'autre. La R& D obtient le score le plus faible en Espagne. Alors que cette position est attribuée à la gestion des ressources humaines en France.

Le jugement sur la contribution des diverses fonctions à la réussite de l'entreprise varie fortement d'un pays européen à un autre.

	Norvège	Royaume-Uni
1	La gestion des ressources humaines	La direction financière
2	Le marketing et commercial	Le management opérationnel
3	La communication interne	La gestion des ressources humaines
4	La direction financière	La communication interne
5	Le management opérationnel	Le marketing et commercial
6	Le design	La Recherche & Développement
7	La Recherche & Développement	Le design
	Espagne	France
1	Le marketing et commercial	Le marketing et commercial
2	La direction financière	La Recherche & Développement
3	Le management opérationnel	Le design
4	La gestion des ressources humaines	Le management opérationnel
5	Le design	La direction financière
6	La Recherche & Développement	La gestion des ressources humaines
7	La communication interne	La communication interne

L'importance du design dans la réussite de l'entreprise

Cette échelle de valeur classe les fonctions du plus important 1 au moins important 7.

L'appréciation portant sur les facteurs de réussite indique la forte valorisation de la fonction Recherche & Développement en France comparée aux autres pays européens. L'enquête française porte sur un tissu industriel orienté vers l'innovation de produit. La Norvège se singularise par la forte position de la gestion des ressources humaines.

Entre les différents pays européens, il y a manifestement des représentations managériales nettement différenciées à l'égard de la contribution des différentes fonctions au succès de l'entreprise.

Conclusion

Cette étude apporte des connaissances sur le management du design tel qu'il est aujourd'hui pratiqué dans les entreprises : organisation, mise en œuvre, appréciation sur son efficacité et champs d'application.

- La démarche design des entreprises étudiées est concentrée sur le renouvellement ou la conception de nouveaux produits.
- Ces entreprises limitent généralement le design au domaine du produit et à celui de l'identité d'entreprise et de la marque. Elles n'associent pas l'ensemble des domaines du design. Le design a donc encore un potentiel de développement même dans les entreprises utilisatrices.
- Les entreprises qui utilisent simultanément des ressources design internes et externes ont une approche plus globale du design car elles se montrent capables de combiner un plus grand nombre de domaines du design.
- Le rapport d'OSEO sur les PME souligne la difficulté des PME à dépasser le cap des 5 ans d'existence (OSEO, 2006). Il semble que l'introduction du design dans leur stratégie est un facteur favorable qui accompagne leur développement. Le design est mis en œuvre par des entreprises qui ont réussi à pérenniser leur activité. En effet, 7 entreprises sur 10 de l'échantillon ont été créées depuis plus de 20 ans.
- Le rapport d'OSEO sur les PME dresse le diagnostic suivant : les PME innovantes appartiennent plus souvent à un grand groupe industriel que les autres, et elles sont plus ouvertes à l'international. Le principal frein à l'innovation reste l'insuffisance des moyens financiers (40 %), mais le manque de compétences internes suit de près (30 % des cas) (OSEO, 2006). Or, en ce qui concerne le design, le réseau des agences réparti sur toute la France offre une compétence aux PME (enquête APCI sur l'offre de design en France, 2002) qui peut conduire à des produits innovants faisant l'objet d'un dépôt de brevet.
- Les entreprises ont perçu les avantages qu'offre la détention de titres de propriété intellectuelle. Toutefois le simple dépôt de marque, dessin et modèle, brevet n'est pas une arme dissuasive à l'égard de la contrefaçon. 63 % des entreprises interrogées ont engagé des actions juridiques à la suite d'un problème de contrefaçon au cours des cinq dernières années. Pour défendre leurs investissements créatifs, les entreprises doivent maîtriser le droit de la propriété intellectuelle et engager des procédures contre les contrefacteurs.
- Y a-t-il une contradiction entre l'affirmation de la valeur stratégique du design, partagée par une entreprise sur deux, et les comportements ? Rares sont en effet les entreprises qui ont une approche globale du design et l'ont intégré à un niveau d'organisation stratégique. Mais celles qui l'ont expérimenté considèrent que :
 - il contribue très largement à la différenciation des produits (97%),
 - il augmente la satisfaction du client (91 %),
 - il favorise la croissance du chiffre d'affaires ((84 %)
 - il améliore la compétitivité (78 %).

- Au regard des résultats, toutes les potentialités du design ne sont pas encore explorées et une proportion importante d'entreprises utilisent le design d'une façon trop irrégulière ou n'associent pas ses diverses disciplines.

Ces résultats devraient servir à l'élaboration d'outils et de supports de sensibilisation en présentant la manière dont des PME ou des grandes entreprises se sont engagées dans une démarche de design global, associant sur leurs projets divers domaines du design.

L'Observateur pourrait être un observatoire permettant d'éclairer les transformations de secteurs économiques variés. En particulier, il pourrait fournir des connaissances sur la diffusion et l'influence du facteur design sur la croissance de la firme ainsi que sur le dynamisme créatif de secteurs aussi variés que celui des biens de consommation, d'équipement et des biens intermédiaires et des services.

Bibliographie

APCI 2002. *L'offre de design en France*. Paris : Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie / APCI.

APCI 2007. *Panorama du design*. Paris : APCI.

Borja de Mozotta, Brigitte. 2002. *Design Management*. Le design management fonctionnel. Paris : Edition d'organisations.

Flood, Ruth and Harry Rich. 2006. *International research collaboration*. 3^{ème} conférence, Les enjeux de la promotion du design en Europe, 9-10 janvier. Paris : APCI.

Coe-Rexecode-CCIP 2004. *Enquête sur les biens de consommation*. Paris: CCIP.

DDI. 2005. *Estudio del impacto economico del Diseno*. Madrid : Sociedad estatal para el desarrollo del diseno y la innovacion.

www.dfn.org, 2001. *Design for Futures Needs*.

Hirt, Olivier. 2004. La relation design-ingénierie dans les nouvelles organisations de la conception : La démarche des fondamentaux en design de Renault. Actes de la journée thématique AFM / Audencia marketing et design, Nantes, 30 janvier, Ecole de commerce Audencia, 11 p. [CD-ROM].

Hatchuel, Armand, Pascal Le Masson, Benoît Weil, 2006. *Les processus d'innovation : Conception innovante et croissance des entreprises*. Paris : Hermes, Science Publications.

Midler, Christophe 1993. *L'auto qui n'existait pas*. Paris, Interéditions.

Ministère de l'Économie, des finances et de l'Industrie-Service des Études et des statistiques industrielles (Sessi). 2006. La situation de l'industrie, résultat de l'enquête annuelle d'entreprises. Paris.

OSEO. 2006. *Rapport sur l'évolution des PME*. Paris : OSEO.

Vervaeke, Monique. 2003. *Le design et les immatérialités de l'entreprise*, Paris, l'Harmattan.

Vervaeke, Monique. 2005. «Une nouvelle expertise et son système de formation : le design industriel», *Formation et Emploi*, n° 92, 33-47.

Paris, Pierre-Yves. 2006. « à bâtons rompus avec Pierre-Yves Paris. *DesignPlus Magazine*, n°27, 71- 74.

Annexes

Annexe 1

Le questionnaire.

Annexe 2

La fiche des produit/service soumis à l'Observateur du design.

Annexe 3

Lettre signée par Monsieur François Loos, Ministre délégué à l'industrie, expliquant les enjeux de cette étude pour le Ministère.