

ÉCONOMIE DU DESIGN



MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE
ET DE LA CONSOMMATION

dgcis

direction générale de la compétitivité
de l'industrie et des services

A.P.C.I.
AGENCE POUR LA PROMOTION DE LA CRÉATIVITÉ

IfM

Cité
du
design
◀▶

Cette étude a été réalisée par le consortium de partenaires : Agence Pour la Promotion de la Création Industrielle (APCI), Cité du design et Institut Français de la Mode (IFM), pour le compte de la Direction Générale de la Compétitivité de l'Industrie et des Services (DGCIS), ministère de l'Economie de l'Industrie et de l'Emploi.

REMERCIEMENTS

Le consortium adresse tous ses remerciements pour leurs précieuses contributions à la réalisation de cette mission aux membres du comité de pilotage, ainsi qu'aux partenaires qui ont participé à la diffusion des questionnaires. Le consortium remercie tout particulièrement Madame Brigitte Borja de Mozota, pour sa collaboration sur l'analyse des typologies d'entreprises et la mise à disposition de son travail de recherche.

MEMBRES DU COMITÉ DE PILOTAGE

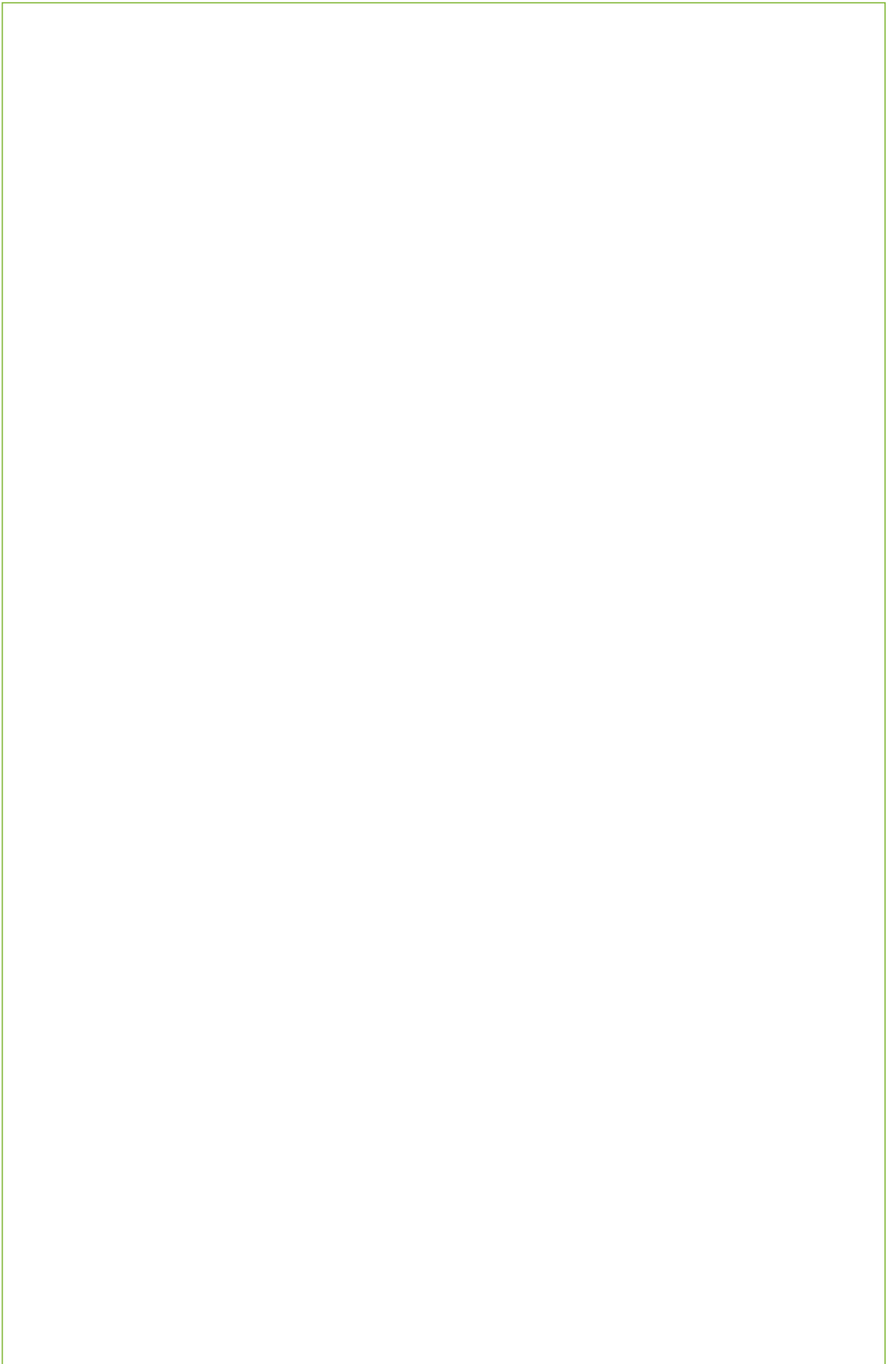
BORJA de MOZOTA Brigitte (Parsons Paris School of Art + Design); CAHN Jean-Gilles (CCIP); CAIRO Emmanuel (AFD - Alliance Française des Designers); CAMPILLO Juan Carlos (DGCIS); CREANCE Vincent (Agence MBD Design); DEBERDT Dominique (INPI); ELARY Evelyne (DGCIS); GATE Jean-Charles (Design fax); GISCLARD Béatrice (AFD - Alliance Française des Designers); LAPORTE Jean-Christophe (Ets KEMPS & Fils); LÉBOUCHER Caroline (DGCIS); Le SCOUARNEC Noël (DGCIS); LEMENS Antoinette (ADC – Association Design Communication); MURGIER Pascal (Ministère de la Culture et de la Communication); POSTEL-VINAY Grégoire (DGCIS); RIVALIN Jean-Michel (DGCIS); SERRE Jean François (DGCIS); URVOY Jean-Jacques (Consultant en design).

AUTEURS DE L'ÉTUDE

BOUTIN Anne-Marie (APCI); CLUTIER Danièle (IFM); VERILHAC Isabelle (Cité du design)

Avec la participation d'Aude Lore, Jean Schneider et l'équipe APCI, de Sandie Françon, Marie-Haude Caraës et l'équipe Cité du design, de Franck Delpal et l'équipe de l'IFM.

La reproduction d'éléments de ce présent rapport est autorisée sous réserve que les auteurs (APCI-Cité du design-IFM) soient mentionnés, de même que le commanditaire, la Direction Générale de la Compétitivité de l'Industrie et des Services et que cette dernière en soit avertie.



À la demande du ministère de l'Économie de l'Industrie et de l'Emploi, l'Agence pour la Promotion de la Création Industrielle, la Cité du design et l'Institut Français de la Mode ont réalisé une étude sur l'économie du design en France. Celle-ci comporte une analyse de l'offre de design, de la demande de design par les entreprises, du poids économique du design et enfin de l'évolution du métier et de l'impact de la crise. Elle est accompagnée d'une synthèse des principales études européennes sur le sujet et de dix études de cas.

L'étude sur l'offre de design a été matérialisée par la plus importante enquête jamais réalisée sur le design en France. En effet, 462 structures soit près de 1 000 designers ont répondu au questionnaire de l'enquête. Il est à noter que la profession est concentrée à 70% sur les régions d'Île-de-France et de Rhône-Alpes. Les structures sont jeunes, polyvalentes et éparpillées en de nombreuses petites antennes. Enfin, les activités traditionnelles se maintiennent : le design produit représente 50% des structures ; cependant de nouvelles activités se développent tels que le conseil en design ou le design de service. Le design poursuit sa progression dans tous les secteurs de l'économie avec un fort développement dans le secteur hôtelier et de la restauration. Les PME sont les principaux clients. Enfin, il est important de souligner que les agences de design ont pour la plupart deux ou trois dirigeants associés et que la majorité des designers indépendants ont une autre activité. Le montant des interventions est également très dispersé avec des montants moyens peu élevés, 8 361 € pour le design produit, 8 601 € pour le packaging et le design d'espaces.

L'étude sur la demande de design est la première étude réalisée sur un échantillon *par quotas* de 304 personnes interrogées par téléphone. Les entreprises interrogées sont pour 93,8 % des PME. Cette enquête a été approfondie avec un échantillon *online* composé de 278 questionnaires courts et de 106 questionnaires longs, issus des fichiers des trois partenaires, donc plus sensibilisés au design et plus largement concentré sur les deux régions Île-de-France et Rhône-Alpes. Quarante interviewés ont répondu à un questionnaire plus détaillé.

Il en ressort que le taux d'utilisation du design par les entreprises de l'échantillon *par quotas* est de 40% alors que ce taux est de plus de 80% pour les entreprises de l'échantillon *online*. De plus, l'activité principale de design est pour un tiers des entreprises *quotas* la communication et les marques. Les entreprises *online* sont quant à elles surtout consommatrices de conception de produits. La prise en compte des utilisateurs apparaît dans cette étude comme un facteur clé, notamment à travers la mise en place de communautés d'intérêt sur Internet. Enfin, on peut souligner le fait que les entreprises de l'échantillon *quotas* externalisent plus le design que celles de l'échantillon *online*. Le recours au design interne versus externe n'apparaît pas concurrent, mais au contraire progresse parallèlement. En ce qui concerne les budgets design, ceux des entreprises *quotas* sont bien plus faibles que ceux des entreprises *online*.

L'analyse du niveau d'intégration du design a donné une typologie d'entreprises selon quatre niveaux d'intégration du design : « Pas de design » pour 60% des entreprises, « Le design comme style » pour 17%, « Le design comme compétence » pour 8% et « Le design comme stratégie » pour 35%. Pour les entreprises de l'échantillon *quotas* qui ont recours au design, il s'agit surtout d'une activité ponctuelle ; alors que pour l'échantillon *online*, le design s'intègre à la stratégie de l'entreprise. L'impact positif du design est jugé important et perçu comme élément moteur de l'innovation. L'augmentation de chiffre d'affaires est la 1^{ère} conséquence positive perçue par les entreprises suivie par l'augmentation de la valeur financière de cette dernière. Enfin c'est très majoritairement l'appréciation du client direct qui sanctionne la performance du design, et pour certaines plus largement l'appréciation des utilisateurs finaux.

Concernant l'évaluation du poids économique du design : le chiffre d'affaires total se situe entre 1,9 et 3,4 milliards d'euros ; de plus, le nombre de designers exerçant leur activité à titre principal se situe entre 30 et 33 000, enfin, l'effectif total concerné par l'activité design est estimé entre 46 et 56 000 personnes.

Pour les entreprises comme pour les designers, les freins à l'utilisation du design les plus importants sont le manque de culture design dans l'entreprise et la perception des coûts liés au design. Ils se rejoignent également sur les moyens susceptibles selon eux de stimuler l'utilisation du design : d'abord l'aide à l'investissement suivie par la formation.

La crise s'est d'abord concrétisée par un ralentissement des investissements mais il est à noter que pour 30% des interviewés, elle a eut l'effet inverse.

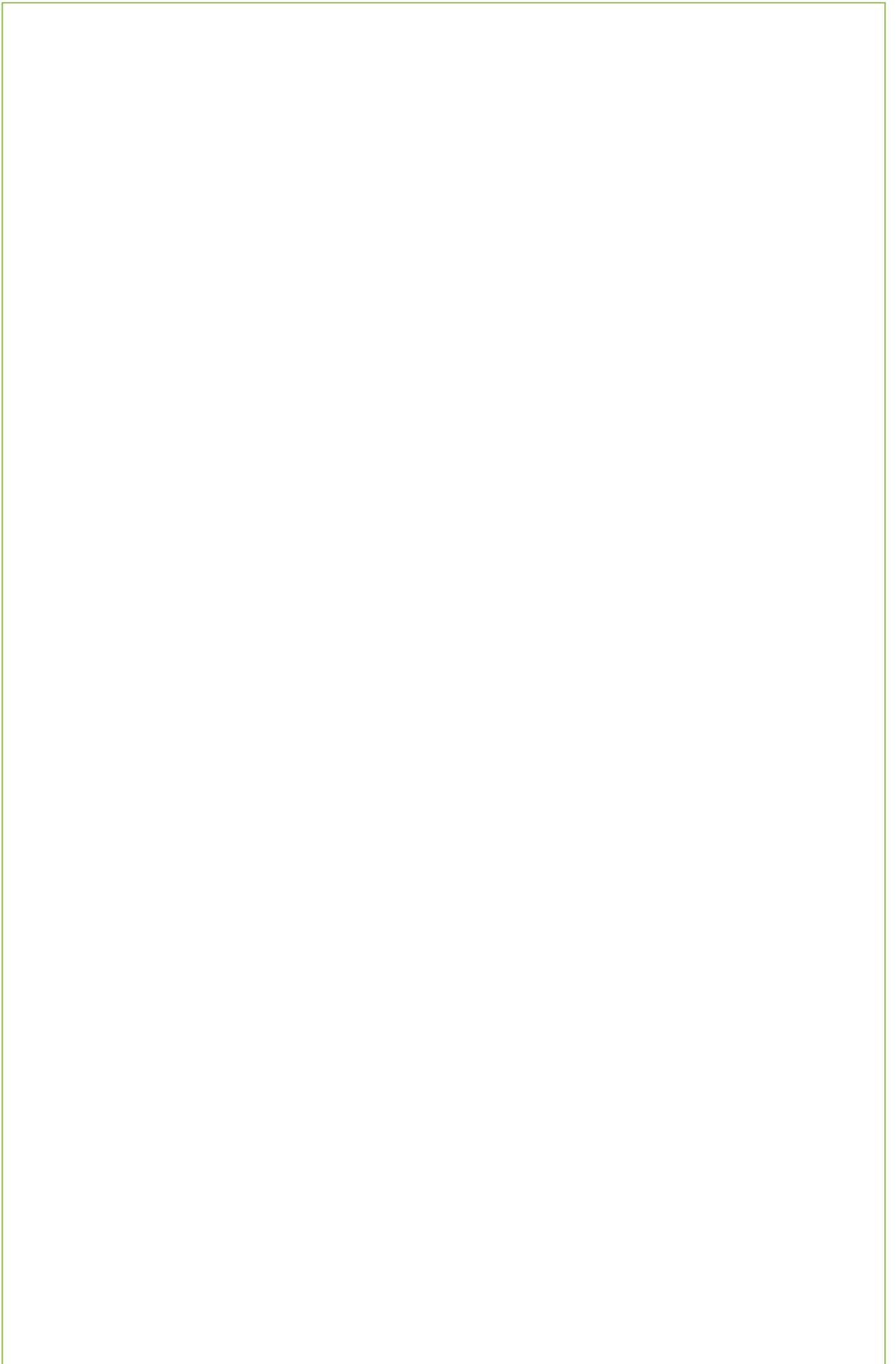
Selon la synthèse des études de cas, l'introduction du design dans les entreprises perturbe dans un premier temps le fonctionnement de l'entreprise car il va obliger chacun à prendre en considération un autre regard. Il est à noter que l'interface entre l'entreprise et les consultants externes parmi lesquels des designers fluidifie les échanges et assure une bonne compréhension entre les intervenants. Enfin, sur les marchés matures et/ou plus industriels les entreprises sont souvent venues au design pour répondre à une demande de leurs clients, ou en réaction à la pression de leurs concurrents.

Selon la synthèse des études européennes sur l'offre et la demande de design, la Grande-Bretagne affiche le plus important nombre de designers. La taille des agences croît : le nombre de designers en agences a augmenté mais le nombre d'agences a diminué. Toutefois les agences restent de petite taille. Enfin, d'après l'enquête, le principal domaine d'intervention du design est l'identité visuelle (77%) bien avant le produit (58%).

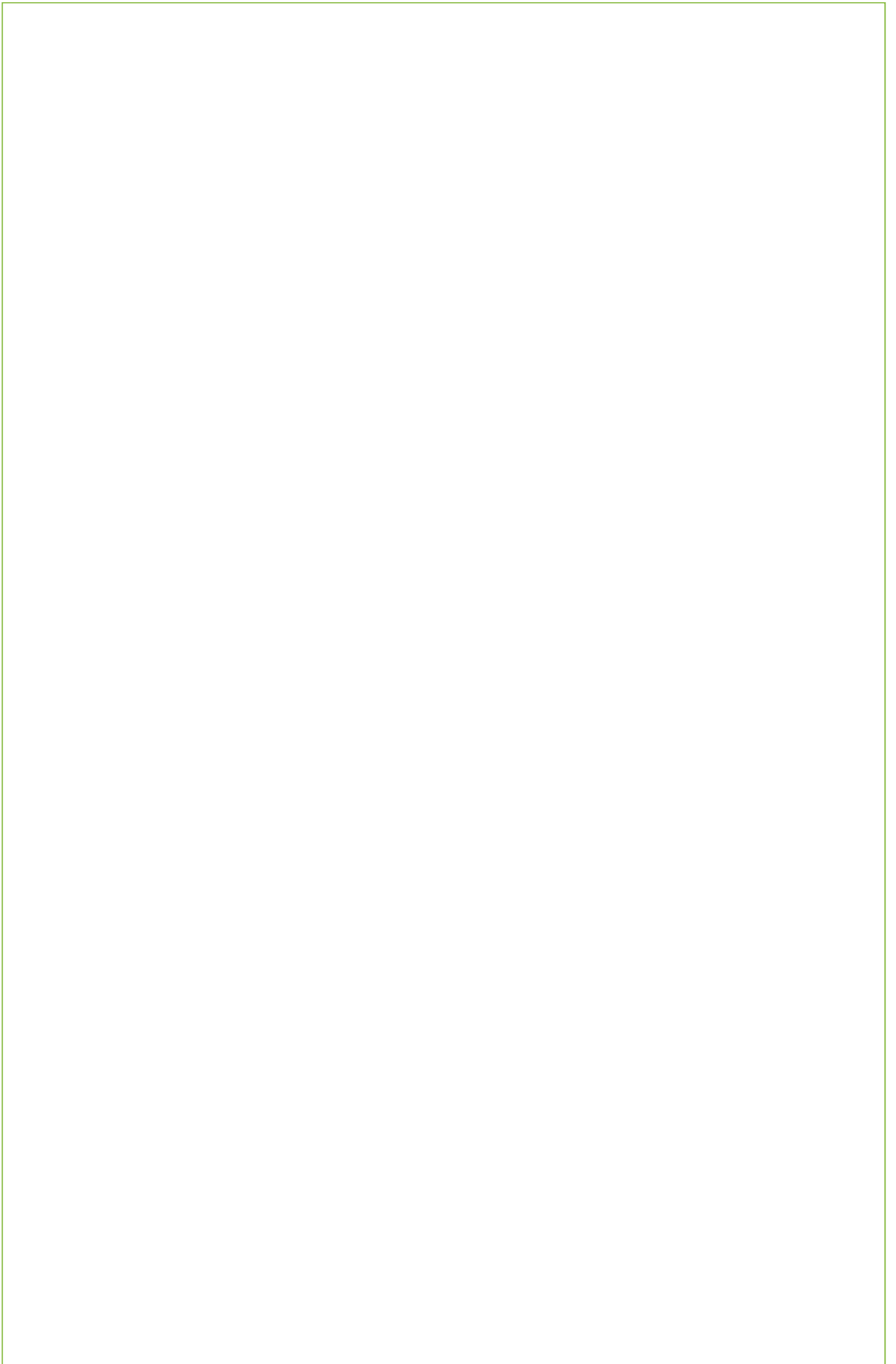
Enfin, afin de valoriser l'offre de design, il est important de prendre en compte le fait que la profession reste très mal référencée par l'INSEE et que le niveau des prestations de design reste très hétérogène et souvent très faible, tant en ce qui concerne les prix de journée que le montant des interventions. Si l'Etat ne peut intervenir directement sur le comportement des entreprises, il lui est possible de jouer un rôle d'exemplarité en utilisant le design et en le payant à sa juste valeur.

Pour stimuler la demande, l'étape de sensibilisation des entreprises à l'innovation et à ses outils dont le design est cruciale. Le retour sur investissement du design n'est pas calculé pour la plupart des entreprises et il serait intéressant de fournir aux PME – PMI des outils pour l'évaluer.

Pour mieux connaître la situation de l'offre et de la demande, des indicateurs pour l'utilisation du design par les entreprises tels que le chiffre d'affaires global ou la profitabilité seront à prendre en considération. En parallèle, des indicateurs pour les designers tels que les effectifs des designers exerçant cette activité à titre principal, ou la répartition des designers indépendants, en agence seront également à prendre en compte. En conclusion, le consortium propose de constituer un panel d'entreprises et de suivre ces indicateurs pour constituer une première approche du retour sur investissement et une première étape de la construction d'un Observatoire en lien avec l'INSEE.

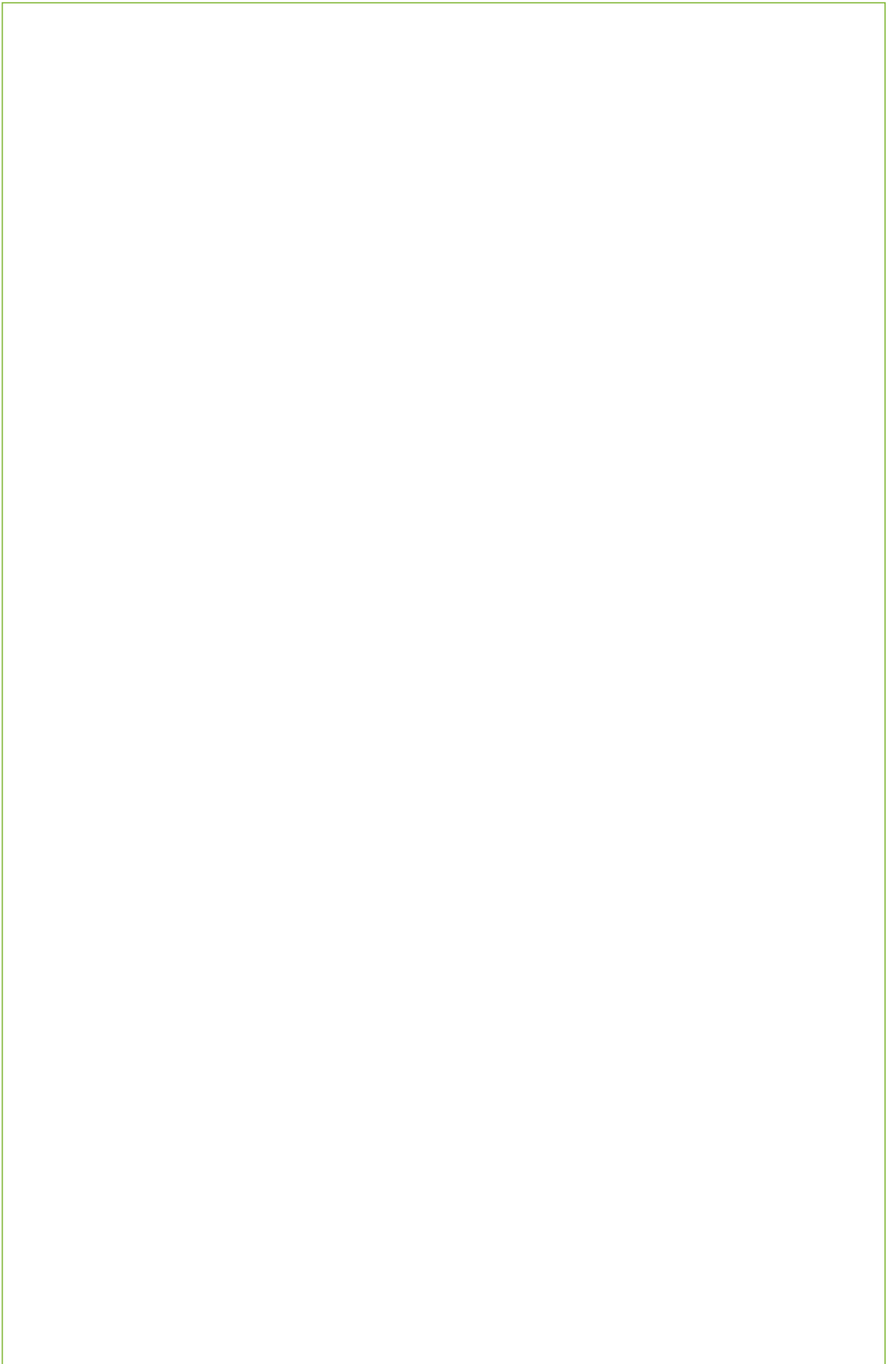


I/ LA MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE	P11
1. LE PÉRIMÈTRE DE L'ÉTUDE	P13
2. L'ÉTABLISSEMENT DES QUESTIONNAIRES	P13
3. LE PROTOCOLE DE SÉLECTION DES FICHIERS	P13
II/ L'OFFRE DE DESIGN EN FRANCE	P15
1. LES CARACTÉRISTIQUES GÉNÉRALES	P17
2. L'ACTIVITÉ DE LA PROFESSION	P21
3. LA CLIENTÈLE ET LE CHIFFRE D'AFFAIRES	P27
4. LES RESSOURCES HUMAINES	P34
III/ LA DEMANDE DE DESIGN EN FRANCE	P41
1. LES CARACTÉRISTIQUES GÉNÉRALES	P44
2. LES DOMAINES D'INTERVENTION DU DESIGN	P47
3. LES RESSOURCES EN DESIGN	P48
4. LES BUDGETS DU DESIGN	P50
5. LES PROCESSUS DE DESIGN ET ÉVOLUTION DE LA DÉMARCHÉ	P51
6. L'IMPACT ÉCONOMIQUE DU DESIGN	P53
7. LES TYPOLOGIES D'ENTREPRISE	P56
IV/ L'ÉVALUATION DU POIDS DU DESIGN EN FRANCE	P59
1. LES INDÉPENDANTS ET LES AGENCES	P63
2. LES ENTREPRISES : DESIGN INTERNE ET SOUS-TRAITANCE	P65
3. LE POIDS ÉCONOMIQUE GLOBAL DU DESIGN	P67
V/ LES ÉTUDES EUROPÉENNES SUR L'OFFRE ET LA DEMANDE DE DESIGN	P69
1. LES PRINCIPALES ÉTUDES CONSULTÉES	P73
2. QUELQUES CHIFFRES SIGNIFICATIFS	P75
3. DES ÉLÉMENTS DE COMPARAISON	P77
VI/ LES ÉTUDES DE CAS DE MEILLEURES PRATIQUES EN ENTREPRISE	P79
1. LA SYNTHÈSE DES ÉTUDES DE CAS	P81
2. LES ÉTUDES DE CAS	P85
VII/ L'ÉVOLUTION DU MÉTIER ET L'IMPACT DE LA CRISE	P127
1. L'ÉVOLUTION DE LA DEMANDE PERÇUE PAR LES DESIGNERS	P129
2. LE LIEN DESIGN ET INNOVATION	P130
3. L'IMPACT DE LA CRISE	P132
VIII/ LES CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS	P135
1. SUR L'OFFRE DE DESIGN	P137
2. SUR LA DEMANDE DE DESIGN	P137
3. SUR LE SUIVI DE L'OFFRE ET DE LA DEMANDE	P141
IX/ LA SYNTHÈSE GÉNÉRALE	P143
ANNEXES	P155
1. LA COMPOSITION DU COMITÉ DE PILOTAGE	P157
2. LES ASSOCIATIONS PROFESSIONNELLES, RÉSEAUX PARTENAIRES	P157
3. L'ENSEMBLE DES QUESTIONNAIRES	P159
4. LES RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	P197





I/ LA MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE



1. LE PÉRIMÈTRE DE L'ÉTUDE

À la demande de la DGCIS le périmètre de l'étude a été défini de manière assez exhaustive en incluant, comme dans la plupart des études menées sur ce sujet en Europe, un ensemble large d'activités comprenant identité visuelle, design produits, packaging, mobilier, textile, stylisme de mode, graphisme, aménagement d'espace, design d'interface et interactif, multimédia, web design, design de service, etc. La lettre d'accompagnement qui figurait au début de tous les questionnaires mentionnait bien ce périmètre afin d'éviter les acceptions trop restrictives ou erronées du terme design.

Du côté de l'offre tous les types de structures ont été appréhendés, du designer indépendant à l'agence multinationale.

Pour la demande, les questionnaires ont été adressés à la Direction Générale ou à la Direction du Design au sein des entreprises, en demandant au contact de transmettre si nécessaire le questionnaire à la personne la plus à même d'y répondre avec précision.

On trouvera le détail méthodologique et les effectifs de la population de chacun des terrains conduits pour cette étude en tête des parties consacrées ici à l'offre puis à la demande.

2. L'ÉTABLISSEMENT DES QUESTIONNAIRES

Afin de pouvoir comparer les résultats de l'enquête avec ceux des travaux de référence déjà menés en France et en Europe avec la même focalisation – *APCI 2002* pour le Ministère de l'Industrie et *DME 2009*- les questionnaires originaux de ces deux études ont été mis à jour et modifiés en fonction des objectifs de l'étude en cours. Certaines questions ont également été ajoutées notamment pour creuser l'impact de la crise et les perspectives d'avenir, et pour intégrer une mesure des typologies pertinentes aux entreprises en matière de design fondée sur les travaux de recherche de B. Borja de Mozota.

Chaque questionnaire a été piloté auprès d'un échantillon de dix entreprises afin d'en optimiser la compréhension et la facilité de gestion pour l'utilisateur. Pour les questions concrètes de terrain et de traitement ultérieur les questionnaires ont été retravaillés avec *l'Institut de Sondages Laval* qui était chargé de mener cette phase.

Les questionnaires ont été soumis au Comité de Pilotage et largement discutés avec ses membres, ce qui a permis de les enrichir et de les amender en fonction de leurs souhaits. Il a été procédé en deux temps pour le lancement des questionnaires : un premier questionnaire, dit « court », a d'abord été envoyé. Une question proposait à l'interviewé de poursuivre le dialogue avec un questionnaire d'approfondissement, comportant des questions plus qualitatives. C'est à ces volontaires que les questionnaires dits « longs » ont été adressés. L'ensemble des terrains a ainsi eu lieu sur décembre 2009 et janvier 2010.

3. LE PROTOCOLE DE SÉLECTION DES FICHIERS


Pour ce qui concerne l'offre, les designers et agences ont été contactés par courriel à partir des fichiers dont disposent les partenaires du consortium. *ISL* a dédoublonné les fichiers pour minimiser les envois multiples aux mêmes contacts. En outre le questionnaire a également été posté sur les trois sites ainsi que sur ceux d'entités proches de l'un ou l'autre des partenaires.

Pour ce qui concerne la demande, une double approche a été mise au point : une enquête *online* auprès des entreprises présentes sur les fichiers des partenaires (déjà sensibilisées au design) dédoublonnés par *ISL*, une enquête par téléphone auprès d'un échantillon pondéré d'entreprises issues du fichier *SIRET*. Pour cet échantillon quotas, le périmètre de focalisation a été posé autour des entreprises de plus dix personnes, qui représentent 80 % du chiffre d'affaires total des entreprises françaises. Ces entreprises ont été réparties selon une méthode de quotas, en six secteurs dont on pouvait estimer que les usages du design étaient relativement comparables:

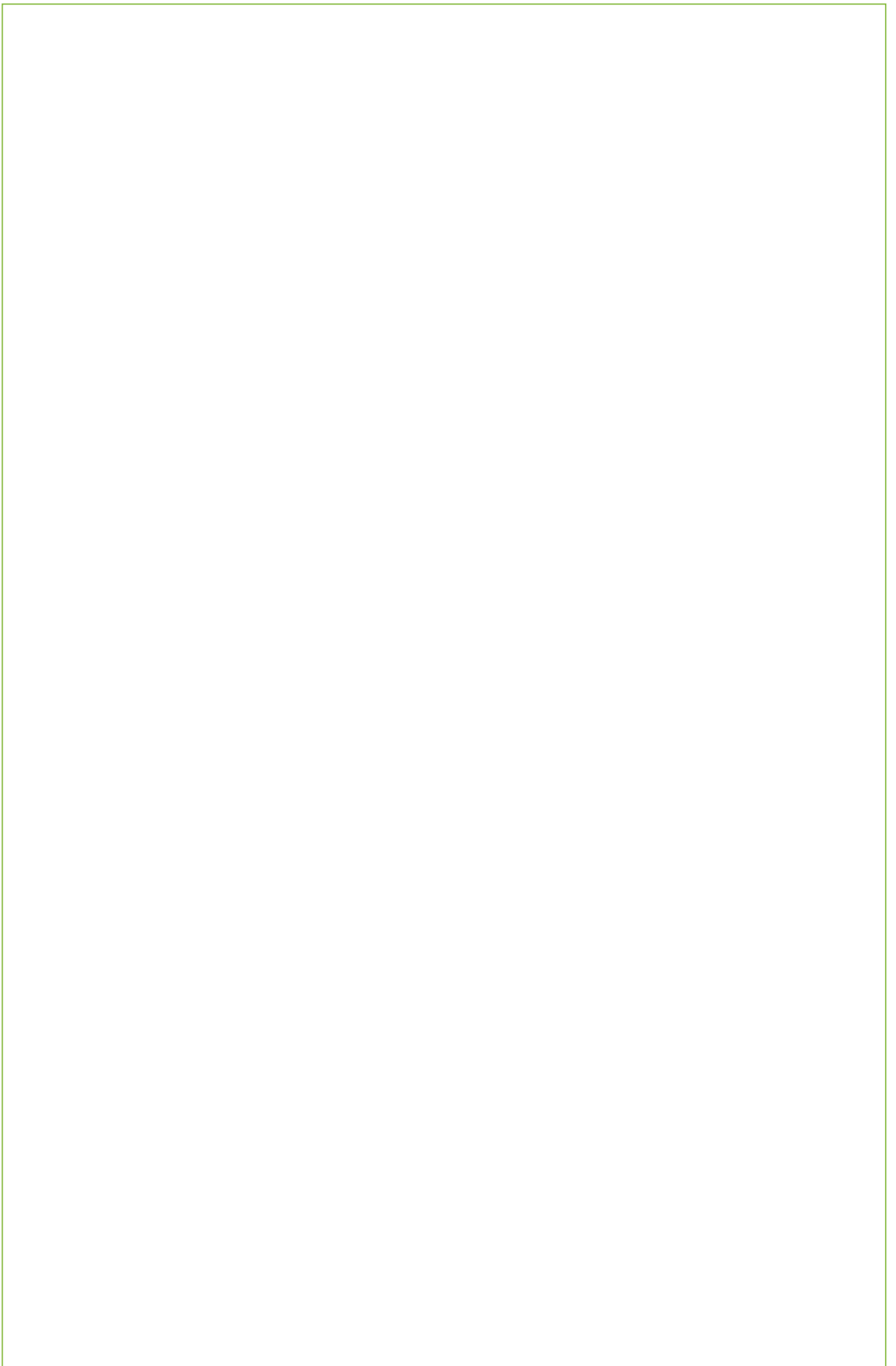
Agriculture / extraction
Industrie lourde
Industrie légère (dont automobile)

Commerce
Services
Construction

Cette répartition en secteurs supposés homogènes a permis d'affiner les extrapolations des 304 entreprises répondantes au niveau national. Les entreprises de moins de dix personnes et les entités du secteur public n'ont pas fait l'objet d'une enquête par interviews mais ont été intégrées dans les évaluations économiques au moyen d'extrapolations qui sont détaillées dans la partie évaluation de ce rapport.



II/ L'OFFRE DE DESIGN EN FRANCE



LA MÉTHODOLOGIE

Un questionnaire (questionnaire *court*, annexe 3) a été envoyé directement par e-mail à plus de 2 000 structures émanant des fichiers des partenaires (après suppression des doublons), puis relayé sur leurs sites Internet et ceux de leurs réseaux, organisations professionnelles notamment (annexe 2). Dans son introduction, il était précisé que tous les métiers du design étaient concernés : « identité visuelle, produits, packaging, mobilier, textile, mode, graphisme, aménagement d'espace, design d'interface et interactif, multimédia, web design, design de service, etc. ».

Après plusieurs relances, 462 réponses ont pu être exploitées, provenant de designers indépendants ou d'agences, parmi lesquelles 299 réponses complètes. 134 de ces structures ont accepté d'approfondir leurs réponses dans le cadre d'un questionnaire *long* (annexe 3) comportant notamment des questions sur l'évolution du métier et sur l'impact de la crise.

Les réponses ont été rapprochées de celles de l'enquête réalisée en 2002 par l'APCI pour le ministère de l'industrie, de l'enquête ADC de 2007, ainsi que des données européennes disponibles rassemblées dans le chapitre V ci-après.

Les entités ayant renseigné leurs effectifs et leurs chiffres d'affaires représentent :

- un chiffre d'affaires design supérieur à 210 M€ (318 entités),
- 4 278 personnes occupées dont 994 créatifs (406 entités).

1. LES CARACTÉRISTIQUES GÉNÉRALES

1.1. UNE PROFESSION TOUJOURS DISPERSÉE ET DIFFICILE À REPÉRER

L'enquête de 2002 avait montré la dispersion des structures entre dix neuf codes APE. La nouvelle nomenclature en vigueur depuis janvier 2008, qui harmonise les nomenclatures des pays européens contient un code spécifique 74.101 réservé aux activités spécialisées de design qui devrait regrouper la plus grande partie des structures de notre échantillon. Ce n'est pas encore le cas. On constate tout d'abord que près de 40% des structures ne donnent pas leur code, sont en attente de leur nouveau code ou donnent l'ancien code.

Pour celles qui sont répertoriées dans la nouvelle nomenclature :

- 25% seulement le sont avec le code 74.10 et ses sous-codes
74.10Z Activités spécialisées de design / 74.10.11 Services de design de décoration d'intérieur / 74.10.12 Services de design de produits industriels / 74.10.19 Autres services de design spécialisés / 74.10.20 Designs originaux,
- 10% ont un des sous codes de la catégorie 9000
90.01Z Arts du spectacle vivant / 90.02Z Activités de soutien au spectacle vivant / 90.03A Création artistique relevant des arts plastiques / 90.03B Autre création artistique) qui semblent donnés systématiquement aux graphistes souvent orientés vers le 90.03 A,
- 10% ont le code des activités de conseil,
- 10% celui des activités proches de l'architecture,
- 9% un des sous-codes des activités publicitaires et de communication,
- 6% ont pour code celui de leur principal secteur de clientèle : meuble, sièges, industries électriques, textile,
- 6% le code Activités spécialisées scientifiques et techniques diverses.

Une information plus claire devrait être donnée aux agents de l'INSEE chargés d'attribuer le code.

1.2. UNE CONCENTRATION DES STRUCTURES SUR DEUX RÉGIONS

Comme en 2002, les structures de l'échantillon se trouvent à 70% dans les deux régions Ile-de-France et Rhône-Alpes, avec un rééquilibrage au profit de Rhône-Alpes (25% contre 15% en 2002). Ce pourcentage est encore plus élevé (76%) si on se limite aux structures de plus de deux personnes (agences) dont plus de la moitié se trouvent en Ile-de-France. Toutefois des régions émergent : PACA, Aquitaine, Pays de Loire, Bretagne, etc.

Les politiques menées dans les régions à l'initiative de différents acteurs (conseils régionaux, métropoles urbaines, DIRECCTE, DRAC, pôles) pour promouvoir le design auprès des différents acteurs et notamment les PME devraient à moyen terme conduire à l'implantation de designers dans toutes les régions. Elles s'accompagnent d'un fort développement des formations en design et de l'action des organisations professionnelles.

	Total [*]	Agences 2 et plus
Île-de-France	46%	51%
Rhône-Alpes	25%	25%
Provence Alpes Côte d'Azur	5%	24%
Pays de la Loire	4%	
Aquitaine	2%	
Nord-Pas-de-Calais	2%	
Bretagne	2%	
Languedoc-Roussillon	2%	
Auvergne	2%	
Bourgogne	2%	
Centre	1%	
Limousin	1%	
Lorraine	1%	
Midi-Pyrénées	1%	
Alsace	1%	
Basse-Normandie	1%	

* Autres régions 2%

1.3. UNE DIMINUTION SENSIBLE DE LA TAILLE DES STRUCTURES

Notre échantillon est constitué à près de 50% de structure d'une personne (nous dirons par la suite indépendants quelle que soit la structure juridique qu'ils ont adoptée, et agences pour les structures de deux personnes et plus), à 25% de structures de deux à trois personnes, à 25% de structures de plus de trois personnes (dont 22% ont plus de trois designers).

Si l'on adopte la même répartition qu'en 2002 - indépendants, de deux à cinq, plus de cinq - la tendance à l'augmentation du nombre de petites structures apparaît clairement :

	indépendants	Structures 2 à 5 personnes	Structures plus de 5 personnes
2002	36 %	34 %	30 %
2009	47 %	37 %	16 %

Cette tendance à l'éparpillement de la profession correspond à une évolution de l'exercice du métier en partie liée à la crise, vers des regroupements plus ou moins formels, de dimension variable, et le recours à des designers freelance pour des besoins spécifiques.

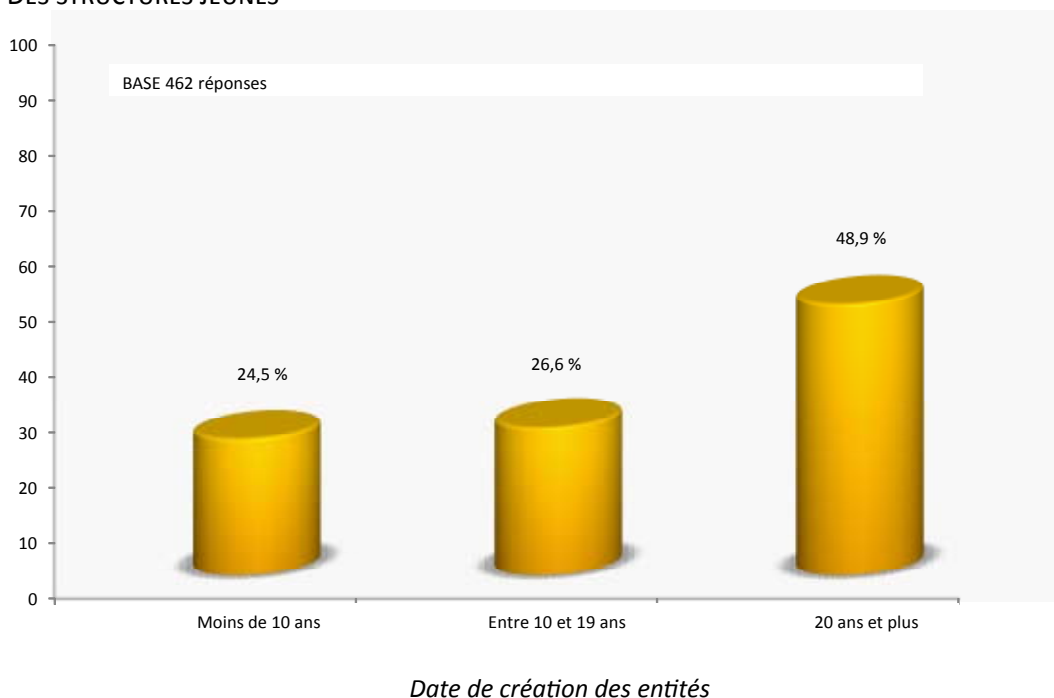
Elle diffère de la situation dans d'autres pays européens comme la Grande Bretagne qui a au contraire vu l'effectif de ses agences augmenter au cours des dernières années (chapitre V ci-après).

1.4. UNE CONCENTRATION DES PLUS GROSSES STRUCTURES EN ILE-DE-FRANCE

Près de 70% des structures de six à dix personnes et plus de 80% des structures de plus de dix personnes sont situées en Ile-de-France, la région Rhône-Alpes ayant en revanche un plus grand nombre de structures de deux ou trois personnes.

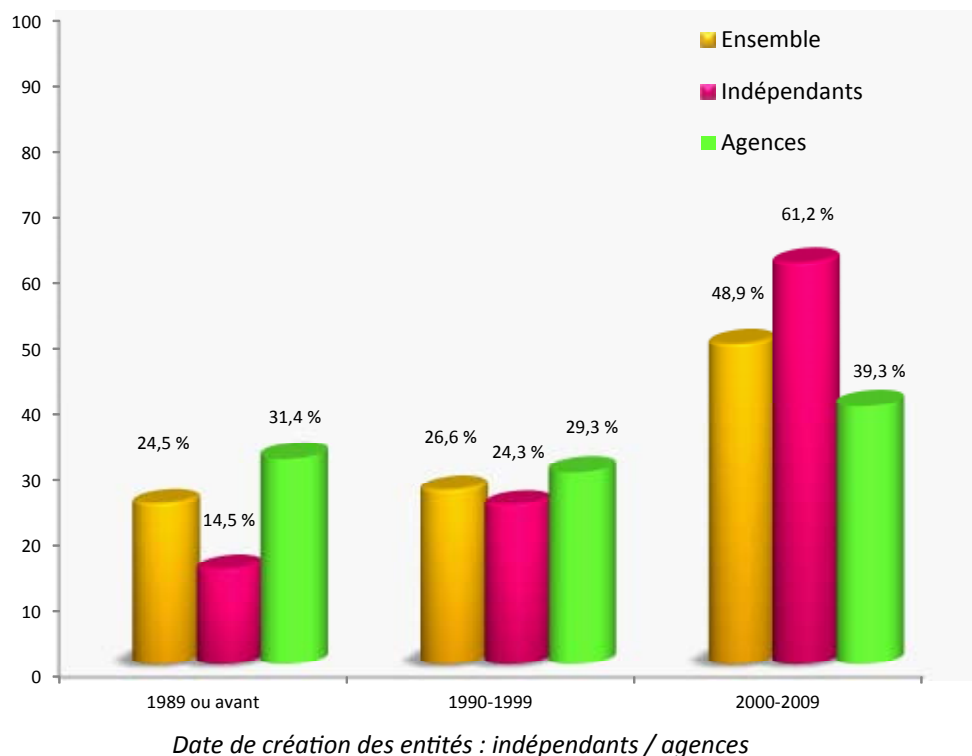
Taille de la structure	2 personnes	3 personnes	4 ou 5 personnes	6 à 10 personnes	Plus de 10 personnes
Ile de France	30 %	50 %	38 %	68 %	83 %
Rhône-Alpes	38 %	25 %	28 %	20 %	3 %
Autres régions	33 %	25 %	33 %	12 %	13 %
Total	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

1.5. DES STRUCTURES JEUNES



Près de la moitié des structures ont moins de dix ans, et le quart seulement plus de vingt ans. Ceci semble indiquer un certain dynamisme de création car le pourcentage de structure de moins de dix ans n'a que légèrement baissé depuis l'enquête de 2002, alors que le nombre de structures est plus important.

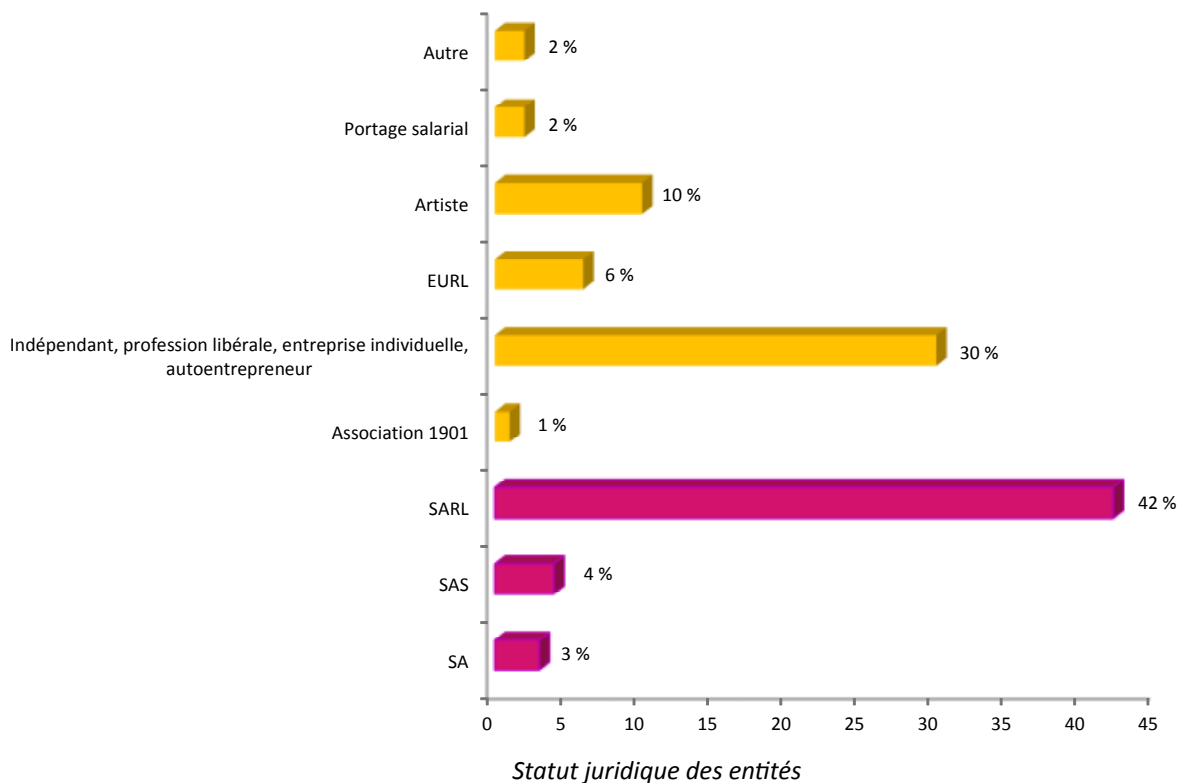
Il semble que ce soit largement le fait d'indépendants (plus de 60% des indépendants travaillent depuis moins de dix ans et seulement 15% depuis plus de vingt ans). En revanche le nombre de structures de plus de dix ans a logiquement augmenté (il était de 14% en 2002 il est de 25% aujourd'hui).



Contrairement à 2002, il n'y a guère de différence entre les régions Ile-de-France et Rhône-Alpes.

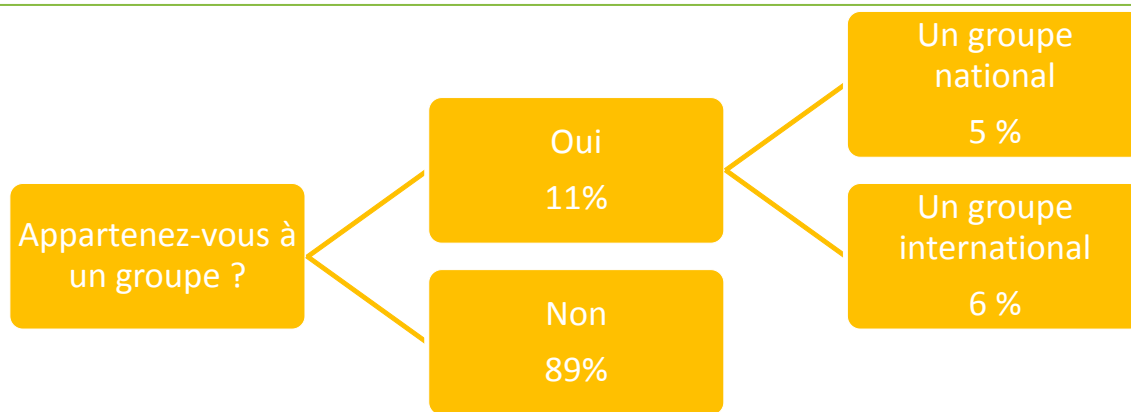
1.6. DES STATUTS JURIDIQUES MOINS DISPERSÉS EN 2009 QU'EN 2002

Plus de 80% des structures de plus de dix personnes ont le statut de SARL. Plus de 70% des structures d'une seule personne ont le statut de travailleurs indépendants, auto-entrepreneur ou EURL, 20% seulement affichent le statut Maison des artistes.



1.7. DES STRUCTURES FINANCIÈREMENT AUTONOMES

11 % seulement des structures appartiennent à des groupes dont la moitié à des groupes étrangers.

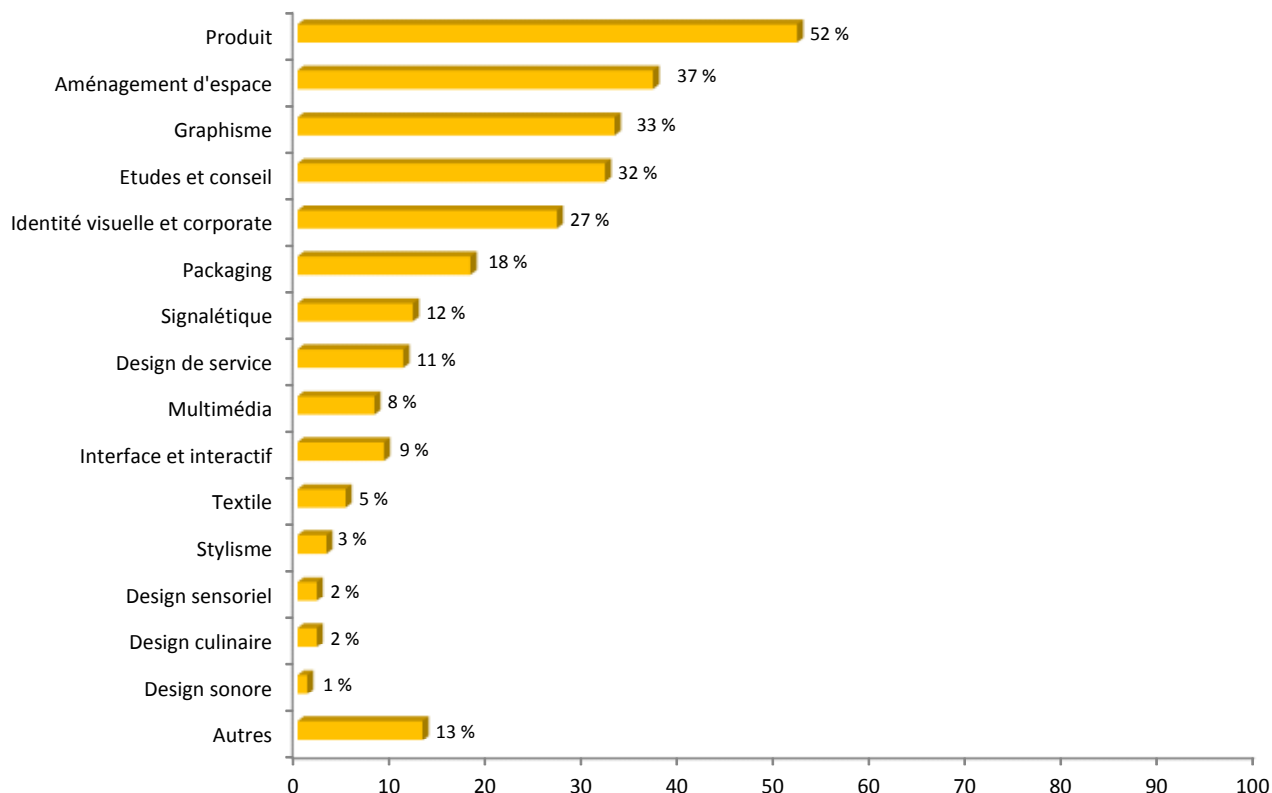


Appartenance des structures à un groupe

2. L'ACTIVITÉ DE LA PROFESSION

2.1. LE MAINTIEN DES ACTIVITÉS TRADITIONNELLES ET L'ÉMERGENCE D'ACTIVITÉS NOUVELLES

L'activité design produit est l'activité la plus répandue, même si sa part s'érode légèrement : 52% des structures exercent cette activité (pour 60% en 2002). Vient ensuite l'aménagement d'espace (37% inchangé), suivi par le graphisme (33%) et l'identité visuelle enfin le corporate (27%), et le packaging (18% contre 35%).



Domaines d'activité

Des activités nouvelles se développent qui n'étaient pas mentionnées significativement en 2002: conseil en design (35%), design de services (11%), multimédia (8%), interface et interactif (9%), mais aussi design sensoriel, design sonore et design culinaire.

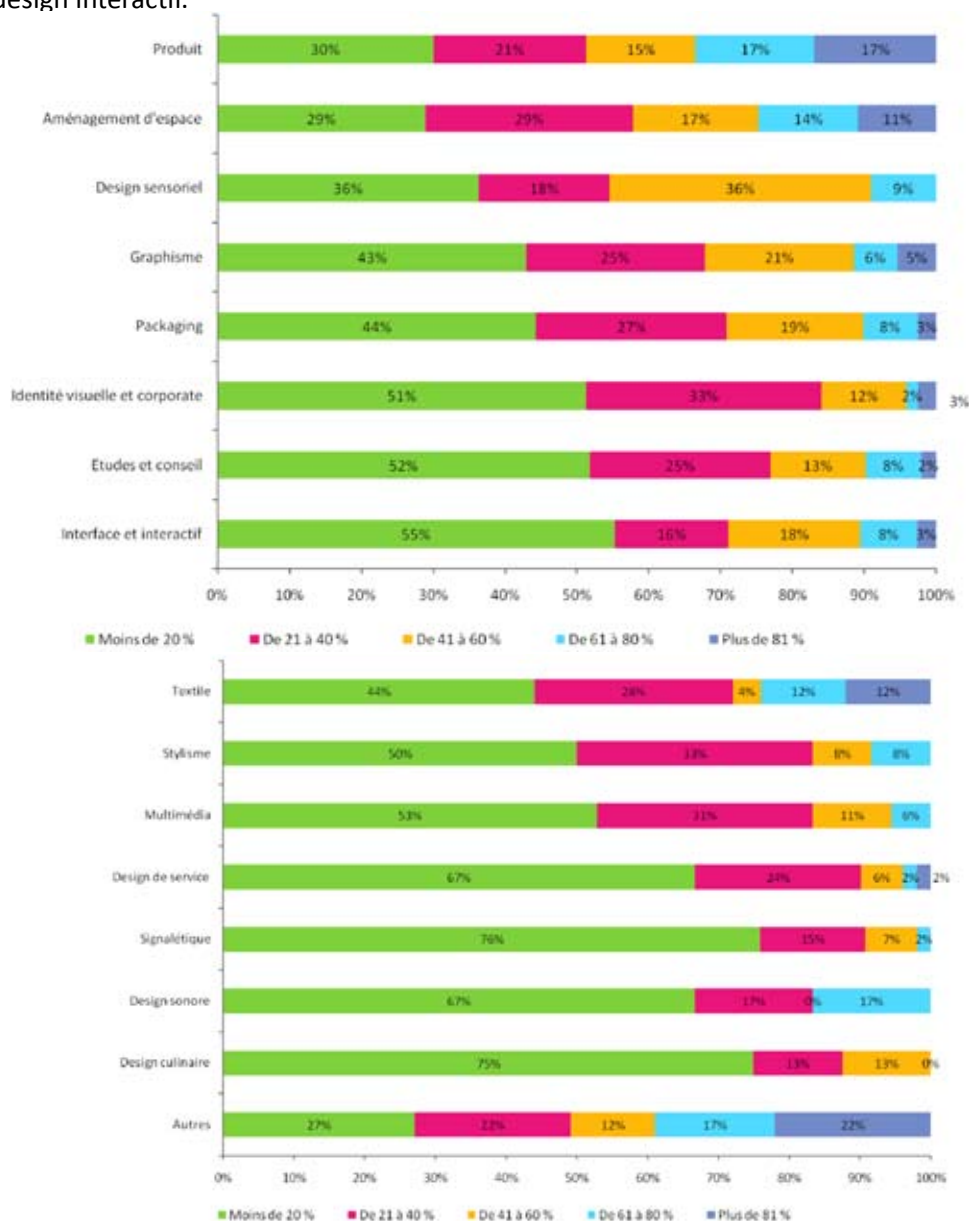
2.2. UNE CERTAINE POLYVALENCE DE LA PLUS GRANDE PARTIE DES STRUCTURES

Seules 18% des structures se consacrent à une seule activité de design. A l'inverse 65% de ces structures exercent trois activités différentes (40%) ou plus (25%).

Nombre de secteurs d'activité	Pourcentage
1	18%
2	17%
3	40%
4	11%
5	6%
6	4%
7	1%
8	2%
9	1%
10	0%

Diversité des activités par structure

Le graphique indiquant pour chaque activité la part du chiffre d'affaires qu'en tirent les structures précise la part de ces activités. Ainsi, seules les activités produit et aménagement d'espace apportent à plus de 70% des structures qui les pratiquent plus de 20% de leur chiffre d'affaires; ce qui n'est le cas que de 49% pour l'activité identité visuelle et corporate, et 45% pour le design d'interface et le design interactif.



Contribution au chiffre d'affaires des différentes activités design

Un exemple de lecture : parmi les structures qui font du design produit, 30% lui doivent moins de 30% de leur chiffre d'affaires ; 21% de 21% à 40% de leur chiffre d'affaires ; 15% de 41% à 60%, 17% de 6% à 80% ; 17% plus de 81%.

2.3. UNE ACTIVITÉ DOMINANTE POUR 85% DES STRUCTURES

Comme en 2002, nous avons procédé à une typologie des structures de design en fonction de leur activité dominante. Est considérée comme à activité dominante produit une structure qui tire de l'activité design produit plus de 40% de son chiffre d'affaires. Seules 15% des structures n'ont pas d'activité dominante, elles se classent dans la dominante activité polyvalente.

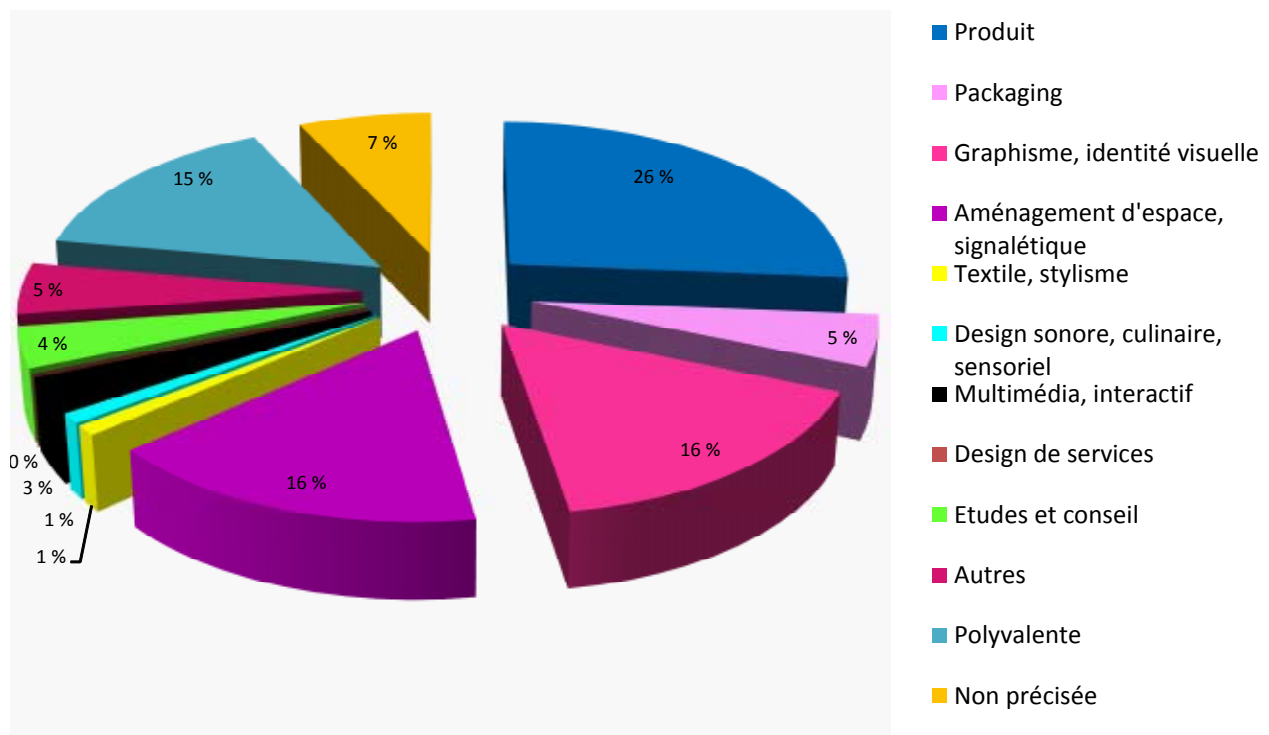
Cette typologie fait apparaître les catégories traditionnelles mais avec des poids légèrement inférieurs à ceux constatés en 2002 :

- design produit 26%,
- aménagement d'espace - signalétique 16%,
- graphisme - identité visuelle 16%.

Elle met surtout en évidence l'apparition de nouvelles activités dominantes :

- Études et conseils 4%,
- multimédia interactif 3%,
- textile - stylisme 2%.

En revanche, si le design de service est pratiqué par 11% des structures, il n'est encore l'activité dominante que d'une structure (un indépendant) de notre échantillon.



Typologie selon l'activité dominante de la structure de design

Il n'y a pas de différences très significatives entre les indépendants et les agences. Une légère surreprésentation toutefois sans surprise :

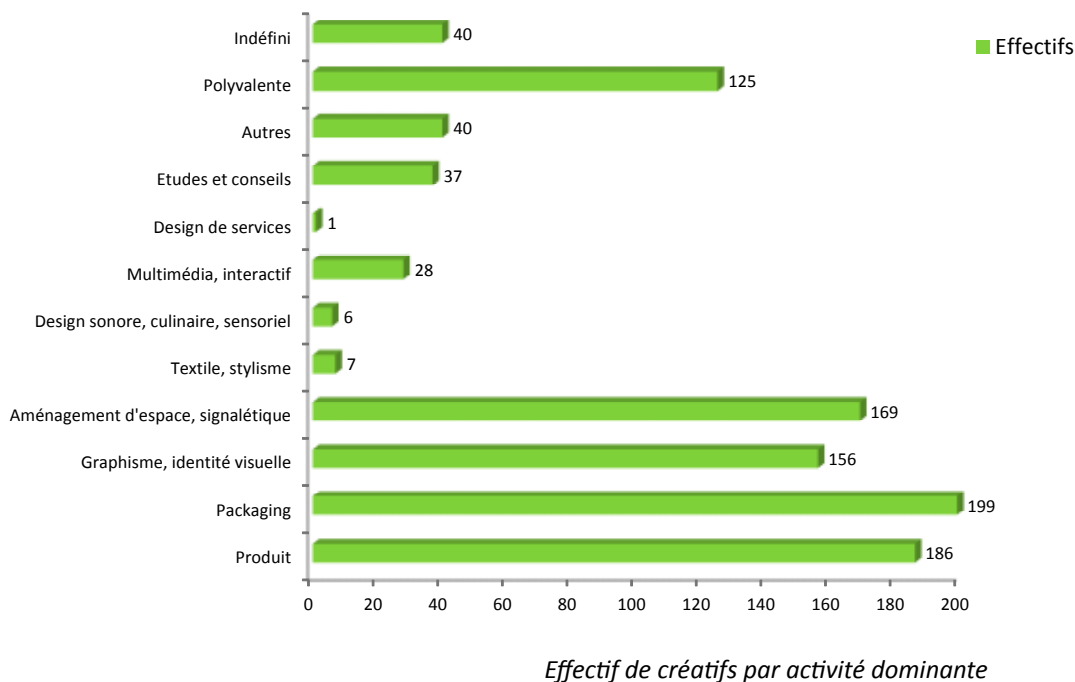
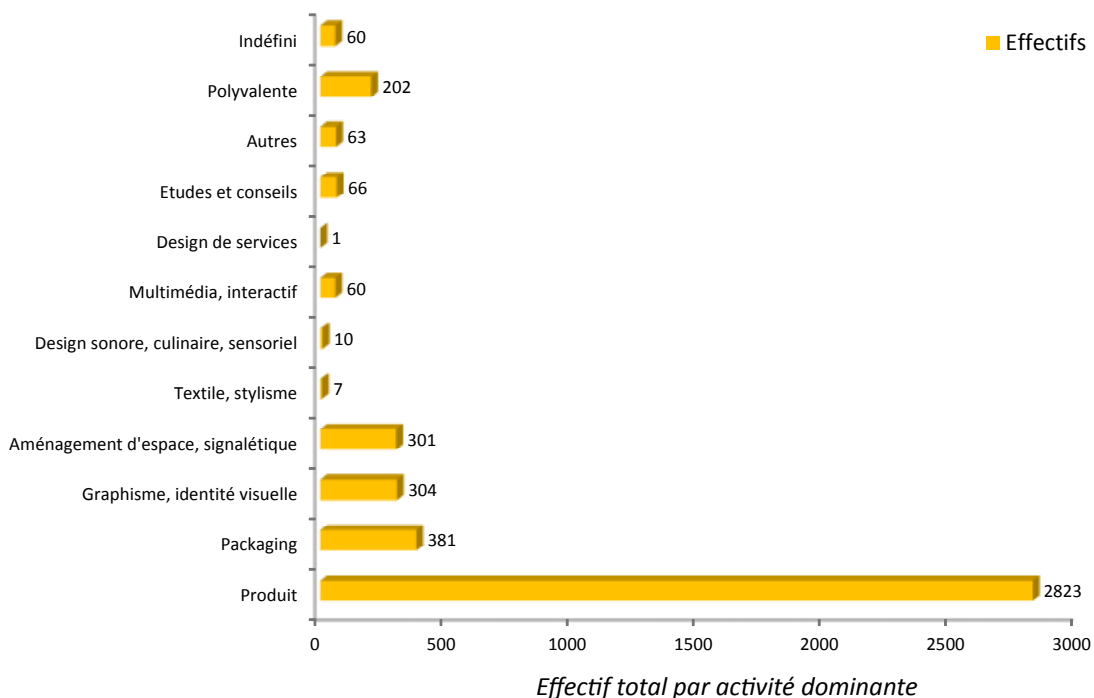
- de l'activité graphisme chez les indépendants (17% - 10% dans les agences),
- de l'activité polyvalente dans les agences (18% - 10% chez les indépendants).

2.4. DES EFFECTIFS CONCENTRÉS DANS LES STRUCTURES À DOMINANTE DESIGN PRODUIT ET DES CRÉATIFS PROPORTIONNELLEMENT PLUS NOMBREUX DANS L'ACTIVITÉ À DOMINANTE PACKAGING.

- La dominante design produit concentre 65% de l'effectif total de l'échantillon pour seulement 25% des créatifs.

- À l'inverse, la dominante packaging regroupe plus de 20% des créatifs dans un effectif total inférieur à 10% de l'échantillon.

Ces résultats recourent les résultats des études antérieures et sont conformes aux différences de nature des deux activités. Il y a plus de maquettistes et de techniciens en design produit.



2.5. DES INTERVENTIONS DIVERSIFIÉES, GLOBALES, PLUS STRATÉGIQUES ET PLUS OPÉRATIONNELLES

Des questions plus précises concernant la nature de leurs interventions ont été posées aux 134 structures qui ont accepté de répondre au questionnaire long.

La conception reste l'activité dominante avec 85%. Il s'agit pour :

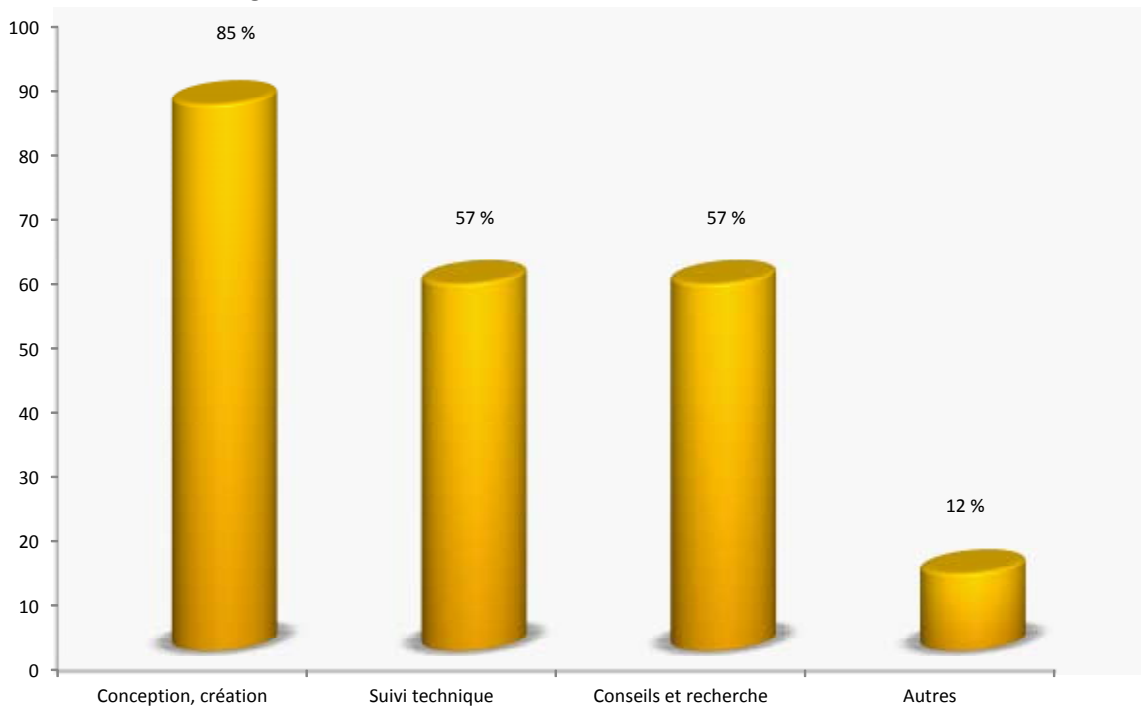
- 81% de création de nouvelles réalisations,
- 56% de l'amélioration de réalisations existantes,
- 49% de renouvellement de gammes,
- 31% de diversification.

Le suivi technique reste également important avec 57% :

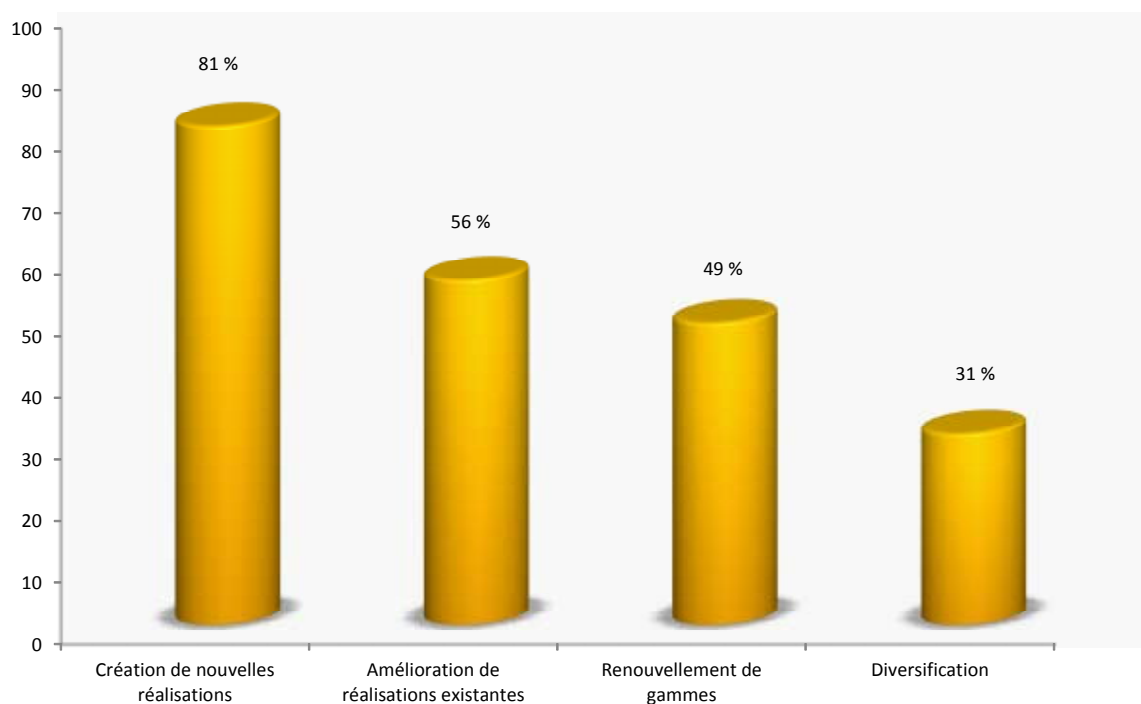
- 43% suivi de fabrication,
- 36% participation au cahier des charges,
- 30% réalisation des prototypes.

Mais il faut souligner surtout le développement de l'activité conseil et recherche qui double sa part dans les interventions avec 57% :

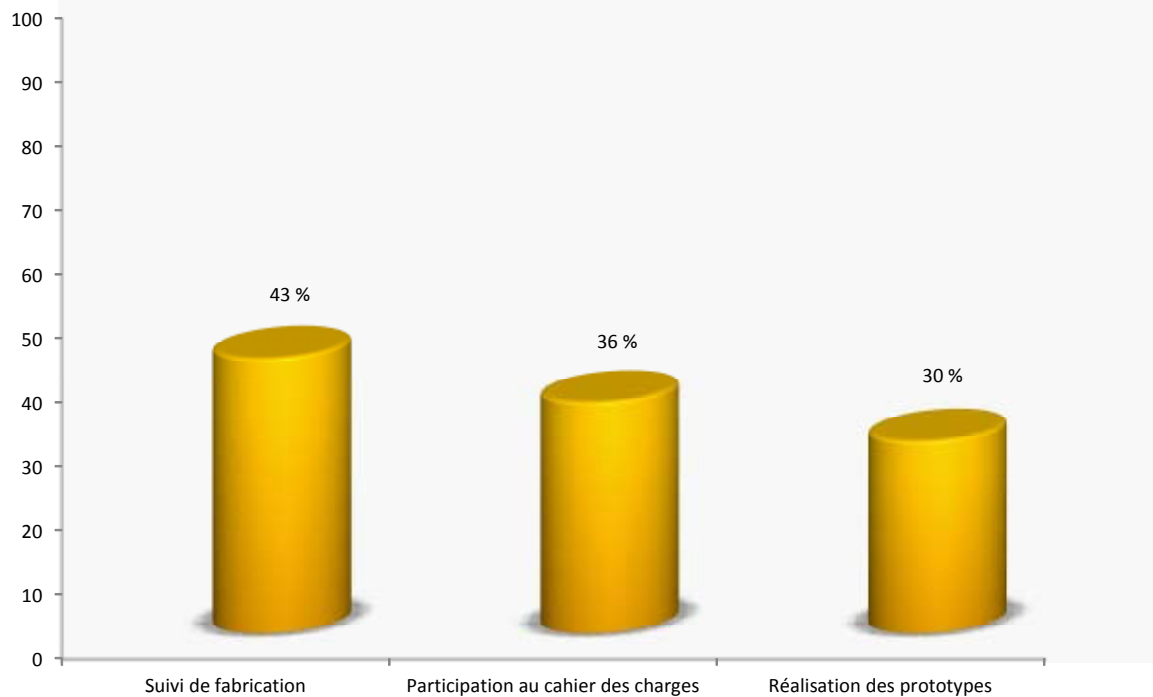
- 40% recherche de concepts,
- 28% recherches prospectives,
- 26% conseils en stratégie et design management,
- 23% R&D,
- 23% audit design.



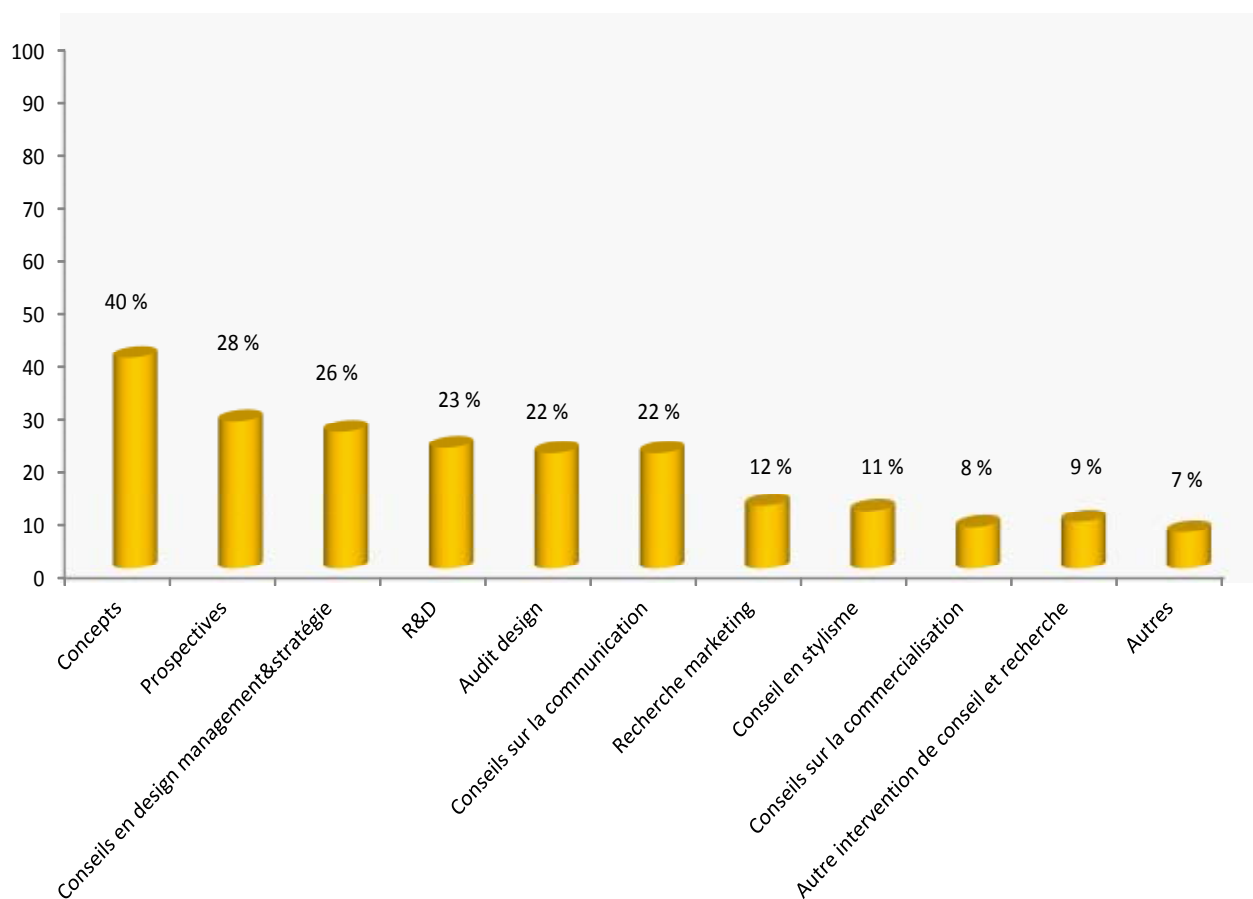
Répartition des interventions



Répartition des activités de conception



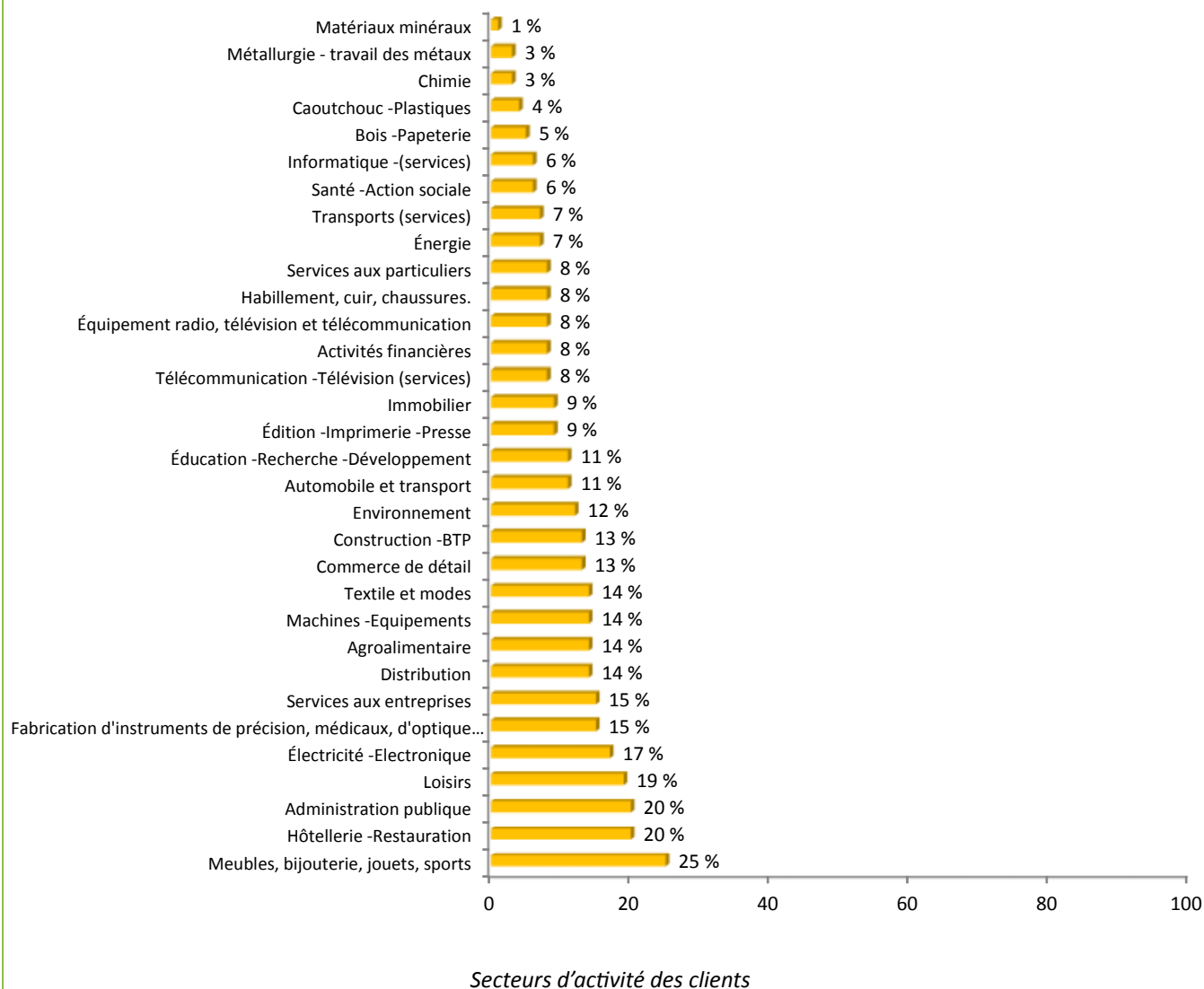
Répartition des activités de suivi technique



Répartition des activités conseil et recherche

3. LA CLIENTÈLE ET LE CHIFFRE D'AFFAIRES

3.1 UNE PROGRESSION DE TOUS LES SECTEURS DE L'ÉCONOMIE EN TANT QUE CLIENTS DES STRUCTURES DE DESIGN



Le fait marquant est le doublement du pourcentage de structures qui travaillent pour le secteur hôtellerie-restauration (20% contre 10% en 2002).

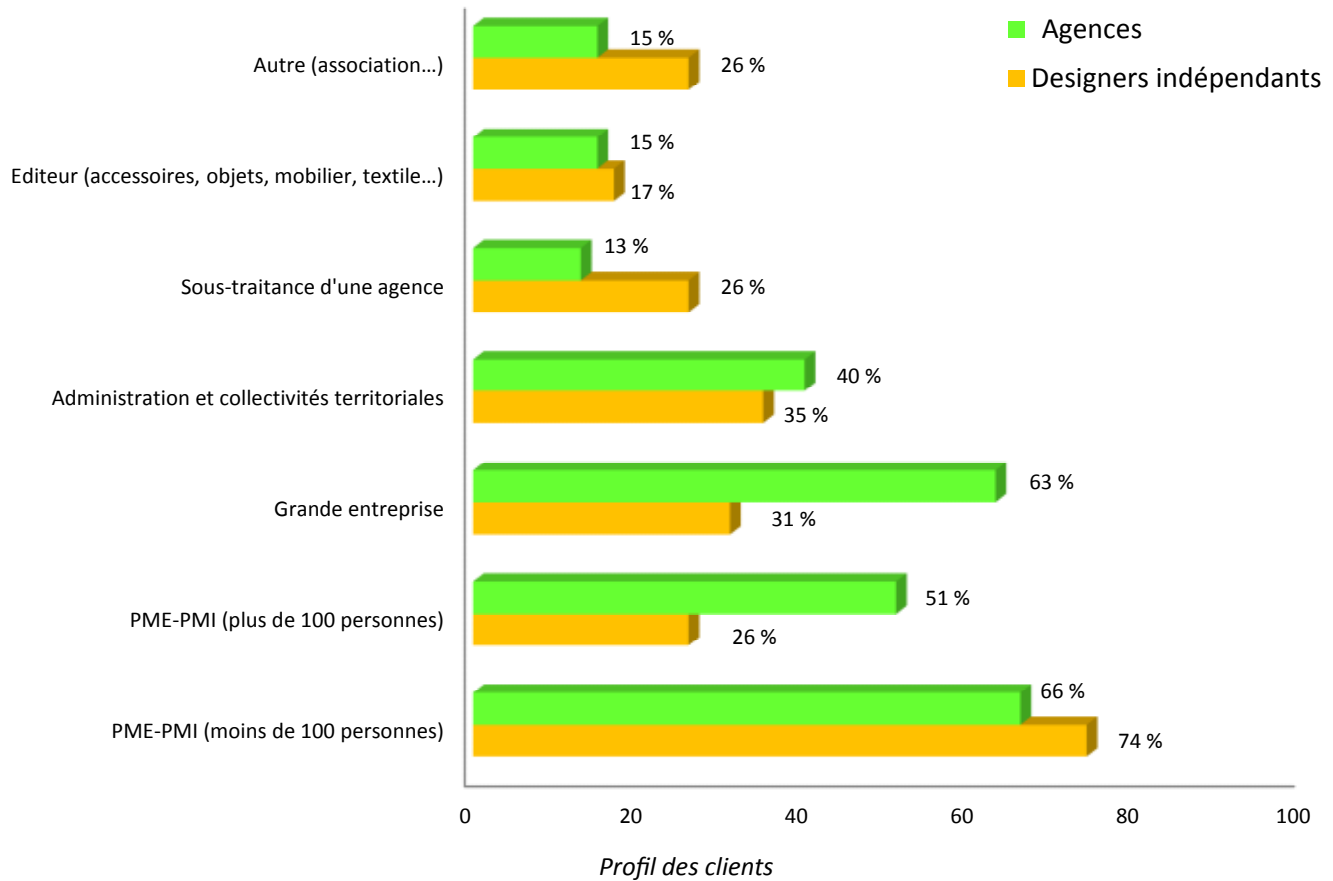
3.2 DES PROFILS DE CLIENTS QUI ÉVOLUENT AVEC LES PME COMME PRINCIPAUX CLIENTS

79% des structures ont des PME comme clientes. Il s'agit :

- pour 70%, de PME de moins de 100 personnes,
- pour 38%, de PME de plus de 100 personnes. *

46% des structures ont pour clientes des grandes entreprises. Le client administration publique poursuit sa progression et concerne aujourd'hui 37% des structures.

(*Le total est supérieur à 100 % car certaines structures ont des clients dans les deux catégories.)

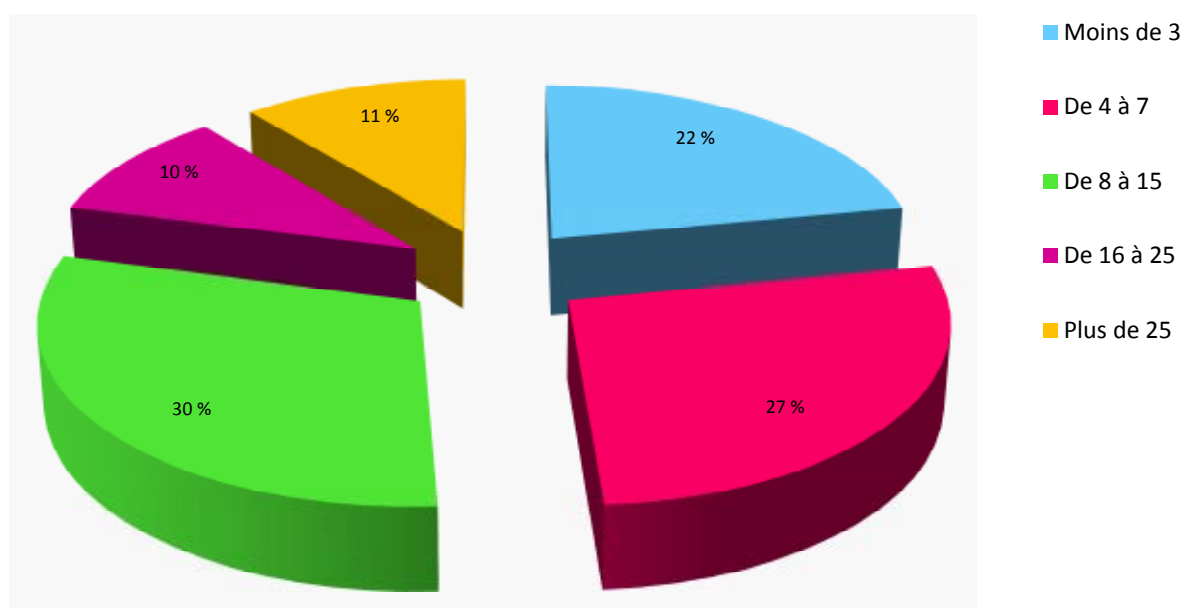


On observe de grandes différences entre indépendants et agences en ce qui concerne les grandes entreprises et les PME de plus de cent personnes. Le pourcentage des agences travaillant avec des grandes entreprises ou des PME de plus de cent personnes est le double de celui des indépendants.

Il apparaît dans cette enquête que la montée de la sous-traitance pour une agence est plus importante pour les indépendants que pour les agences. On retrouvera plus loin cette tendance : les agences se donnent de la flexibilité en sous-traitant à des agences plus petites ou à des indépendants plutôt que de recruter.

3.3 LE PARTAGE DU CHIFFRE D'AFFAIRES ENTRE PLUSIEURS CLIENTS

3.3.1 La moitié des structures ont plus de huit clients



Nombre de clients en 2008

3.3.2 Le plus gros client représente plus de 40% du chiffre d'affaires pour 34% seulement des structures de l'échantillon

On observe des différences selon la dominante d'activité :

- 20% pour le packaging,
- 39% pour la signalétique,
- 39% pour l'aménagement d'espace.

Activité dominante de l'entreprise :	Part du plus gros client			TOTAL
	Plus de 40 %	De 20 % à 40 %	Moins de 20 %	
Produit	37 %	41 %	22 %	100 %
Packaging	20 %	47 %	33 %	100 %
Graphisme, identité visuelle	31 %	45 %	24 %	100 %
Aménagement d'espace, signalétique	39 %	43 %	18 %	100 %
MOYENNE	34 %	44 %	22 %	100 %

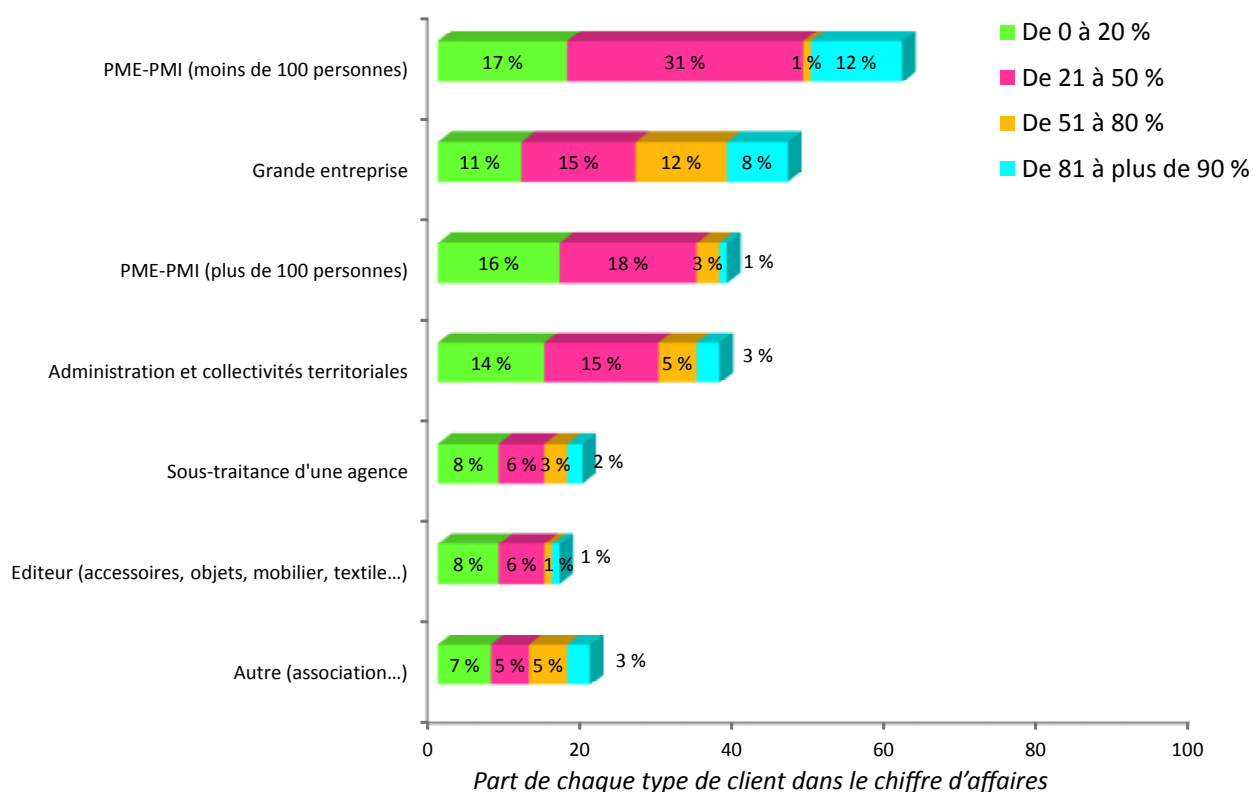
Part du plus gros client dans l'activité de l'entreprise par activité dominante

3.3.3 Les structures répartissent leur chiffre d'affaires entre les clients de profils différents

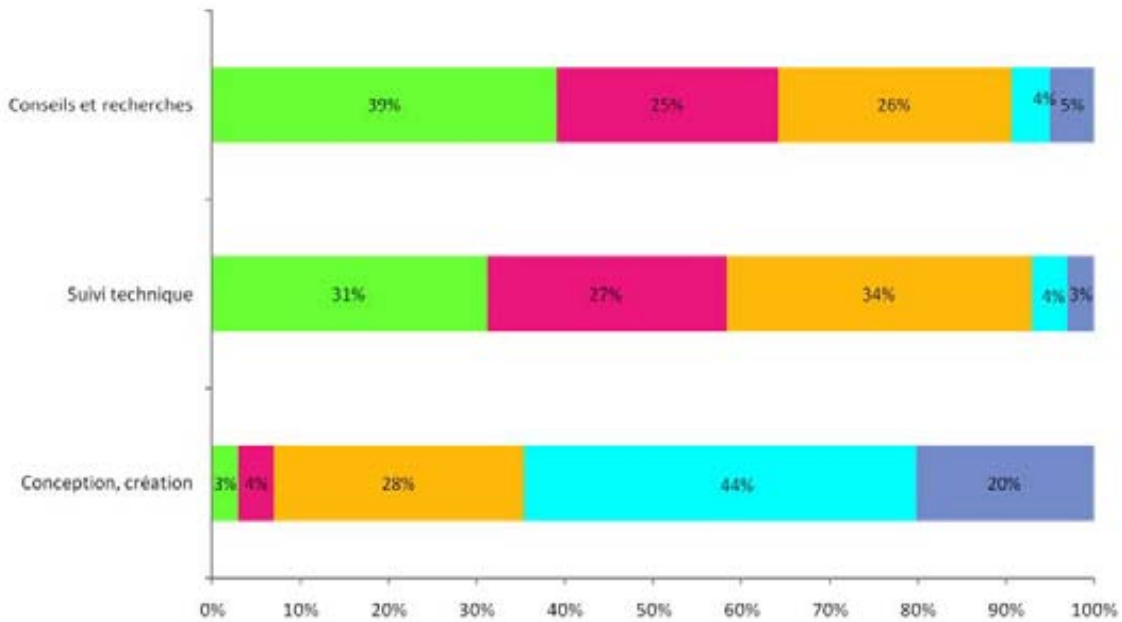
- 90% de celles qui ont comme clients des PME >100 leur doivent moins de 50% de leur chiffre d'affaires.

C'est aussi le cas :

- de 80% de celles qui ont comme clients des PME <100,
- 60% de celles qui ont l'administration comme client,
- 56% de celles qui ont comme clientes des grandes entreprises.



3.3.4 et des types d'interventions différents



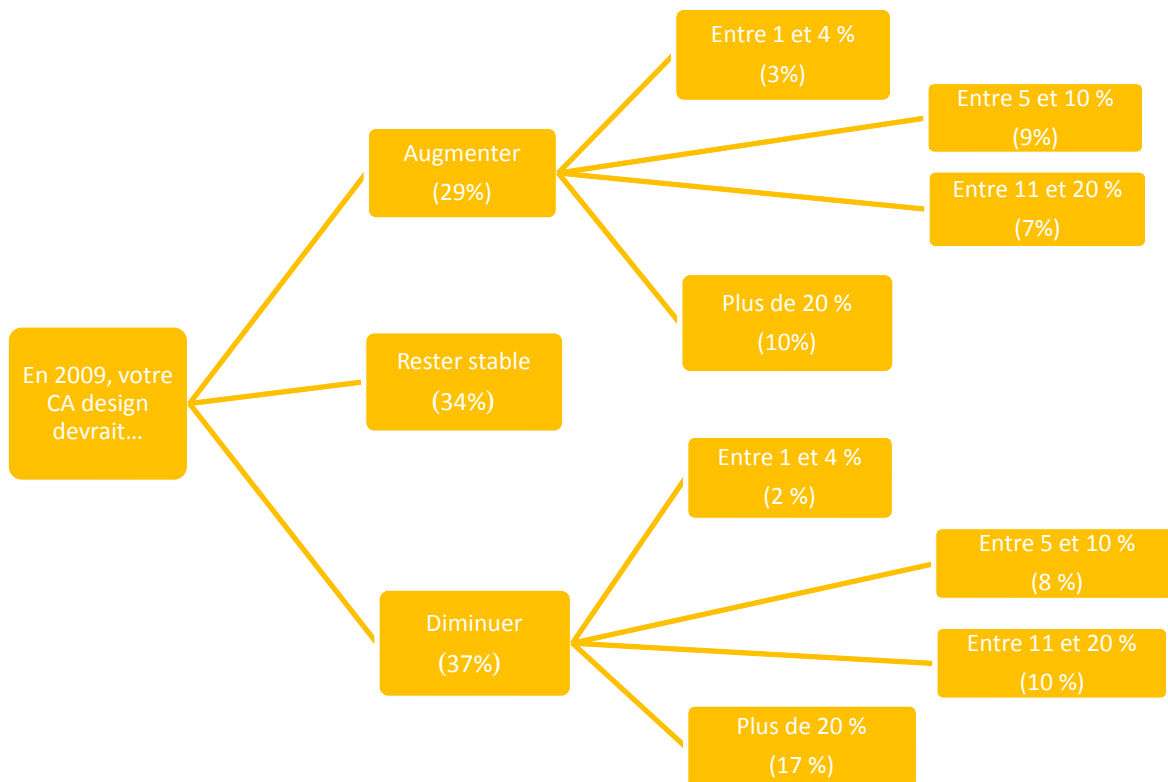
Répartition du chiffre d'affaires par type d'intervention

3.4 DES CHIFFRES D'AFFAIRES STABLES AU COURS DES DERNIÈRES ANNÉES ET PEU ÉLEVÉS

3.4.1 La tendance 2009

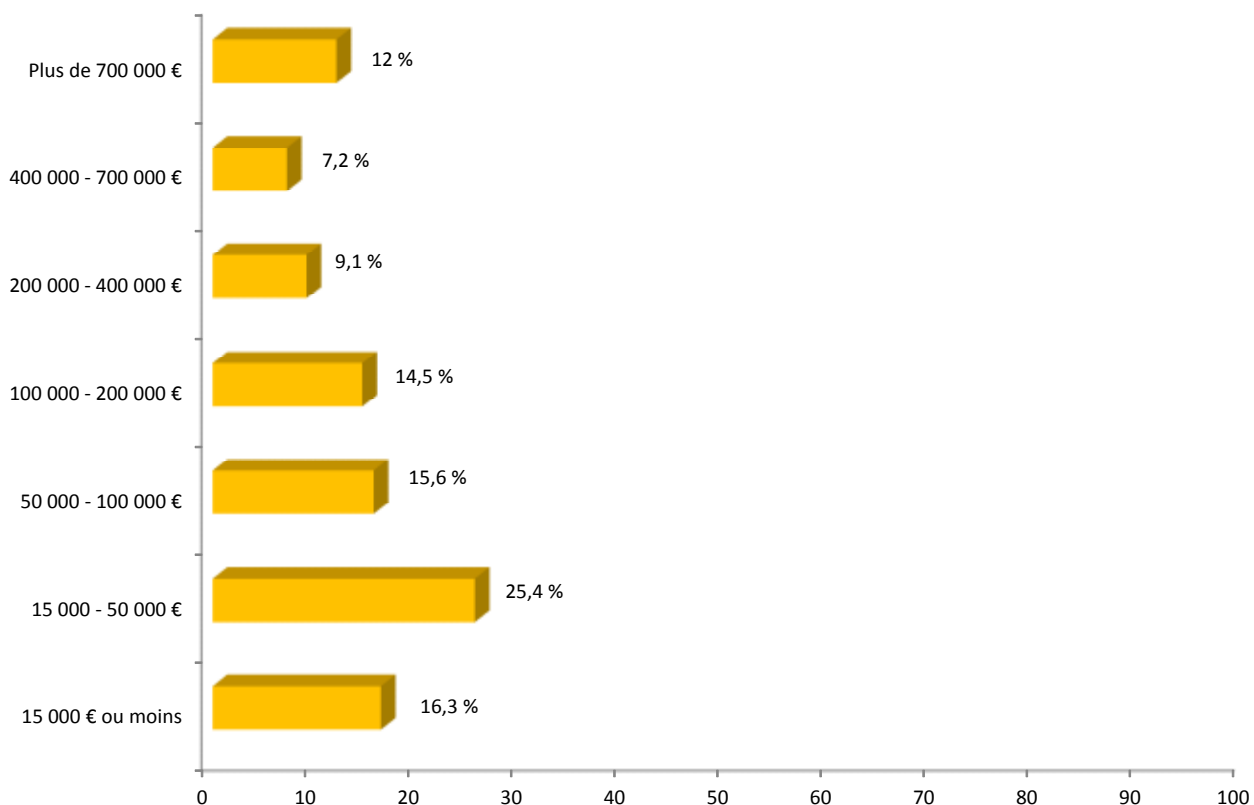
Les structures sont partagées en trois tiers :

- 38% disent qu'en 2009 leur chiffre d'affaires est en diminution (dont 17% de plus de 20%),
- 29% disent qu'en 2009 leur chiffre d'affaires est en augmentation (dont 10% de plus de 20%),
- pour les autres 33%, la situation reste inchangée.



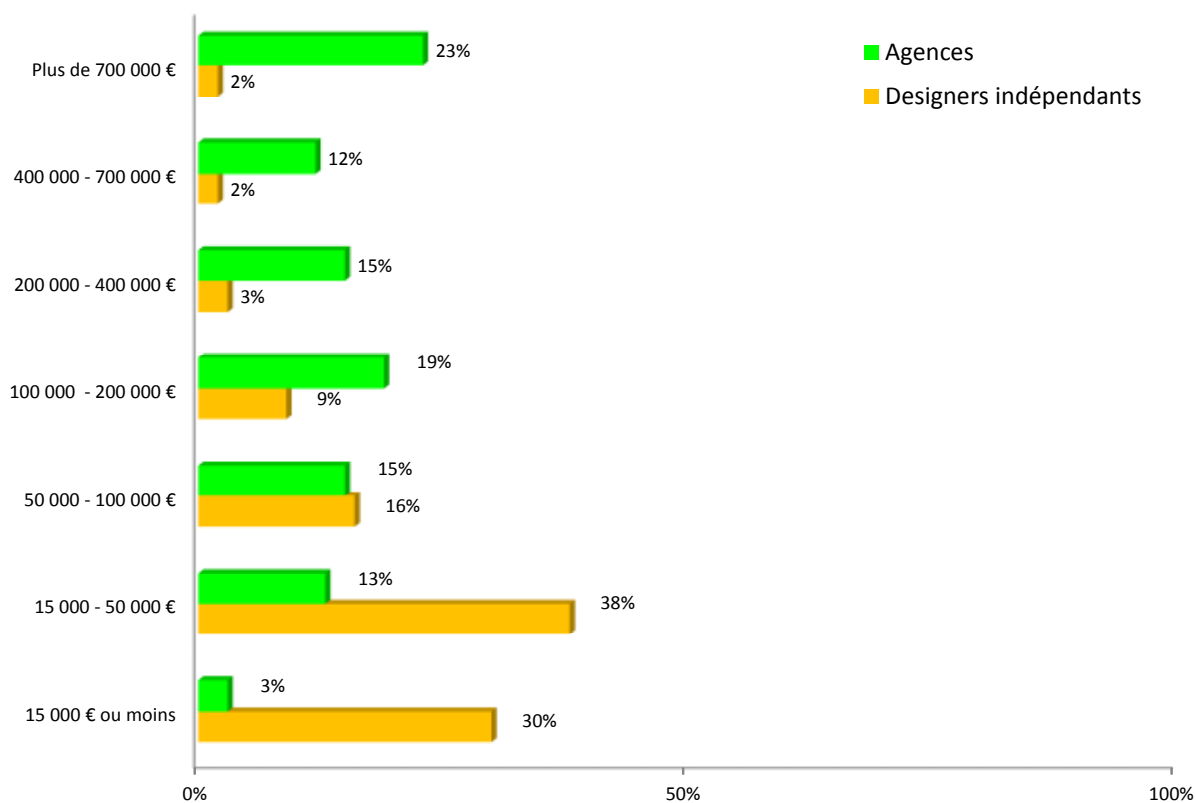
Évolution du chiffre d'affaires en 2009

3.4.2 La réalité des chiffres d'affaires en 2008



Chiffre d'affaires des structures de design

La dispersion de ces chiffres d'affaires est le reflet de la diversité des modes d'exercice du métier. Mais on remarque surtout que ces chiffres d'affaires sont en moyenne peu élevés, surtout pour les designers indépendants, ce qui traduit la fragilité de la situation financière de certaines structures qui acceptent des rémunérations qui cassent le marché.



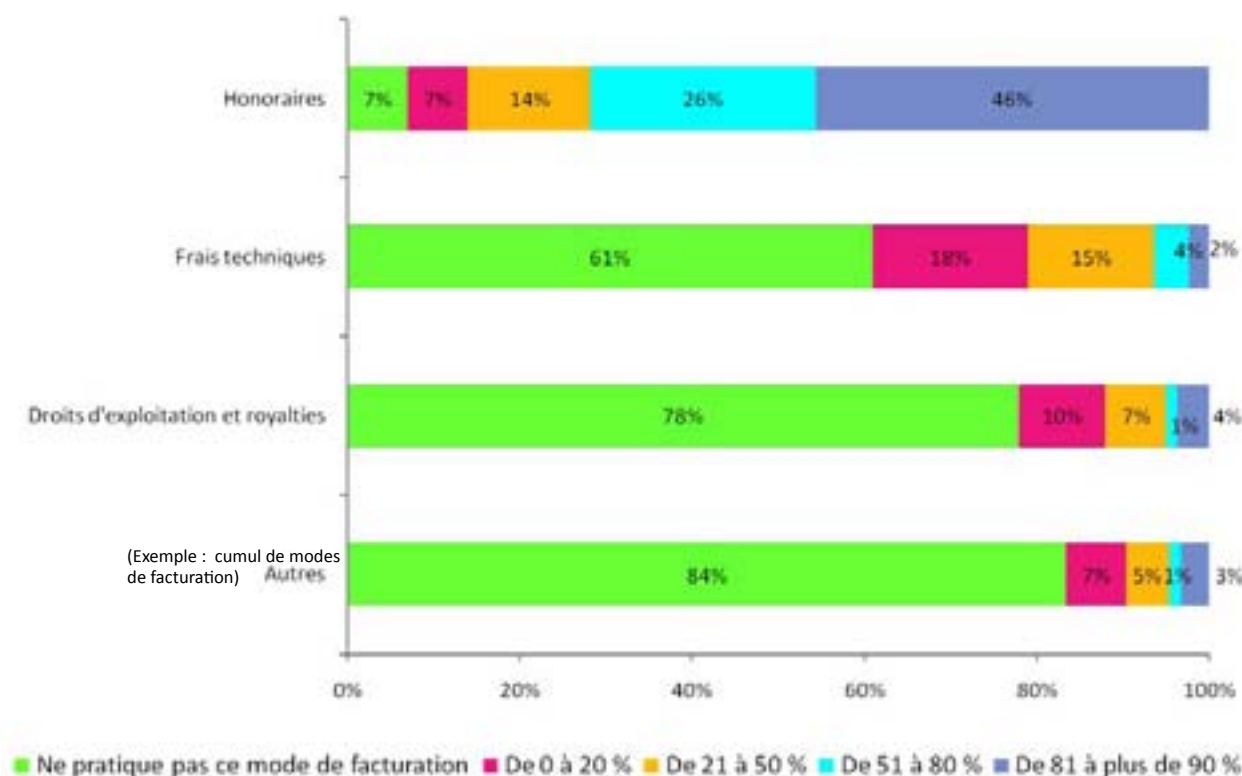
3.5 UNE FACTURATION EN HONORAIRES

3.5.1 Presque toutes les structures facturent des interventions en honoraires

Les structures de l'échantillon pratiquent en effet :

- la facturation en honoraires : 93%,
- la facturation de frais techniques : 39%,
- la facturation de droits d'exploitations et royalties : 22%.

Ces modes de facturation pouvant bien entendu être utilisés simultanément.



Répartition des modes de facturation

3.5.2 Les prix de journée sont très dispersés mais en moyenne peu élevés

- Le tiers des structures facturent la journée moins de 500 euros,
- près de la moitié la facturent entre 500 et 1 000 €.

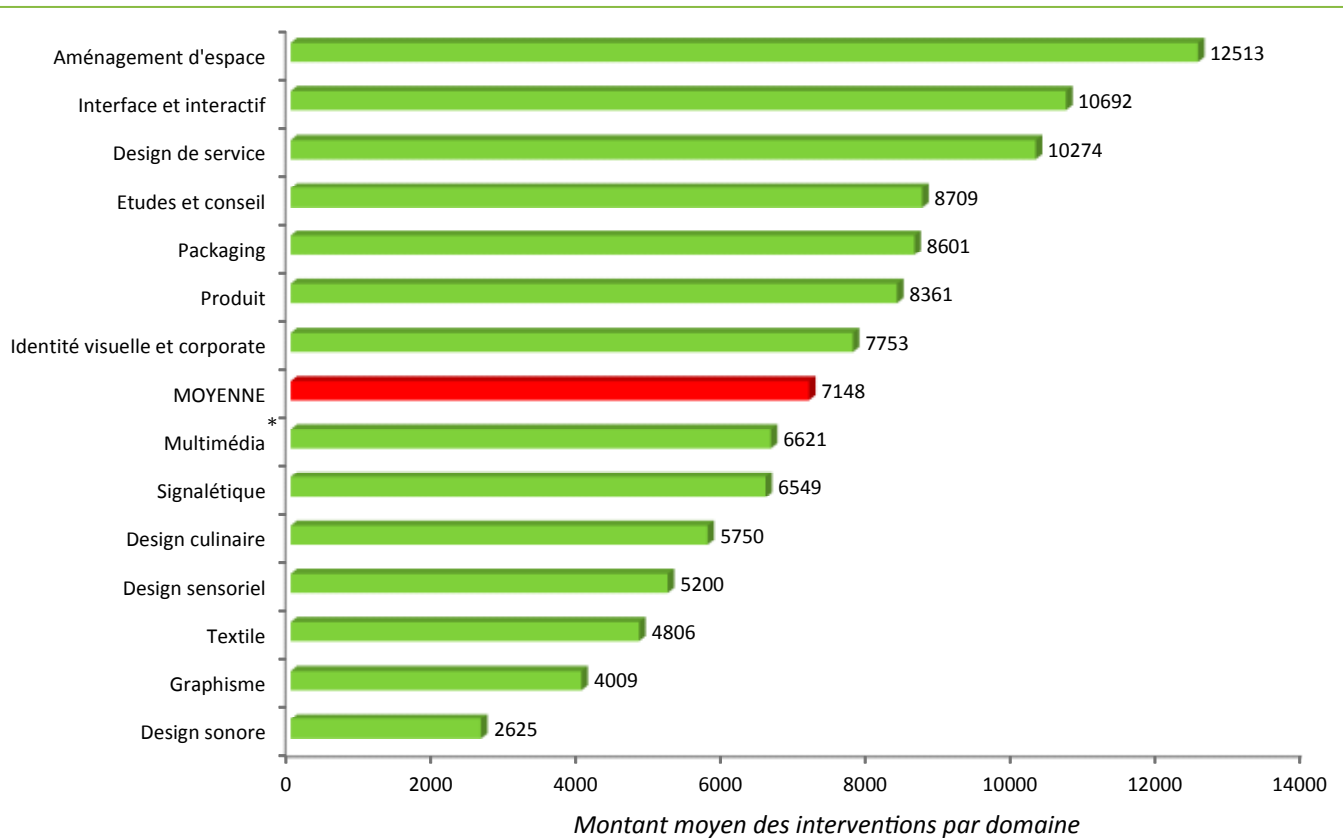
La moyenne est autour de 740 € (voisine de celle de 2002). L'étude ADC 2007 donnait une moyenne de 915 € (agences de cinq personnes et plus) et même 1275 € pour les adhérents d'ADC, parmi lesquels les plus grosses agences. Les indépendants et les petites structures sont ceux qui facturent le moins, en partie du fait de leurs moindres frais de structure.

3.5.3 Le montant total des interventions est également très dispersé avec des montants moyens peu élevés et d'importantes différences entre les activités

La dispersion des montants annoncés est le reflet de la dispersion des prix de journée.

Les montants annoncés sont en effet de :

- 8 361 € pour les interventions produit,
- 8 601 € pour le packaging,
- 12 513 €, montant le plus élevé, pour les interventions en design d'espace.



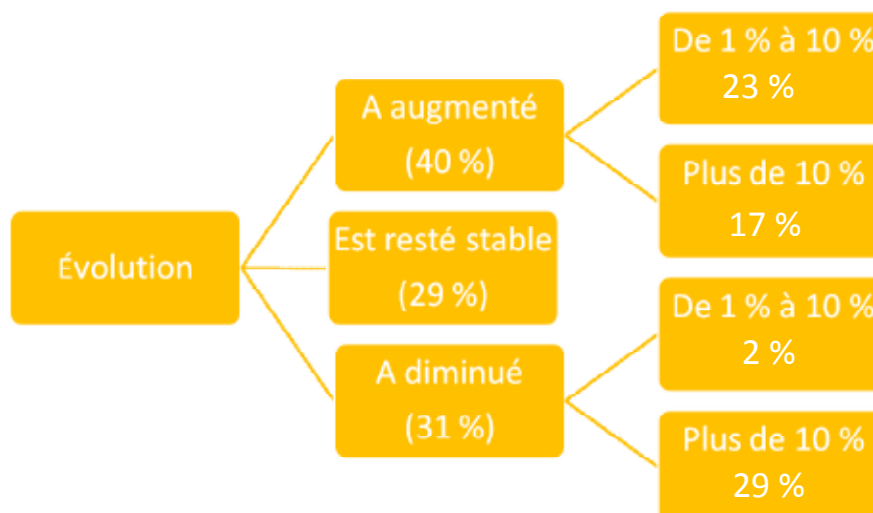
Ces montants sont par ailleurs moins élevés que les montants indiqués par les entreprises qui incluent souvent dans leurs coûts certains des frais techniques et de réalisation. En effet, les montants moyens annoncés par les entreprises utilisatrices sont de l'ordre de 27 000 à 35 000 € pour l'aménagement d'espace, de 18 000 et 29 000 € pour la communication / marques et de 2 000 € à 15 000 € pour les autres types d'intervention.

(* il s'agit du montant moyen calculé sur l'ensemble des interventions.)

3.6 UNE ACTIVITÉ CROISSANTE À L'INTERNATIONAL (FOCUS SUR 80 STRUCTURES)

3.6.1 Les structures se partagent en trois groupes de taille comparable

- 40% ont vu leur chiffre d'affaires augmenter (dont près de la moitié de plus de 10%),
- 31% ont vu leur chiffre d'affaire diminuer (dont la presque totalité de plus de 10%),
- pour les autres la situation est restée inchangée.



Évolution du chiffre d'affaires à l'export depuis cinq ans

3.6.2 La facturation à l'international se développe

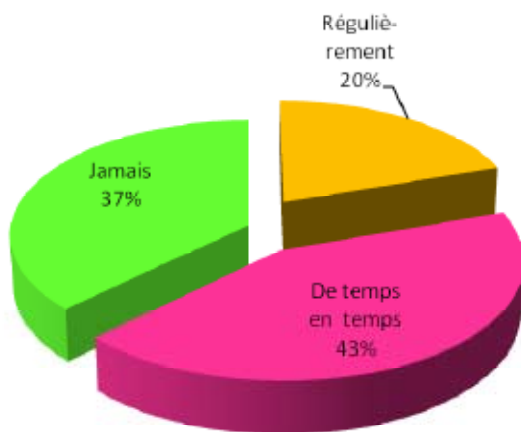
Plus de 70% des structures facturent à l'international. Elles n'étaient que 50% en 2002. Mais pour 40% cette facturation représente toujours moins de 5% de leur chiffre d'affaires. Les pays clients se trouvent majoritairement dans l'Union Européenne (39%) et en Asie (16%).

Corollaire : l'anglais est parlé dans 91% des structures.

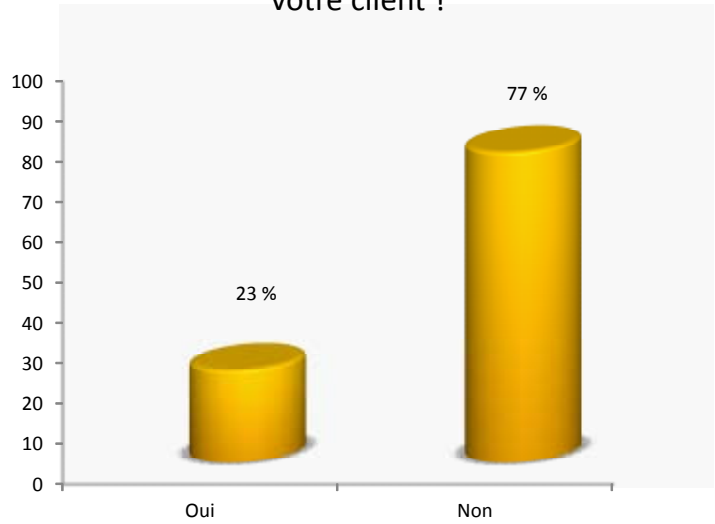
3.7 UNE PRATIQUE DE DÉPÔT DE DESSINS ET MODÈLES

La plupart des structures déposent régulièrement ou de temps en temps des dessins et modèles mais peu (23 %) le font conjointement avec leur client.

Déposez vous des dessins et modèles ?



Procédez-vous à des dépôts conjoints avec votre client ?



La protection des créations

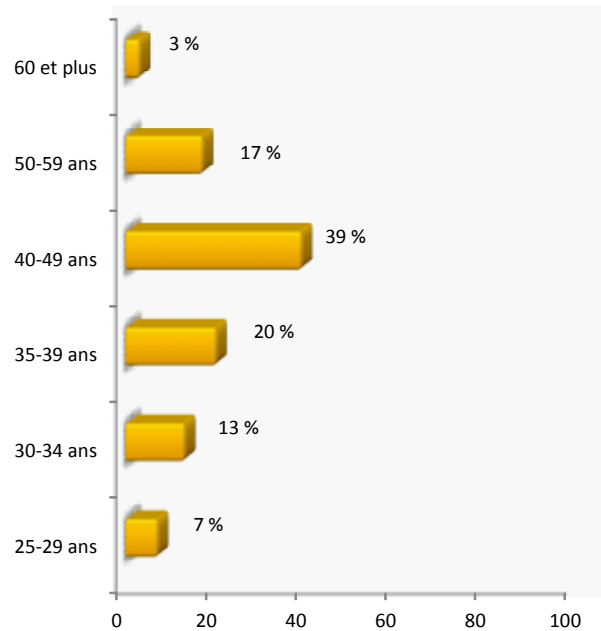
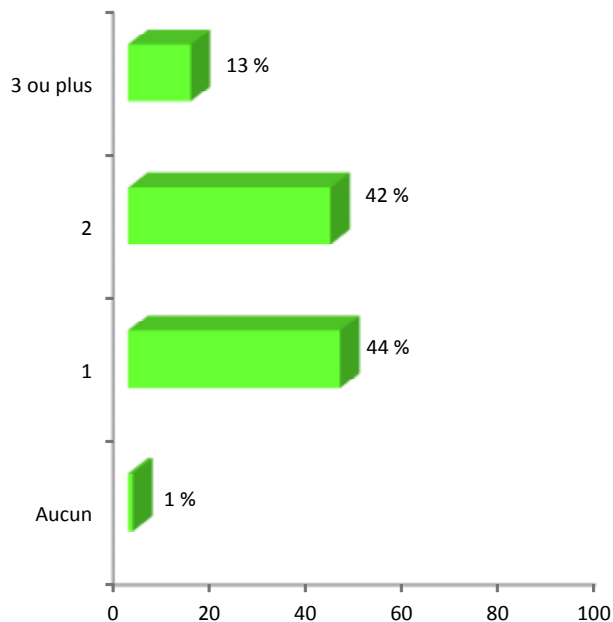
4 LES RESSOURCES HUMAINES

Notre échantillon se composait de 217 designers indépendants et 245 agences.

4.1 LES AGENCES

4.1.1 Une évolution de la direction vers une codirection par des jeunes ayant une formation en design

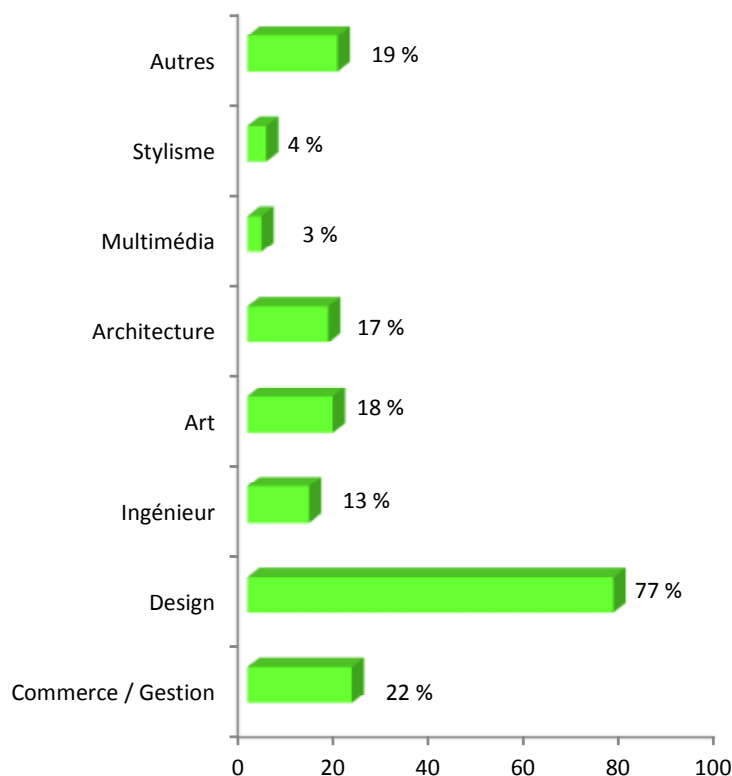
La majorité des agences (55%) ont deux ou trois dirigeants /directeurs artistiques. Cette tendance à la codirection s'est accentuée au cours des dernières années. De nombreuses agences, de deux ou trois personnes, sont en effet des associations de designers qui codirigent la structure. Certaines agences plus importantes ont une organisation par domaine chacun d'eux ayant un directeur ou directeur de création. Ces dirigeants sont jeunes : 40% ont moins de 40 ans. 80% moins de 50 ans.



Nombre de dirigeants / directeurs de création

Âge moyen des dirigeants / directeurs de création

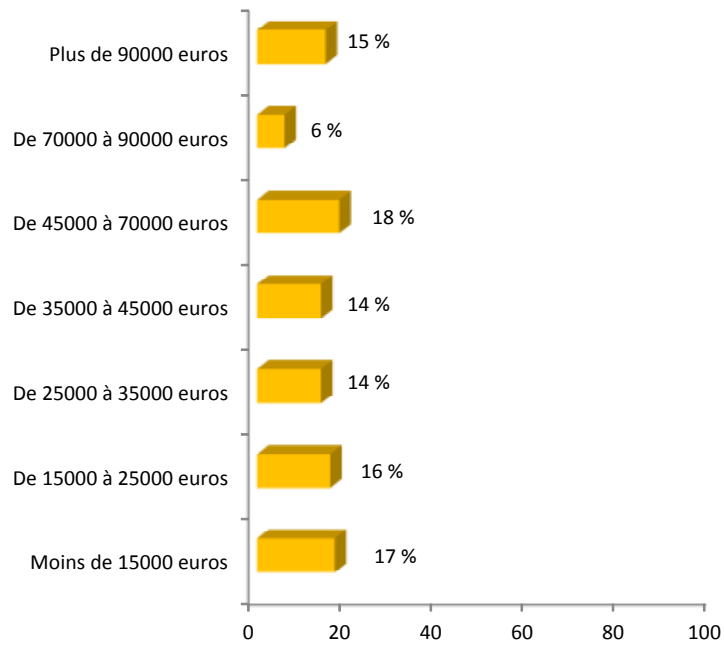
La majorité d'entre eux ont une formation en design (77%). Ils n'étaient que 40% en 2002. Ils sont issus des nombreuses formations créées ou développées depuis 25 ans.



La formation initiale des dirigeants – directeurs de création

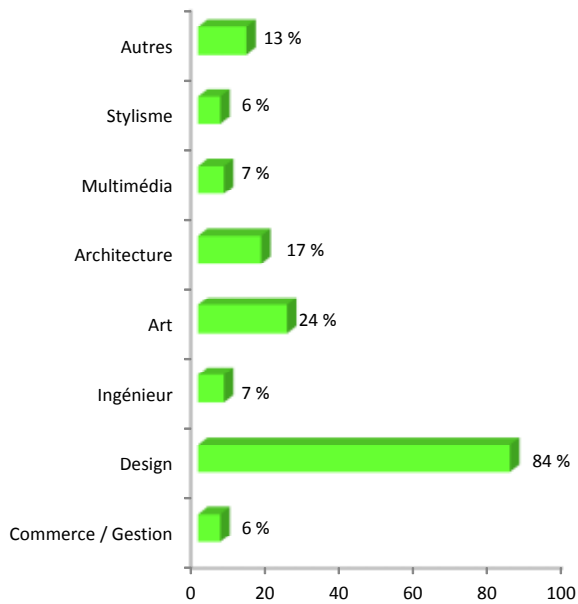
Contrairement à ce que l'on imagine généralement et que l'on considère souvent comme souhaitable, ils s'associent entre eux. Lorsqu'une structure a deux dirigeants l'un des deux au moins a une formation en design dans 84% des cas, le second étant le plus souvent designer (31%), plus rarement gestionnaire (25%), architecte (21%), ou ingénieur (19%).

Les rémunérations sont très inégales : 33% gagnent moins de 25 000 euros et 21% plus de 70 000 euros annuels (dont 15% plus de 90 000 euros), les autres étant répartis de manière quasi homogène sur toute la gamme des rémunérations. Avec un salaire médian d'un peu plus de 35 000 euros.

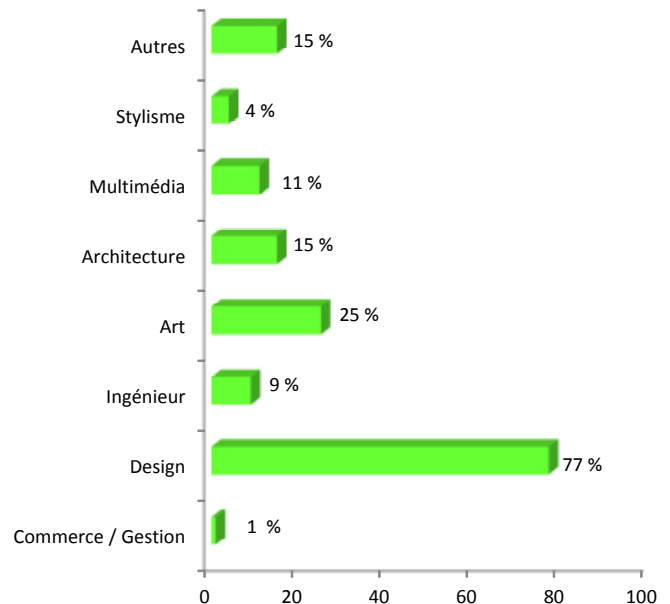


Le salaire moyen des dirigeants – directeurs de création

4.1.2 Designers senior et designers junior sont également en majorité issus d'écoles de design ou d'écoles d'art



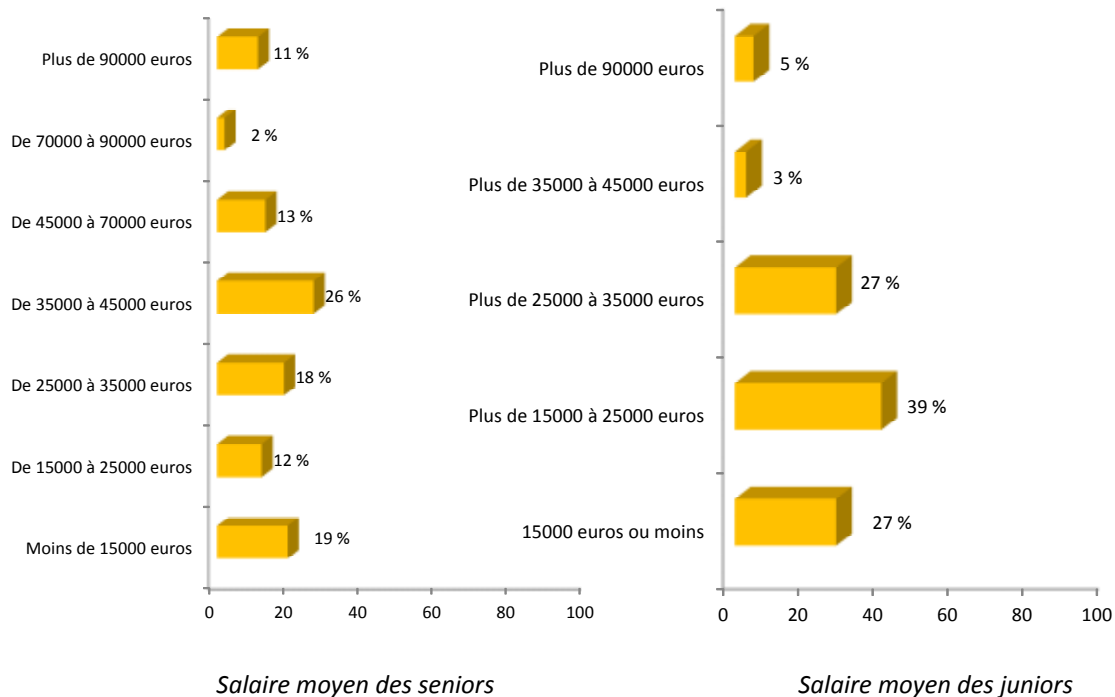
Formation initiale des seniors



Formation initiale des juniors

Leurs rémunérations sont peu homogènes et globalement peu élevées:

- 31% des designers seniors ont un salaire brut inférieur à 25 000 € / an,
- 66% des juniors ont un salaire brut inférieur à 25 000 € / an.



4.1.3 La plus grande partie des agences n'ont pas de personnel administratif ni commercial

- 64% des agences n'ont pas de personnel administratif,
- 63% n'ont pas de commerciaux,
- 6% n'ont pas de créatifs. Ce qui correspond au développement actuel de très petites structures qui jouent le rôle d'assembleur d'équipes de design au cas par cas, en faisant appel à de la sous-traitance.

4.1.4 La majorité des agences font appel à la sous-traitance de designers freelance

- Il arrive à 61% des agences de faire appel à des designers freelance,
- 24% le font régulièrement.

Cette tendance a déjà été soulignée. De nombreuses petites agences préfèrent avoir recours à des freelance plutôt que de procéder à des recrutements qui pourraient les fragiliser en période de crise.

4.1.5 Au cours des trois dernières années les agences ont très peu investi

Face à la crise, les agences ont très peu investi en personnel comme en formation :

- 27% ont recruté,
- 25% ont investi en formation continue.

Les besoins exprimés par les dirigeants en ce qui concerne leur formation et celles de leurs collaborateurs ont très peu évolué depuis l'enquête de 2002 :

- NTIC et multimedia 26%,
- management, finances et business 12%,
- Langues (anglais) 8%.

Quelques demandes isolées concernent l'éco-conception et les nouvelles méthodologies du design.

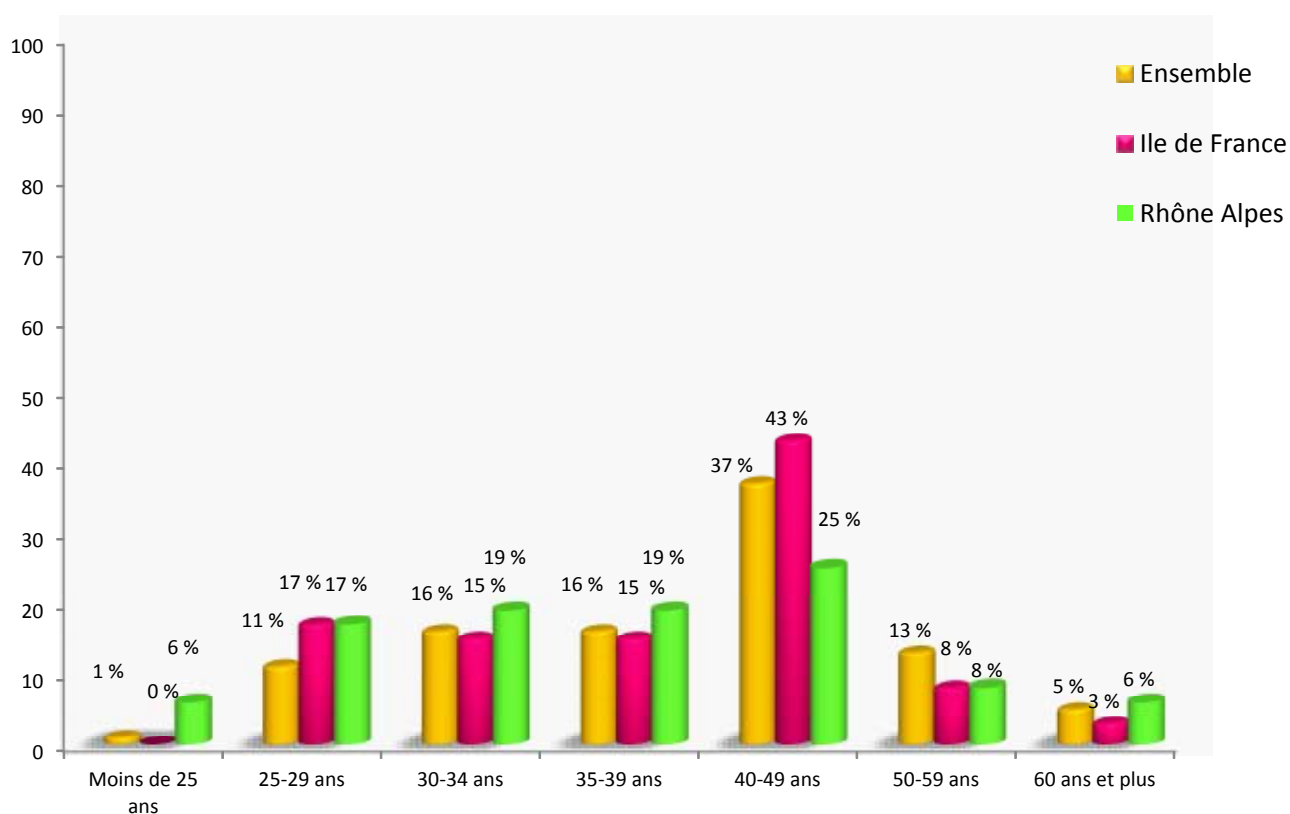
Elles ont également peu investi hors formation (moins de 7% du chiffre d'affaires). Pour celles qui l'ont fait, c'est à 80% sur du matériel et à 32% sur l'aménagement des locaux.

4.2 LES DESIGNERS INDÉPENDANTS

4.2.1 La répartition des âges des designers indépendants est très proche de celle des directeurs d'agences

Ils sont plus âgés en moyenne que les designers seniors et surtout juniors. Si 18% d'entre eux seulement ont plus de 50 ans, 55% ont plus de 40 ans. Cette tendance s'observe sur le terrain. Après quelques années de travail en agence, des designers seniors, et parfois des directeurs d'agence ou directeurs de création choisissent de se mettre à leur compte, espérant avoir plus d'indépendance et moins de stress et surtout pouvoir accéder à d'autres expériences. Ils sont souvent Franciliens.

Ils sont plus jeunes en Rhône-Alpes où 62% ont moins de 40 ans. Ce qui indique parfois que les designers y choisissent d'exercer en freelance plutôt qu'en agence, peut être parce qu'il y a moins d'agences qui recrutent.

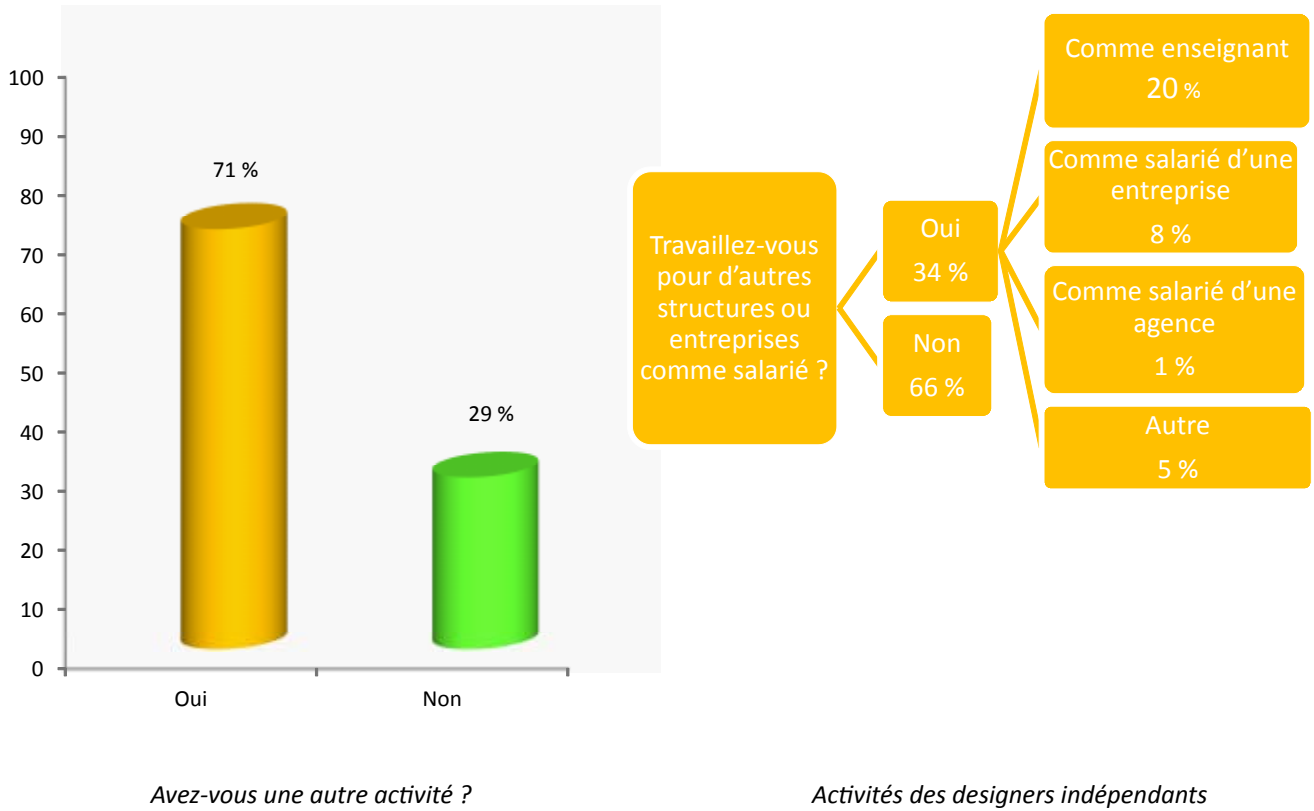


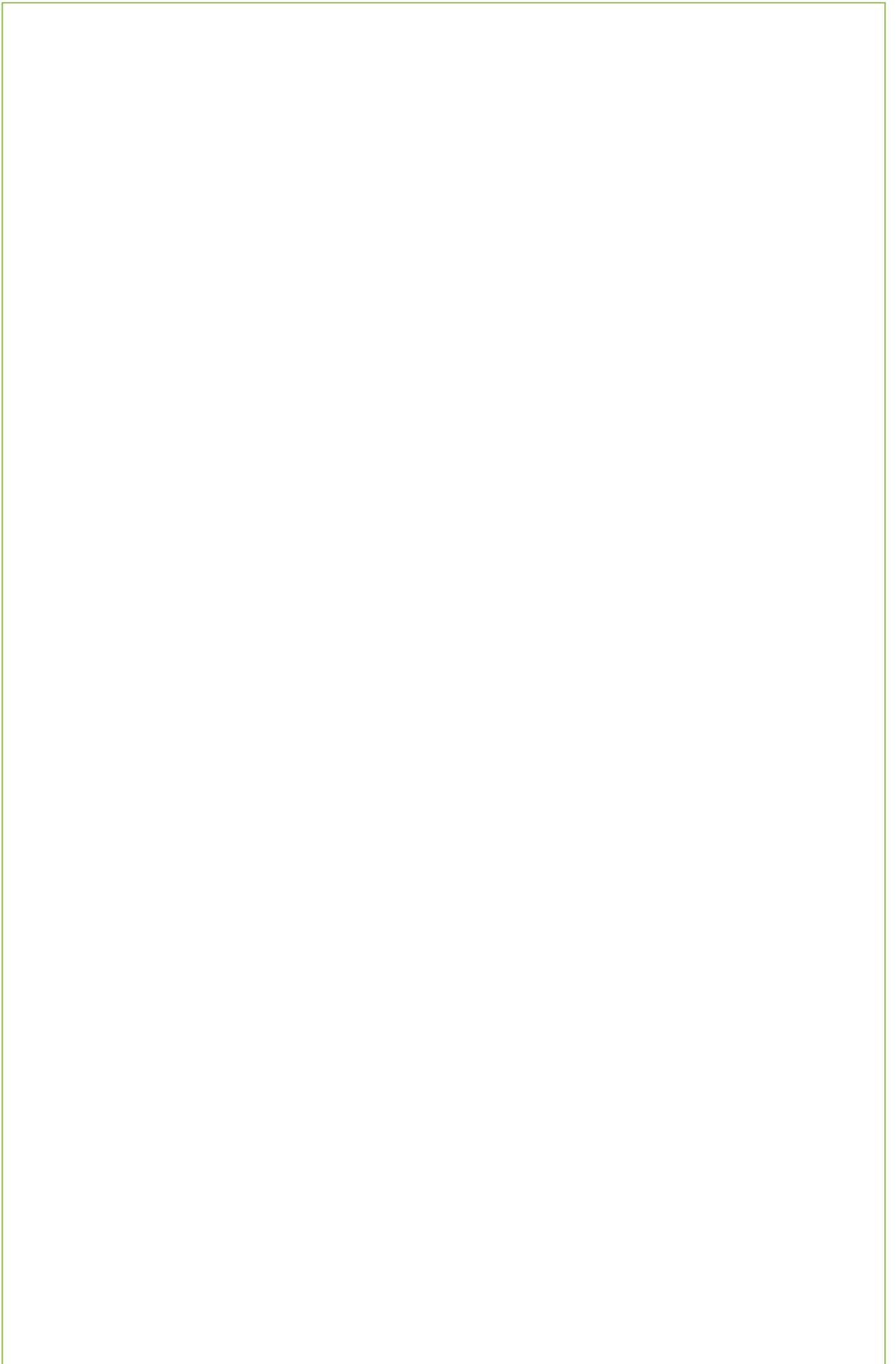
Répartition par âge des designers indépendants

4.2.2 Ils ont également généralement une formation en design (67%)

4.2.3 La majorité d'entre eux (71%) exerce une autre activité

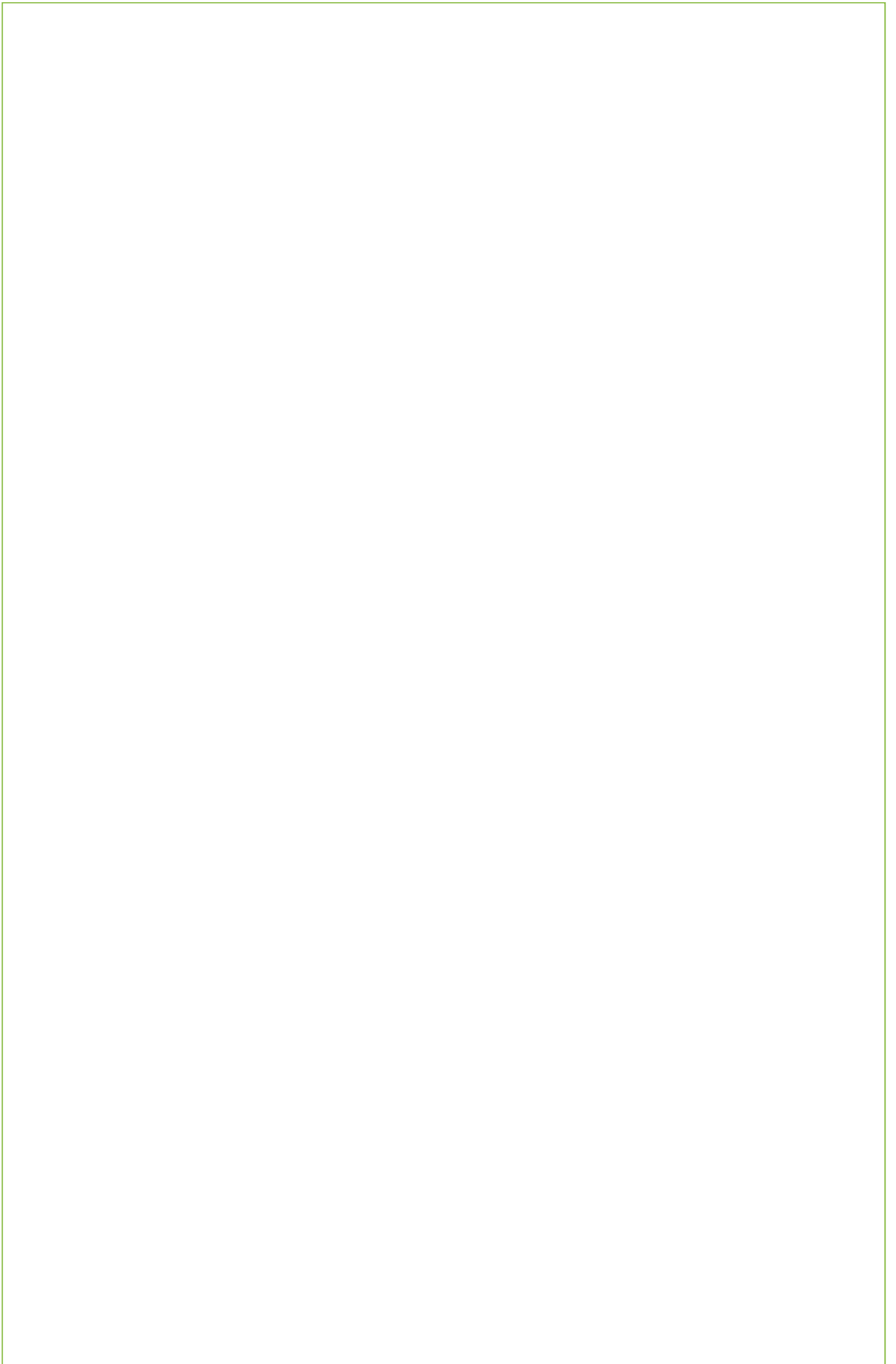
34% sont salariés d'une structure, établissement d'enseignement (19%), entreprise ou agence (9%).







III/ LA DEMANDE DE DESIGN EN FRANCE



L'étude réalisée par le consortium présente la particularité d'avoir été faite sur deux populations d'entreprises : l'une issue des fichiers des partenaires qui sont pour la plupart des entreprises sensibilisées au design (enquête nommée « *online* » effectuée par mailing) et l'autre issue d'une sélection d'entreprises du fichier SIRET, établie sur la base de *quotas* par secteurs d'activité, permettant d'obtenir une image représentative des différents secteurs de l'économie française (enquête nommée « *quotas* » effectuée par téléphone). C'est la première fois qu'une telle étude est réalisée et cet échantillon *quotas* apporte une valeur ajoutée de représentativité certaine aux résultats.

L'enquête *online* a été réalisée en deux temps : par l'envoi d'un questionnaire dit « *court* » à une large population d'entreprises issue majoritairement des fichiers des partenaires et posté sur leurs sites et ceux de certains de leurs partenaires et par l'envoi d'un questionnaire dit « *long* » aux répondants du premier envoi ayant accepté de recevoir ce second questionnaire d'approfondissement.

Les bases de l'étude sont donc :

- **QUESTIONNAIRES COURTS**

- ENQUÊTE MAILING : *ONLINE*

278 réponses, dont 130 réponses complètes, d'entreprises majoritairement utilisatrices de design, issues des fichiers du consortium de partenaires.

- ENQUÊTE TÉLÉPHONIQUE : *QUOTAS*

304 réponses, échantillon sur *quotas* sur toutes les entreprises de plus de dix salariés.

- **QUESTIONNAIRES LONGS**

- ENQUÊTE MAILING : *ONLINE*

Ce focus a été réalisé auprès de 106 entreprises qui ont répondu au questionnaire *long*.

- **AUTRES SOURCES D'INFORMATION**

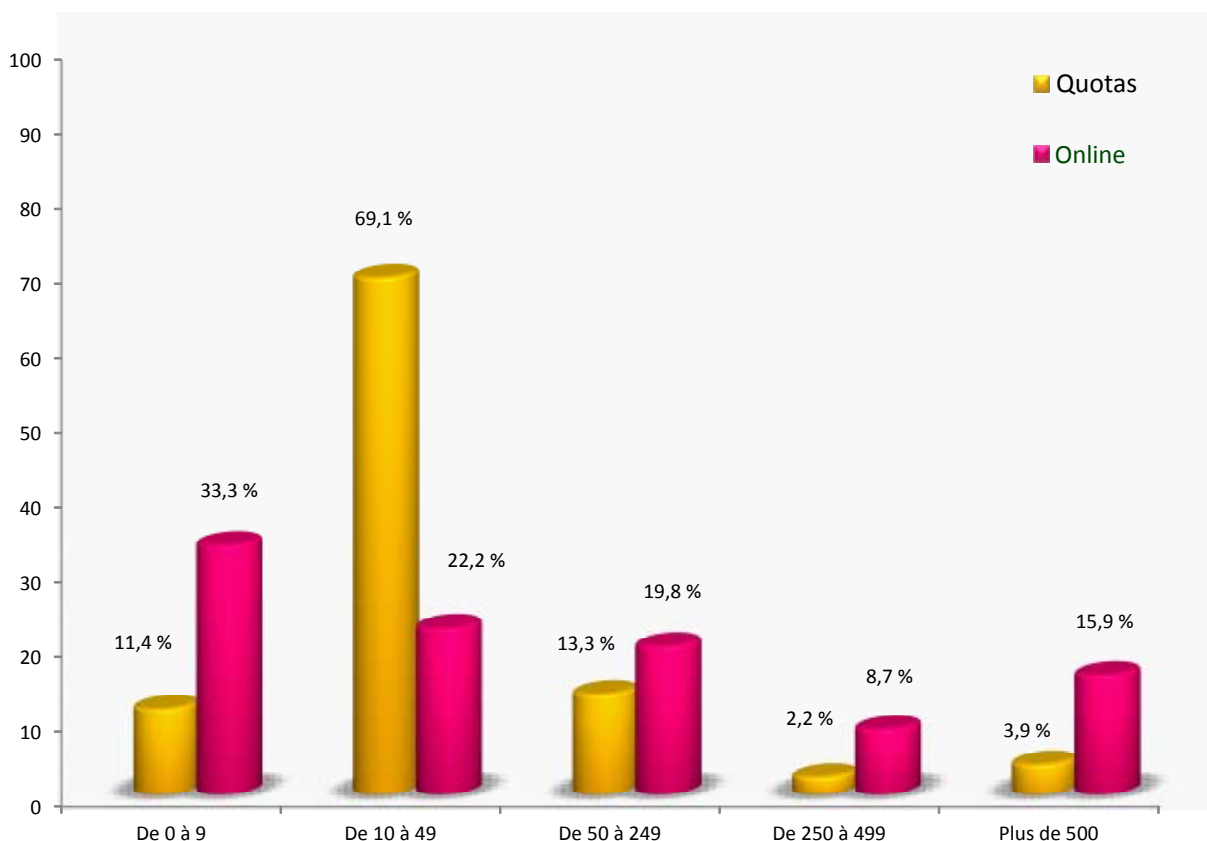
- Enquête *APCI Ministère de l'industrie 2006*, 70 entreprises, ayant participé à *l'Observateur*
- Enquête *DME 2009*, 421 entreprises européennes dont 60 françaises,
- Enquête « valeur stratégique du design: un modèle de management du design » Brigitte Borja de Mozota, 33 entreprises
- *UK Design / Buying & Selling For A Global Industry_ Design Council 2007 UK Companies Spending On Design - Design Council 2008* (1500 entreprises)
- *The Economical Impact Of Design In Flanders (Flandres) Design Flanders/ 2003, 2005, 2007* Belgique
- *The Design Difference - Irish Centre For Design Innovation/ 2007* (405 PME) Irlande
- *Estudio del impacto economico del diseño in España* (2005), DDI (Madrid) Espagne
- *L'impacte economic del disseny a les empreses de Catalunya* (2010) Barcelona Design Centre Espagne
- *Ten Points /Attitudes, Profitability And Design Maturity In Swedish Companies- SVID 2004 – 2007*

1. LES CARACTÉRISTIQUES GÉNÉRALES

1.1 LE STATUT ET LA LOCALISATION GÉOGRAPHIQUE DES ENTREPRISES DES ÉCHANTILLONS

Les entreprises de l'échantillon *quotas* sont majoritairement des PME (94%), 69% d'entre elles ayant entre 10 et 49 personnes. Les entreprises interrogées en ligne, sont à 75% des PME, en moyenne plus importantes en effectif avec une plus grande hétérogénéité : l'échantillon comprend un pourcentage non négligeable de toutes petites structures (33% ayant moins de 9 personnes) et de très grands groupes (16% plus de 500 personnes).

Pour la comparaison avec les autres sources, on notera que les entreprises ayant participé à l'enquête *APCI 2006*, nominées à *l'Observateur du design*, sont à 49% des PME, et en moyenne encore plus grandes. Quant aux entreprises analysées dans l'étude européenne *DME*, elles ont toutes une pratique du design, avec un degré d'intégration du design variable, ce qui les rapproche plutôt, de même que les entreprises de *l'Observateur*, de l'échantillon *online* de la présente étude.



Répartition des effectifs des entreprises des échantillons quotas et online

On note évidemment ici un écart important dans la répartition des deux échantillons :

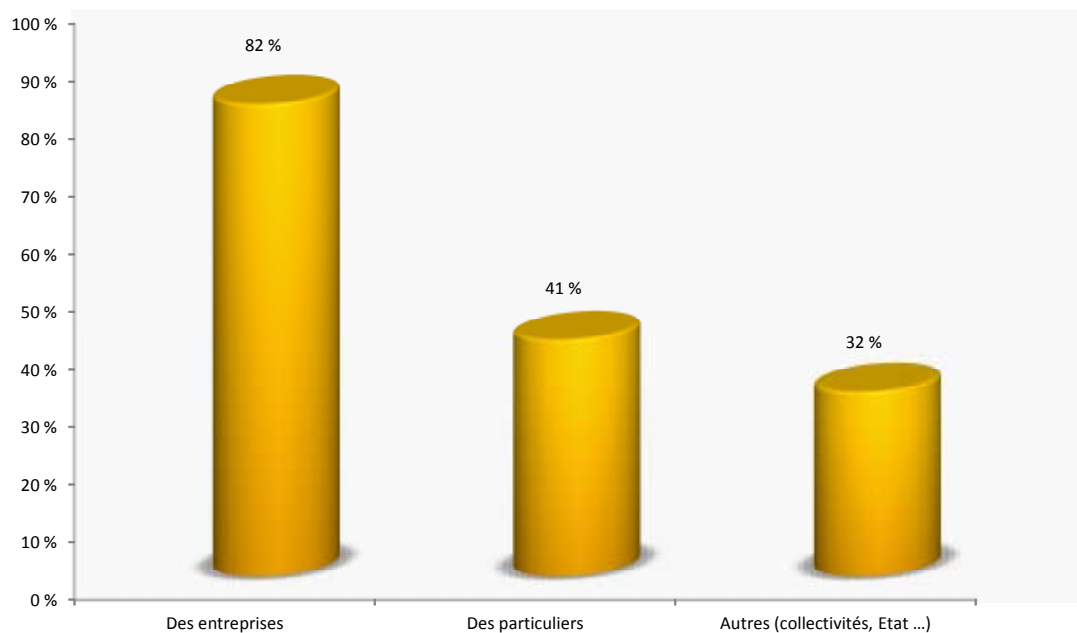
- l'échantillon *quotas*, représentatif à l'échelon national, reflète la prépondérance de l'Île de France et des grandes régions économiques que sont le Rhône Alpes, les Pays de Loire, la Bourgogne/Centre, notamment,
- dans l'échantillon *online*, les entreprises participantes se situent en majorité en Île de France (37%) et en Rhône-Alpes (24%). Trois régions arrivent ensuite avec 5 % : le Nord Pas de Calais, les Pays de la Loire et la Provence-Alpes-Côte d'Azur. Sans être directement corrélé à ce résultat, on peut noter le fait que ces régions disposent d'acteurs institutionnels qui accompagnent les entreprises dans leur démarche design. Il est à noter que les entreprises de l'enquête 2006 étaient localisées à 40 % en Île-de-France.

Régions	online	quotas
Ile de France	38 %	12%
Rhône Alpes	24 %	9%
Nord Pas de Calais	5 %	7%
Pays de la Loire	5 %	9%
Provence Alpes Cote d'Azur	5%	6%
Bourgogne / Centre	3 %	9%
Alsace	2 %	5%
Champagne Ardenne	2 %	7%
Normandie	2 %	7%
Languedoc Roussillon / Midi Pyrénées	2 %	8%
Poitou Charentes	2 %	3%
Auvergne	2%	4%
Bretagne	2 %	4%
Franche Comté	2 %	3%
Limousin	2 %	0%
Aquitaine	1 %	3%
Lorraine	1 %	4%
Total	100 %	100%

Localisation des entreprises online et quotas

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES SUR LES ENTREPRISES AYANT PARTICIPÉ À L'ENQUÊTE ONLINE :

- un tiers des entreprises sont de création récente de moins de dix ans (14 % pour les entreprises de l'enquête 2006), 24 % d'entre elles sont des entreprises plus anciennes créées avant 1950,
- le siège social de ces entreprises est à 95 % en France avec un tiers d'entre elles appartenant à un groupe de nationalité française et 13 % de nationalité étrangère,
- un quart des entreprises ont un chiffre d'affaires inférieur à 500 000 €, 37 % inférieur à 2 millions d'euros et 60 % inférieur à 10 millions d'euros. 14 % d'entre elles ont un chiffre d'affaires supérieur à 250 millions d'euros,
- ce chiffre d'affaires est réalisé à plus de 40 % à l'export pour plus d'un tiers des entreprises,
- ces entreprises ont globalement une politique de marque, avec plus de 80 % d'entre elles ayant au moins une marque déposée.
- leur clientèle est principalement constituée d'entreprises, sur des marchés B to B, mais la part des collectivités est en augmentation, représentant aujourd'hui 32 % des marchés des répondants,



Typologie de la clientèle des entreprises online

- L'échantillon a été extrait du fichier SIRET à partir de *quotas*. Les entreprises de plus de dix salariés ont ainsi été regroupées en six secteurs dits « marchands » supposés homogènes vis-à-vis du design:

- Agriculture et extraction (1%)
- Industrie légère (11%)
- Industrie lourde (15%)
- Construction (7%)
- Commerce (30%)
- Services (16%)

Ces entreprises correspondent donc à une population représentant 80% du PIB français, les 20% restants correspondant aux entreprises de moins de 10 personnes.

1.2 LA PRATIQUE DU DESIGN DANS LES ENTREPRISES

L'échantillon des entreprises (>10 pers) contactées par téléphone *quotas*, conçu pour approcher le taux d'utilisation du design par les entreprises françaises indique un taux relativement faible d'utilisation du design, de 40% en moyenne, assez variable selon les secteurs. Ce taux est toutefois supérieur au taux qui avait été constaté sur l'échantillon de PME de 2002.

La proportion (%) d'utilisateurs de design (interne et/ou externe) dans les entreprises supérieures à dix salariés varie effectivement selon les secteurs économiques considérés (de 25 à la 60% des effectifs). Exprimé en poids économique (% de chiffre d'affaires représenté) le taux est particulièrement élevé dans le commerce, mais aussi l'industrie légère et la construction, mais nettement plus faible dans les autres.

Par ailleurs, on remarque en analysant les chiffres d'affaires que, dans chaque secteur, les plus grandes entreprises sont davantage consommatrices de design, et ce, surtout dans la construction, le commerce et l'industrie lourde. En moyenne seulement 23% des entreprises de < 1million d'euros de chiffre d'affaires ont recours au design contre 35 à 40% pour celles de 1 à 10 millions et de 45 à 60% pour les celles qui dépassent les 10 millions de chiffre d'affaires.

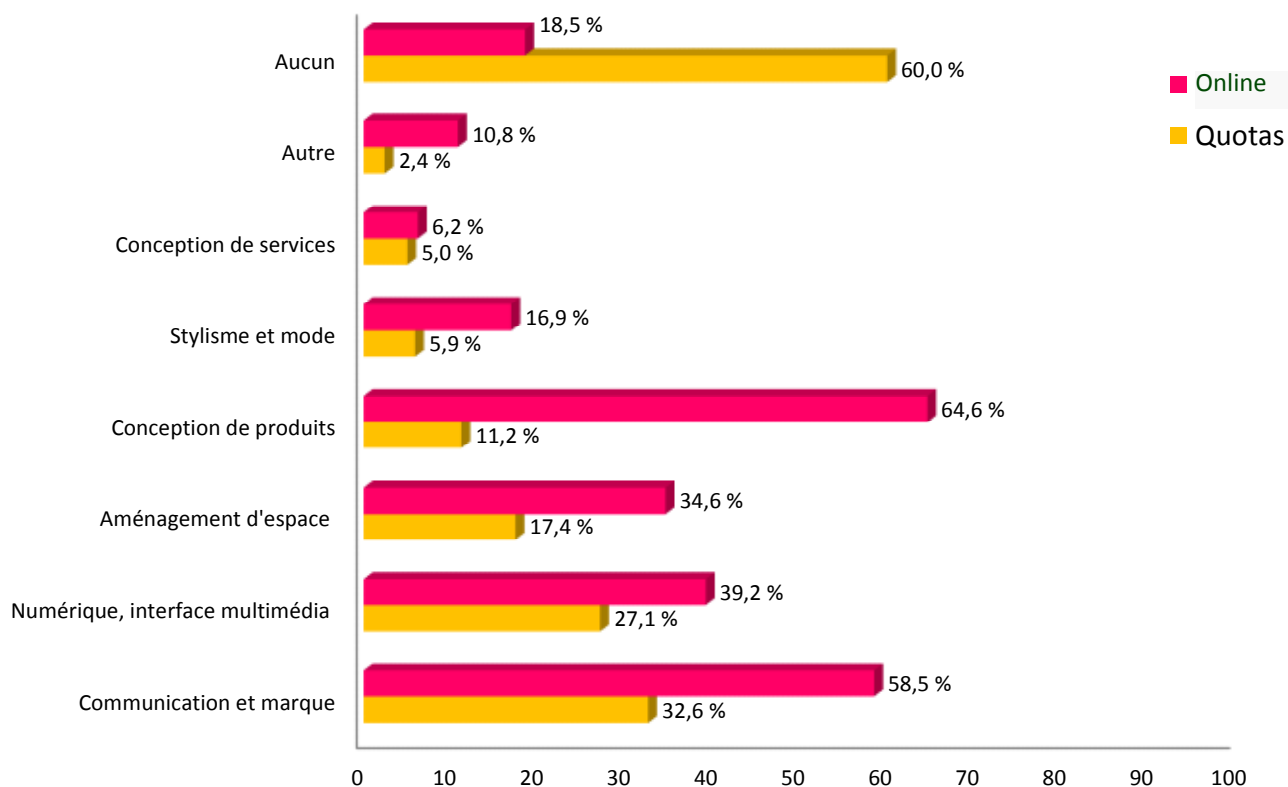
Secteurs	Entreprises ayant recours au design (% nombre)	Entreprises ayant recours au design (% CA)
Agriculture extraction	29	27
Industrie légère	45	47
Industrie lourde	26	36
Construction	31	44
Commerce	50	60
Services	34	39

A contrario, les entreprises contactées *online* via nos fichiers (échantillon sensibilisé au design) sont évidemment plus utilisatrices de design (avec plus de 80%).

2. LES DOMAINES D'INTERVENTION DU DESIGN

Pour un tiers des entreprises *quotas*, la communication et les marques constituent l'activité principale de design ; viennent ensuite les activités du numérique et du multimédia suivies de l'aménagement d'espace.

Les entreprises interrogées *online* sont quant à elles surtout consommatrices de conception de produits (65%), loin devant les activités mentionnées plus haut. Cette tendance était apparue dans l'enquête de 2006 où 55 % des entreprises de l'échantillon avaient surtout recours au design pour l'ensemble des domaines: produits, matière et couleur.



Les domaines d'intervention des designers en entreprise

Cependant en termes de valeur, pour les entreprises qui y ont recours, les poids dans les budgets de la conception de produits (entre 40 et 45% du poids moyen) et de la communication / marques (30% du poids moyen) sont comparables pour ceux qui les pratiquent dans les deux échantillons et ce, presque à égalité avec la conception d'espace (20%).

De près de 50 000 € pour la mission moyenne de conception de produits, jusqu'à seulement 7 000 € pour les missions du numérique et multimédia, la fourchette des coûts d'intervention est très large selon les domaines traités. Entre les deux populations d'entreprises le montant moyen d'une prestation de conception produit est lui-même très variable : les entreprises *online* investissant dans des conceptions à hauteur de 45 000 € alors que les entreprises *quotas* pratiquent plutôt des conceptions de l'ordre de 13 000 €. Les montants moyens pour l'aménagement d'espace sont de l'ordre de 27 000 à 35 000 €, tandis que pour la communication / marques ils sont comprises entre 18 000 et 29 000 €. Les montants des autres interventions sont relativement plus faibles, allant de 2 000 € à 15 000 €.

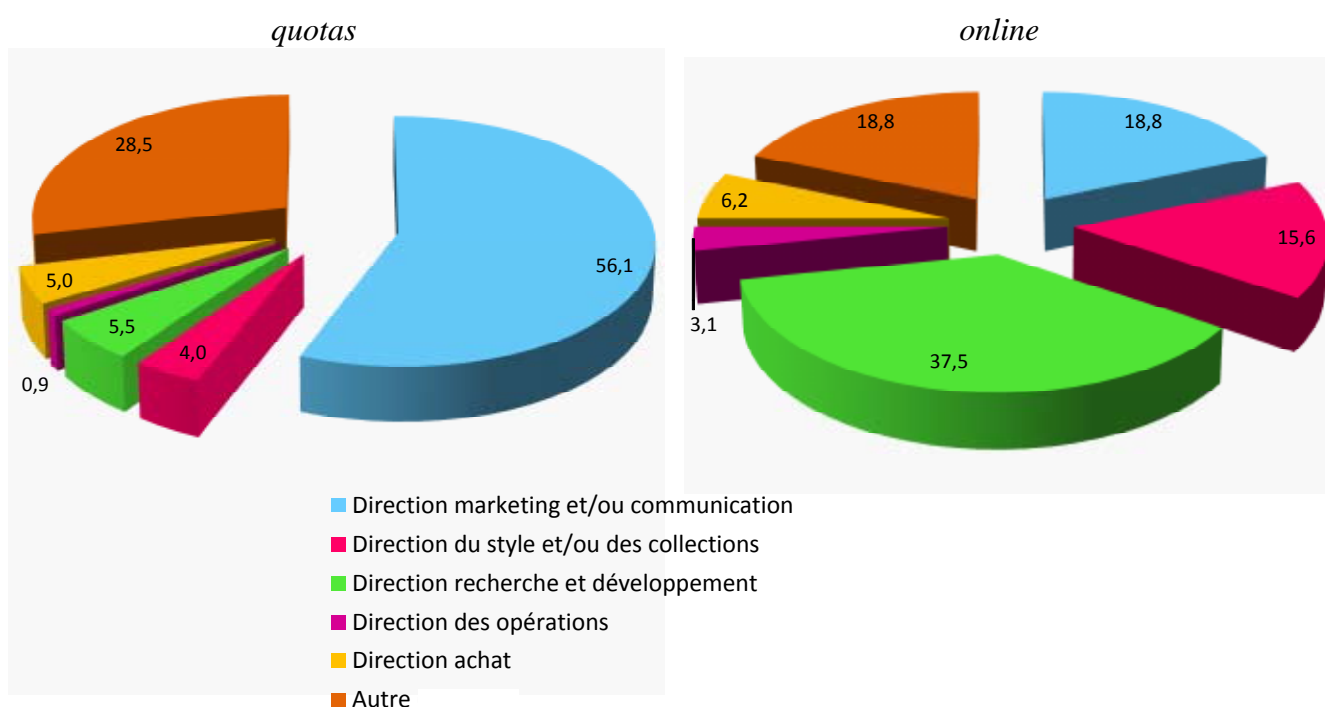
3. LES RESSOURCES EN DESIGN

3.1 LES RESSOURCES INTERNES EN DESIGN

Les entreprises de l'échantillon *quotas* qui utilisent le design disposent moins souvent de ressources internes (48%) que les entreprises de l'échantillon *online* (67%)

3.1.1 Le rattachement

Dans les deux échantillons, avec des proportions exactement similaires, le design est majoritairement rattaché à la direction générale (à 55%). En revanche, pour les structures non rattachées à la direction générale, les situations varient entre les deux échantillons : un rattachement plutôt marketing pour l'échantillon *quotas* versus plutôt R&D pour les entreprises de l'échantillon *online* déjà sensibilisées au design. Le rattachement à l'opérationnel reste dans les deux cas très mineur.



Service auquel est rattaché le design, autre que la direction générale

3.1.2 Le design management

Plus de la moitié des entreprises disposant de ressources de design internes déclare avoir un design manager. Dans 50% des cas, il s'agit d'une personne seule, qui joue le rôle de design manager par rapport aux autres services de l'entreprise et pour les ressources externes. Il s'agit parfois d'un directeur artistique sans formation spécifique.

En ce qui concerne l'échantillon *online*, questionnaire long :

- il existe dans presque la moitié des cas un département de design centralisé dans ces entreprises. Celui-ci est alors rattaché selon les cas à la direction générale, à la R&D, au marketing,
- le responsable hiérarchique fait partie dans la moitié des cas de la direction,
- les profils du personnel de l'équipe de design sont relativement variés avec par ordre décroissant : des designers, des infographistes, des design managers, des prototypistes, des stylistes, des techniciens, des ingénieurs, des dessinateurs, du personnel administratif,
- 21 % des entreprises ont des équipes de design décentralisées qui sont réparties sur plusieurs sites : 20 % d'entre elles possèdent deux ou trois sites en France et 9 % un site à l'étranger,
- lorsqu'il n'y a pas de département design en tant que tel, les designers sont rattachés de manière assez homogène soit au département R&D, au marketing, au bureau d'études, à la communication, ou directement à la direction générale.

3.1.3 Les effectifs

En ce qui concerne les effectifs de design intégré, on constate des différences entre les échantillons. Pour les entreprises de l'échantillon *online* (plus utilisatrices), les effectifs sont de 42% plus élevés au total (avec 11% pour les seuls designers, mais a contrario 67% de moins de design managers). On relève aussi une progression positive de l'effectif moyen de 2008 à 2009 : de +3 et +9% respectivement pour l'échantillon *quotas* et celui *online*.

En ce qui concerne l'échantillon *online*, questionnaire court :

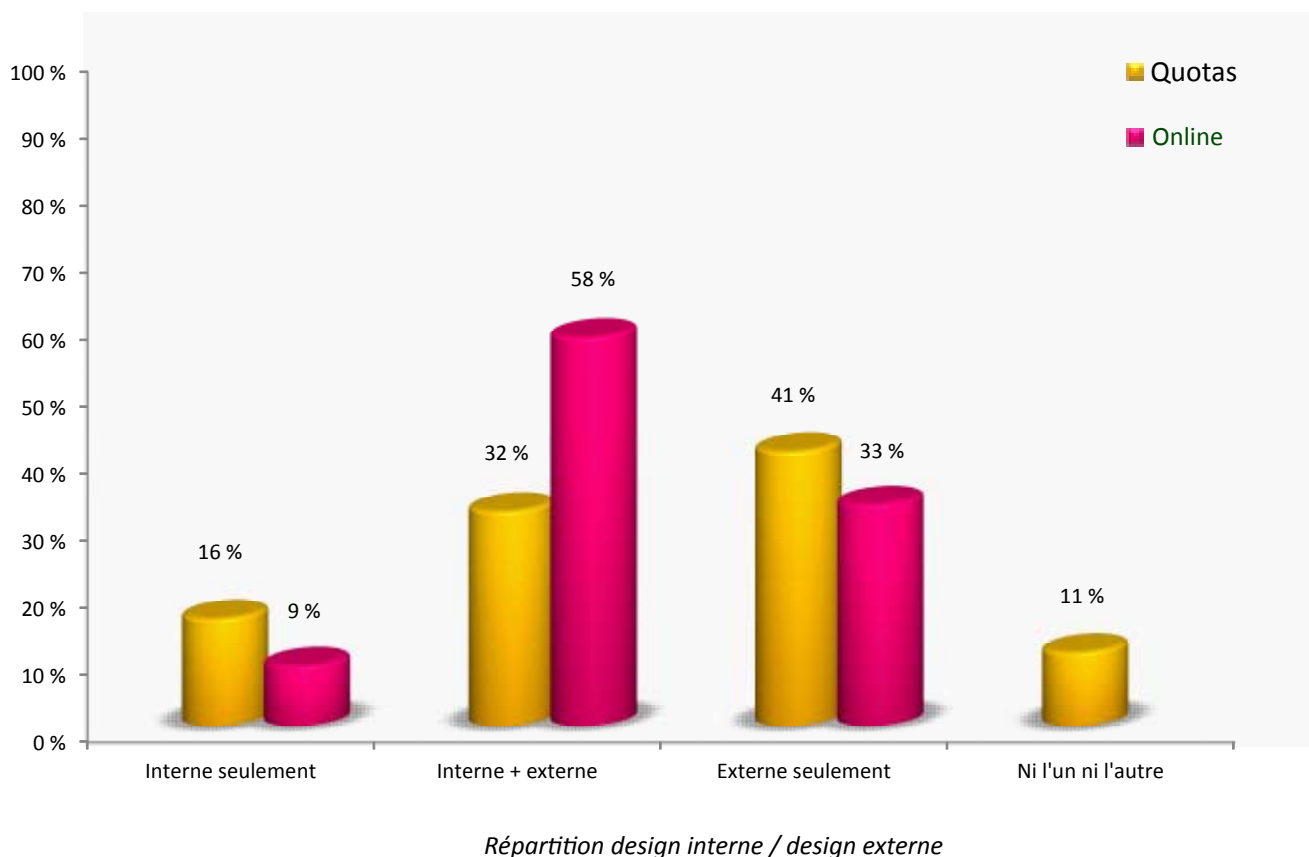
- pour 34% des entreprises avec des ressources en design intégrées, il s'agit d'une seule personne généralement un designer. Pour la moitié d'entre elles, il est un design manager,
- pour 41%, les ressources internes représentent de deux à quatre personnes,
- pour 25%, ces ressources sont cinq personnes ou plus (pour une des entreprises, il s'agit de 190 personnes dont 120 designers et 20 design managers, pour une autre entreprise, de 140 personnes dont 35 designers et 6 design managers).

Globalement l'effectif moyen en design des entreprises *online* disposant de ressources internes est d'un peu plus de dix personnes alors que celui des entreprises *quotas* est seulement d'un peu plus de sept.

3.2 LES RESSOURCES EXTERNES EN DESIGN

3.2.1 Le design interne et le design externe

Les recours au design interne versus externe n'apparaissent pas concurrents mais au contraire progressent en parallèle. En termes de budgets, les plus forts recours au design externe se retrouvent ainsi chez les entreprises qui ont aussi du design intégré pour les entreprises *online*.



3.2.2 Le détail des ressources externes

L'analyse des questionnaires *longs* de l'échantillon *online* montre que ces entreprises font appel à des ressources externes en design depuis longtemps. Les entreprises font appel à des ressources externes pour réaliser des études ou des prestations de design (27 % en utilisent régulièrement), pour de la recherche avancée ou du design prospectif (6 % en utilisent régulièrement), ou pour du

conseil en gestion du design (6 % en utilisent régulièrement). Ces ressources externes sont le plus souvent décidées par la direction générale. Ensuite, c'est le responsable du département design ou le chef de produit qui pilote la mission des designers externes.

Dans l'échantillon *quotas*, on note des taux de sous-traitance assez constants (autour de 40% pour tous les domaines d'activités design à l'exception de deux d'entre eux, plus externalisés : la conception de service et le stylisme, notamment chez les entreprises *quotas*. Ceci correspond à un nombre d'études de trois à six selon les domaines, nombre qui tend à croître avec les taux de sous-traitance.

4. LES BUDGETS DU DESIGN

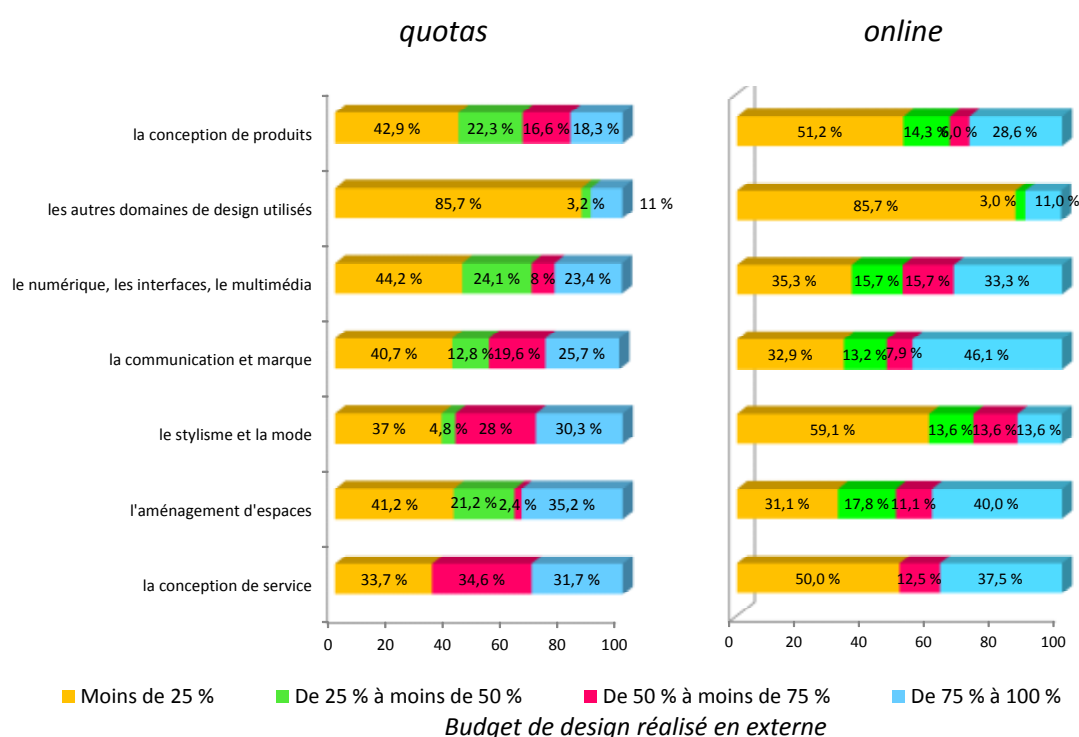
4.1 LE BUDGET DE DESIGN GLOBAL

Les budgets des entreprises *quotas* sont bien plus faibles que ceux des entreprises *online*, avec pour plus de la moitié d'entre elles un budget inférieur à 11 000 euros. Autour d'une moyenne de 54 000 euros par entreprise, dans certains secteurs les budgets sont très faibles (de l'ordre de 17 000 euros pour l'agriculture-extraction et l'industrie lourde), dans d'autres ils sont nettement au dessus de la moyenne (environ 70 000 euros pour l'industrie légère, la construction et les services). Dans l'échantillon *quotas*, les valeurs moyennes des budgets déclarés sont légèrement plus élevées: en moyenne 57 000 euros environ par entreprise utilisatrice. D'après les estimations fournies, le budget de design global des entreprises de l'échantillon *quotas* est resté totalement stable en moyenne. A contrario, pour les entreprises de l'échantillon *online* il est en augmentation (+7%).

4.2 LE BUDGET DE DESIGN EXTERNE

Sur l'échantillon *quotas*, le taux moyen de recours au design externe, au sein des entreprises utilisatrices de design, s'élève à 73 % (dont 20 % régulièrement) contre 90 % (dont 50% régulièrement) pour les entreprises du *online*. Il faut noter que le taux de recours global est légèrement plus faible lorsque les entreprises disposent de ressources internes en design.

Pour ce qui concerne la part de budget externalisé, autour d'une moyenne de 52% des budgets globaux de design des entreprises *quotas*, les situations varient relativement peu selon les secteurs économiques, de 47 à 68% en moyenne selon les secteurs. Pour ce qui concerne les entreprises *online*, les taux sont en moyenne moins élevés d'environ dix points. Ceci s'explique par la présence plus fréquente de ressources internes (67% contre 48%).



Les budgets designs dédiés à des ressources externes, pour l'échantillon *quotas*, sont en priorité pour de l'aménagement d'espace, de la conception de service, du stylisme et de la mode. Pour l'échantillon *online*, la communication et la marque représentent la plus grande partie du budget réalisé en externe, viennent ensuite l'aménagement d'espace et la conception de service comme pour l'autre échantillon d'entreprises.

5. LES PROCESSUS DE DESIGN ET L'ÉVOLUTION DE LA DEMARCHE

5.1 L'INTÉGRATION DU DESIGN DANS L'ENTREPRISE

Cette question a été posée aux entreprises de l'échantillon *online* ayant répondu au questionnaire *long*, qui sont a priori utilisatrices de design. 16 % seulement d'entre elles, déclarent que le design fait partie de la culture d'entreprise. Elles ont accédé au design pour la plupart, en constatant les bienfaits que le design avait apporté à des entreprises d'autres secteurs d'activité ou de leur propre secteur d'activité. Certaines ont intégré le design à la demande de leurs clients, d'autres enfin, pour une faible partie, en regardant la pratique de leurs concurrents.

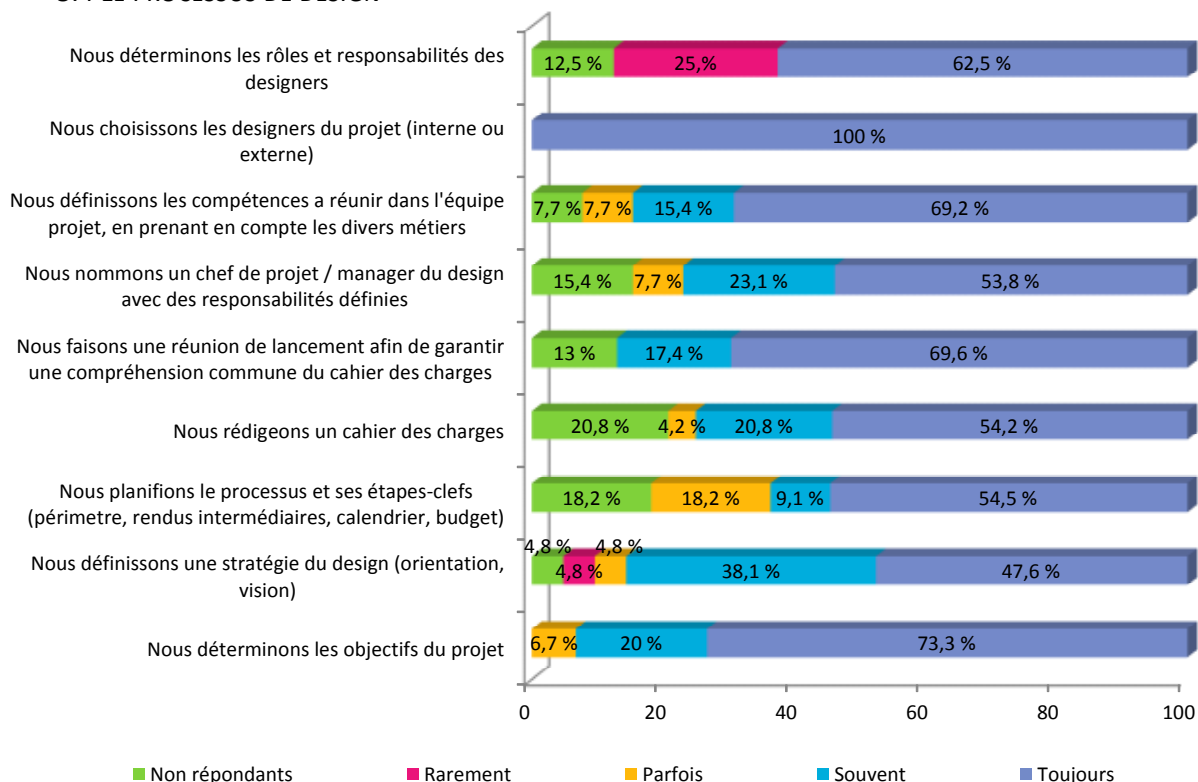
5.2 LE RATTACHEMENT DE LA FONCTION DESIGN

Pour ce qui est du niveau de rattachement du design, il n'y a pas de différences notables entre échantillons pour ce qui est de la prééminence des rattachements à la direction générale (55%). En revanche, pour les structures non rattachées à la direction générale les situations varient entre les deux échantillons : un rattachement plutôt marketing pour l'échantillon *quotas* (56 %) vs une dominante R&D (38 %) pour les entreprises déjà sensibilisées au design : on peut y voir le reflet d'une vision plus applicative, plus « push » dans le cas général, alors qu'elle est plus fondamentale ou stratégique chez les entreprises impliquées en design. Le rattachement à l'opérationnel reste dans les deux cas très mineur (moins de 10% pour les rattachements aux opérations ou aux achats).

5.3 LE RÔLE DU DESIGNER

L'intervention du designer très en amont du projet n'est pas systématique (12% seulement des entreprises ayant répondu au questionnaire *long*, répondent « toujours »), même si globalement la moitié des entreprises font intervenir le designer en amont des projets, lors de la définition des orientations stratégiques.

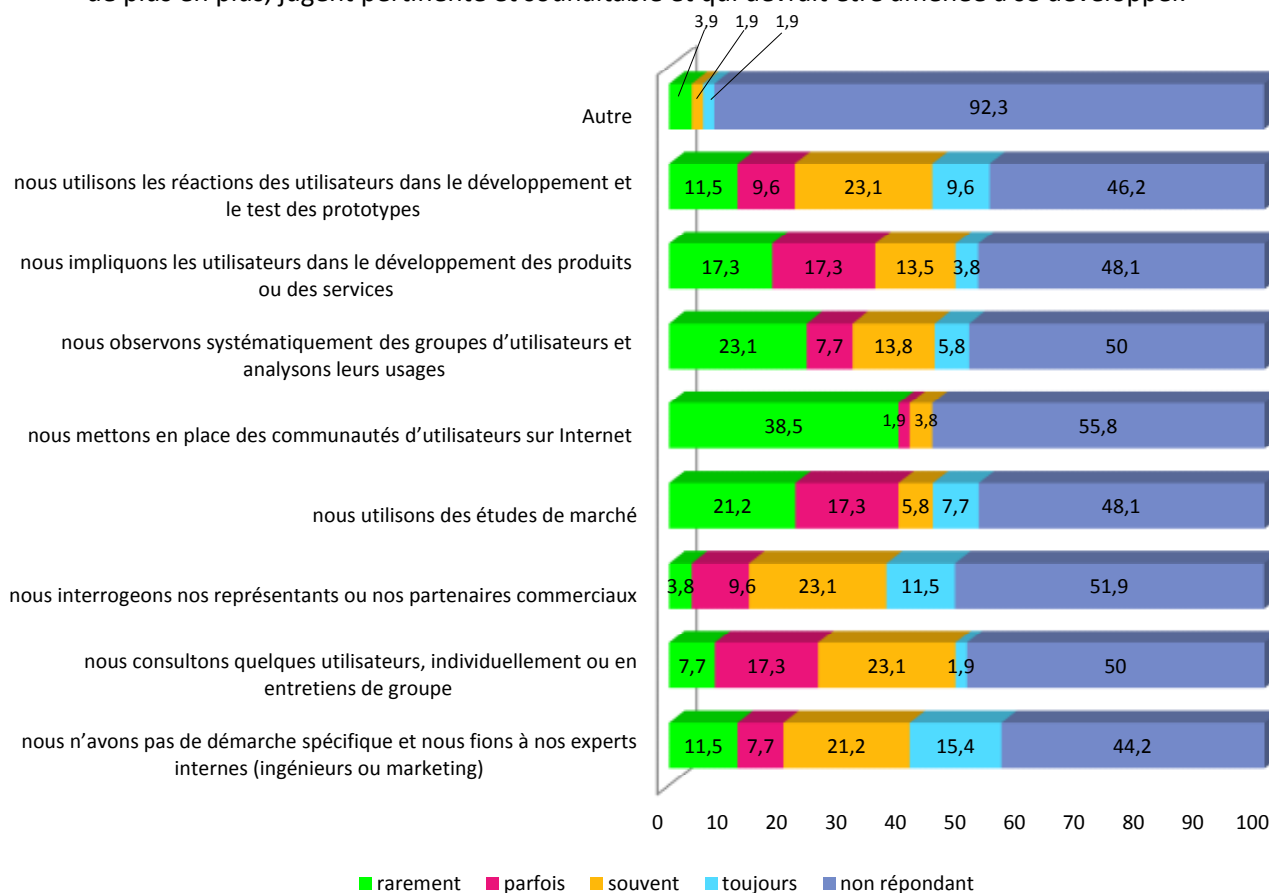
5.4 LE PROCESSUS DE DESIGN



Les entreprises de l'échantillon *online* ont expliqué comment elles conduisaient le processus de design dans l'entreprise. Le choix des designers du projet, la définition des objectifs du projet, la définition des compétences nécessaires à l'équipe projet, la réunion de lancement afin de partager le cahier des charges sont les éléments premiers mis en exergue par l'entreprise. Il semble qu'aujourd'hui le processus de design pour les entreprises utilisatrices est une action organisée et planifiée.

5.5 LA PRISE EN COMPTE DES UTILISATEURS

La prise en compte des utilisateurs apparaît comme un facteur clé de la démarche design. La réalisation d'études de marché et l'appui à des experts ingénieur ou marketing sont les techniques les plus employées pour prendre en compte la demande de ces utilisateurs. La consultation directe des utilisateurs, des représentants ou des partenaires commerciaux sont également prépondérants. L'observation des utilisateurs, l'analyse des usages, l'implication de ces mêmes utilisateurs dans le développement des produits ou des services, ne sont pas régulièrement employés, mais parfois, voire souvent. Elles apparaissent, dans les études de cas, comme une méthodologie que les entreprises, de plus en plus, jugent pertinente et souhaitable et qui devrait être amenée à se développer.



Comment prenez-vous en compte la demande des utilisateurs ?

5.6 LA PROTECTION DU DESIGN

26 % des entreprises *quotas* déclarent déposer plus ou moins fréquemment leurs dessins et modèles, contre 80% pour les *online*. Ceci corrobore tous les autres éléments de comparaison qui montrent que les entreprises sensibilisées au design le valorisent aussi davantage et cherchent plus souvent à protéger leurs créations.

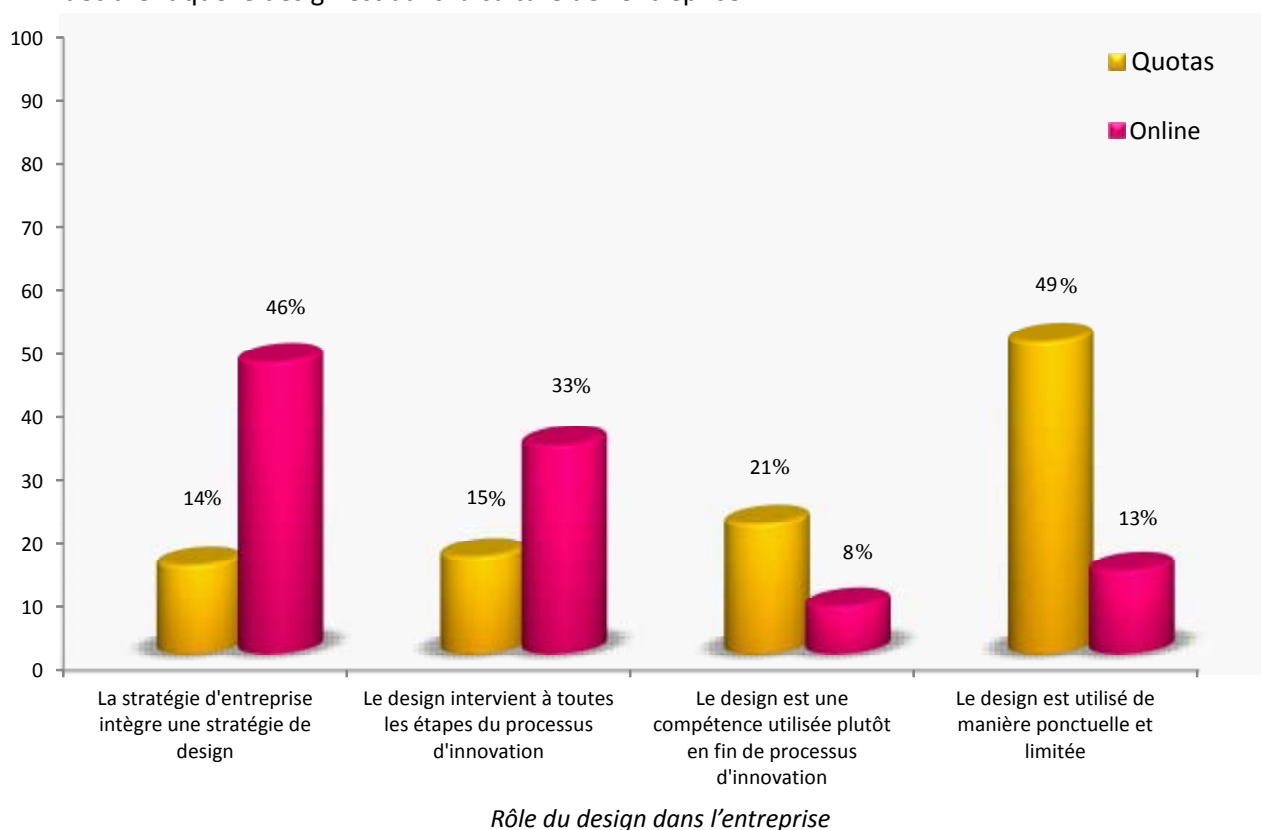
Régulièrement	10,2	40,6
De temps en temps	16,2	38,7
Jamais	73,6	20,8
Total	100,0	100,0

D'ailleurs cette attitude vis-à-vis du design se reflète aussi dans la propension respective des entreprises de chaque échantillon à déposer des marques : 35 % des entreprises *quotas* ont au moins une marque déposée (une seule pour quasiment la moitié d'entre elles) alors que 81 % des entreprises *online* disposent au moins d'une marque (et plus de cinq pour quasiment la moitié d'entre elles !).

6. L'IMPACT ÉCONOMIQUE DU DESIGN

6.1 LE RÔLE DU DESIGN DANS L'ENTREPRISE

On observe des réponses très contrastées, voire opposées, entre les échantillons *quotas* et *online*. Pour les 40% d'entreprises de l'échantillon *quotas* qui ont recours au design, il s'agit surtout (pour la moitié d'entre elles) d'une activité ponctuelle. A contrario pour les autres, c'est largement une activité inhérente à la stratégie de l'entreprise. Il faut toutefois noter que 16 % seulement des entreprises ayant rempli le questionnaire *long* donc a priori parmi les plus utilisatrices de design, déclarent que le design est dans la culture de l'entreprise.



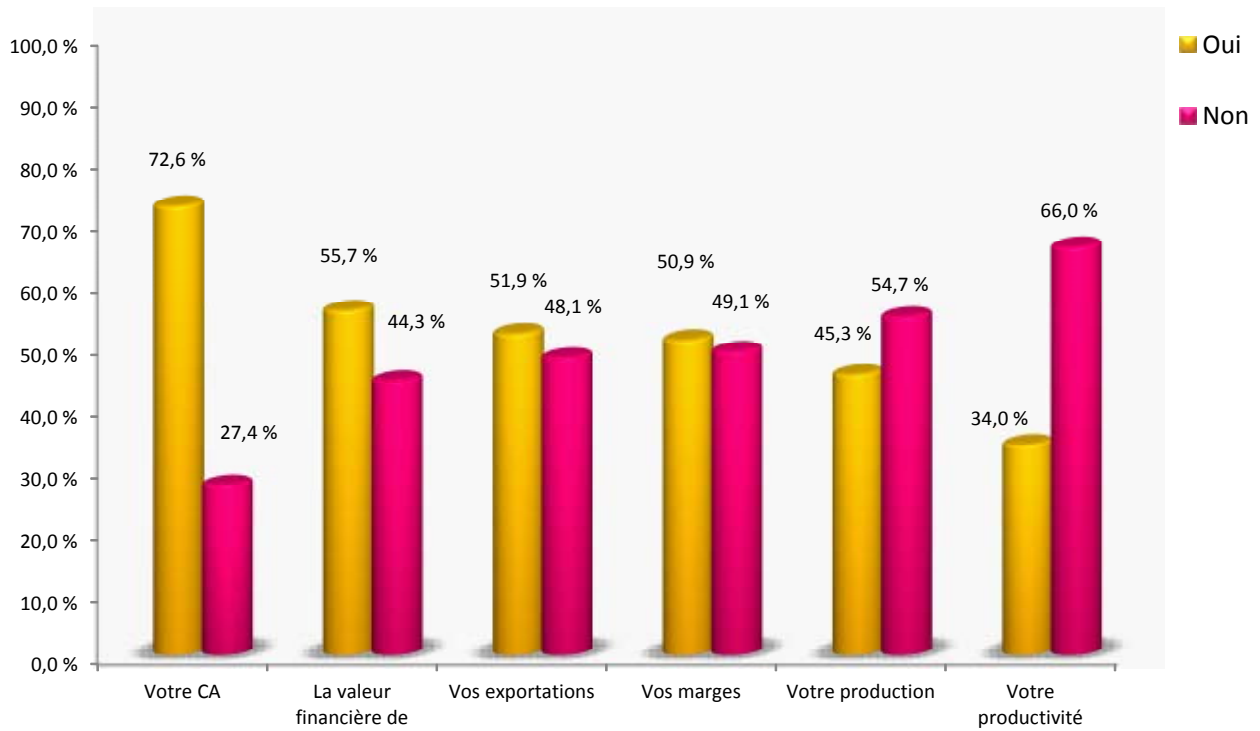
6.2 LA PERCEPTION DES APPORTS DU DESIGN

Il faut noter un taux d'impact positif important et très fort chez les entreprises *online*.

6.2.1 L'augmentation de chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires est la première conséquence positive perçue par les entreprises des deux échantillons (près des trois quart la perçoivent). Vient ensuite un élément qui ne ressort pas de l'exploitation ni d'une vision court terme, mais constitue un facteur de long terme et de bilan, l'augmentation de la valeur financière de l'entreprise, élément également majoritaire, ressenti par plus de la moitié des entreprises. Un solde quasi nul d'impact perçu sur les autres éléments d'exploitation comme l'export, les marges et la production, voire négatif sur la productivité : le design représente aux yeux des entreprises davantage un coût économique qu'une source de gains d'exploitation.

Les deux échantillons se révèlent également proches sur certains items comme la croissance de l'effectif, la communication interne (les faibles utilisateurs *quotas* survalorisent même ce bénéfice par rapport aux autres plus impliqués) ou externe.



Augmentations liées à l'utilisation du design pour les entreprises online

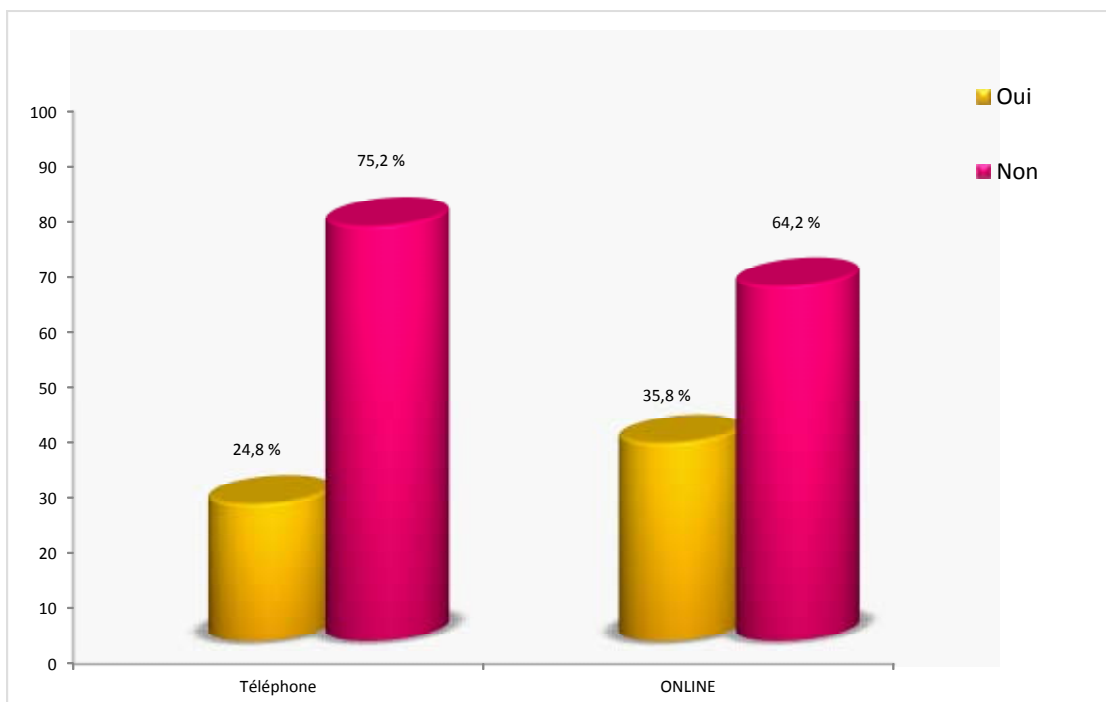
6.2.2. Les différences entre les échantillons

En revanche d'autres items font émerger de gros écarts de perception :

- certains très positifs pour les entreprises *online* : satisfaction clients, différenciation, compétitivité, créativité, accès à de nouveaux marchés, ne sont pas perçus ou anticipés par les autres,
- certains bénéfiques, un peu secondaires pour les entreprises *online*, demeurent quasiment invisibles pour les autres : l'anticipation, le recrutement de talents et la coopération avec les fournisseurs.

6.3 LE RETOUR SUR INVESTISSEMENT

6.3.1 Une évaluation plus qu'une mesure



Mesurez-vous le retour sur investissement du coût du design ?

Lors des réponses aux questionnaires *courts*, 36 % des entreprises utilisatrices de design annoncent mesurer le retour sur investissement, pourtant aucune n'indique de donnée chiffrée ni de méthode de calcul.

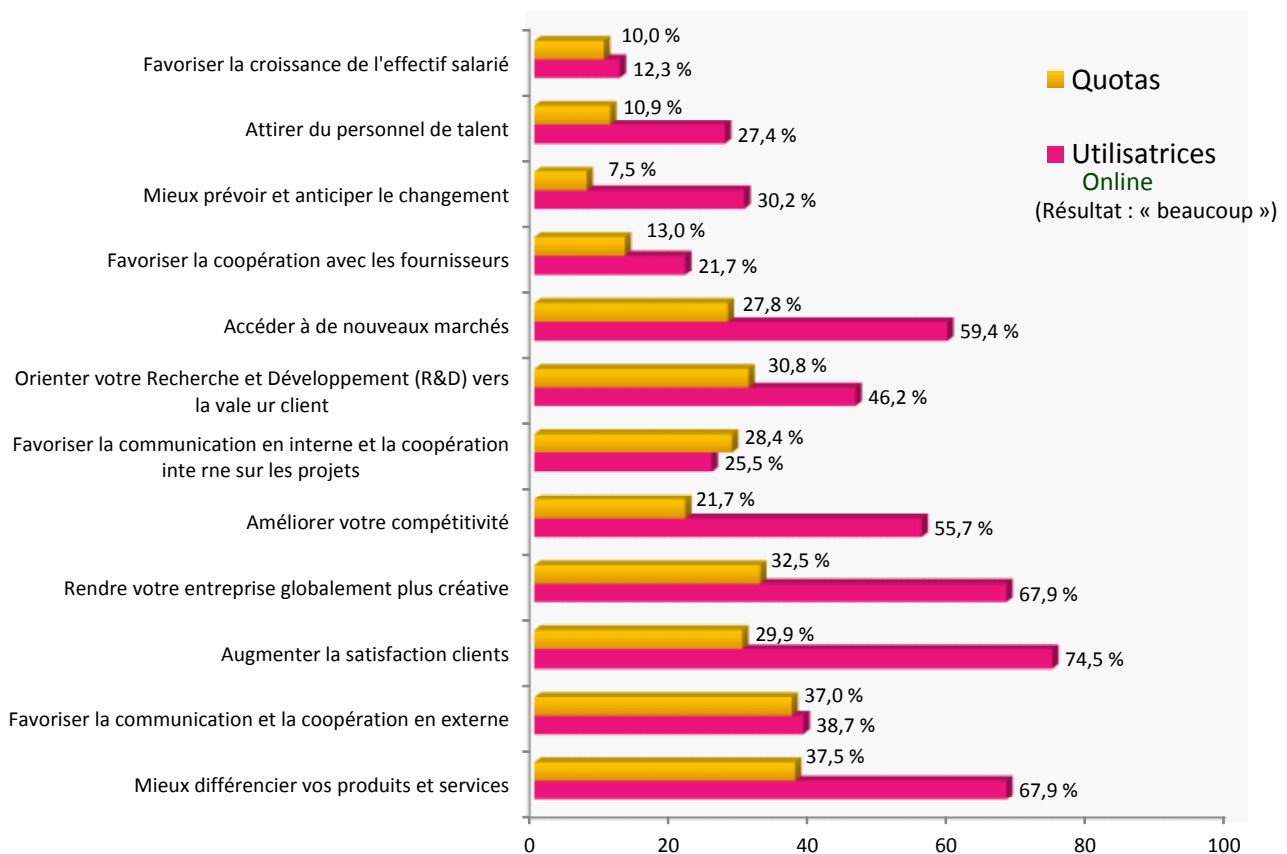
Les études de cas montrent que ce retour sur investissement est évalué de manière intuitive, et que les PME-PMI, qui sont notre cible principale avec 95 % pour l'échantillon *quotas* n'ont pas le temps ni sans doute le savoir - faire pour calculer un retour sur investissement de manière rigoureuse pour le design, comme pour d'autres activités.

Comme on l'a vu plus haut, l'évolution du chiffre d'affaires et de la valeur financière de l'entreprise restent les principales évaluations de la rentabilité de l'« investissement » design. En parallèle, l'entreprise s'appuie aussi sur la perception du client, les retours clients, etc. pour mesurer la performance de ses produits ou services.

6.3.2 Des outils de mesure de la performance du design

L'appréciation du client direct sanctionne très majoritairement la performance du design, et plus largement c'est une appréciation des utilisateurs finaux, et parfois des médias. Cette évaluation n'est pas systématique, elle n'est pas toujours transmise en interne et moins souvent encore analysée. Une démarche empirique de la part des entreprises et qui va tendre à faire évoluer le jugement du design en interne au gré des états d'âme des clients les plus communicatifs.

Pour plus de 95% des entreprises *online* le design est une compétence clé. Le même résultat était apparu en 2006.



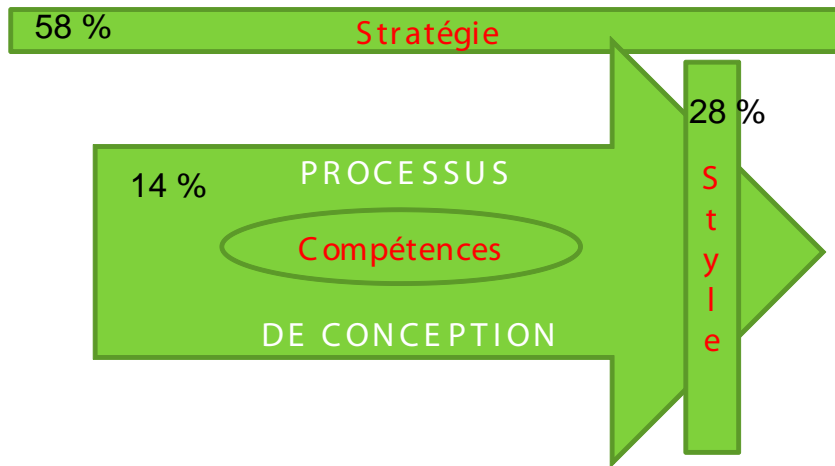
La contribution du design dans l'entreprise

L'étude réalisée en 2006 avait également conclu que le retour sur investissement du design était généralement apprécié de façon intuitive sans utiliser d'indicateurs ou de ratios. Il était estimé en fonction de la notoriété que le design apporte à la firme, à sa capacité à améliorer l'image de l'entreprise et de ses produits. Par rapport à l'enquête de 2006, les entreprises ont toutefois largement mieux répondu aux questions concernant les budgets consacrés au design. En effet en 2006, 57 % des entreprises interrogées n'étaient pas en mesure d'évaluer leur budget design. Cette évolution traduit la prise de conscience des entreprises et les tentatives d'approche de la mesure de l'impact économique du design et de son retour sur investissement.

7. LES TYPOLOGIES D'ENTREPRISES

7.1 L'ÉTABLISSEMENT DES TYPOLOGIES

L'exploitation des questions clés sur l'attitude de l'entreprise face au design, a permis de mettre en évidence, par une méthode d'analyse des correspondances, quatre niveaux d'intégration du design, définissant quatre populations d'entreprises :



Typologie d'entreprises

- pas de design,
- le design comme style (représentant 28% de l'échantillon *online*),
- le design comme compétences (14%),
- le design comme stratégie (58%).

Le design comme style :

les entreprises de ce groupe utilisent le design de façon ponctuelle et limitée. Elles font intervenir en général les designers en fin du processus de conception. Leurs motivations sont axées sur la compétitivité, le marché, la valeur ajoutée.

Le design comme compétences :

les entreprises de ce groupe disposent en général de designers intégrés ou d'un centre de design. Elles ont capitalisé sur le design en tant que compétence clé pour l'entreprise. Le designer joue le rôle d'interface par rapport aux autres services de l'entreprise, pour favoriser la coopération interne et externe. Le design est au cœur du processus de conception.

Le design comme stratégie :

les entreprises de ce groupe utilisent également le design à tous les stades du processus, mais il constitue en plus, une véritable stratégie d'entreprise.

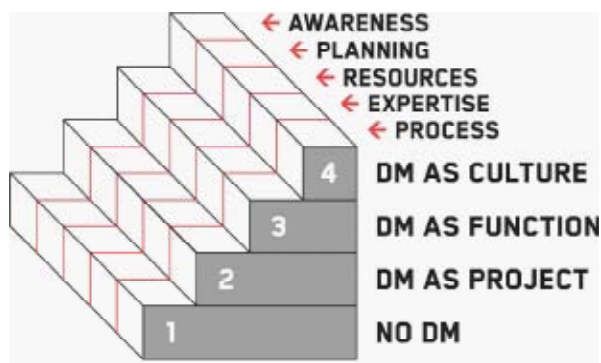
Selon la typologie des entreprises, selon leur histoire, elles peuvent intégrer le design d'une manière ou d'une autre. Il n'y a pas de chronologie entre les différents niveaux, mais des différences de vision.

7.2 LES RÉFÉRENCES

Nous pouvons rapprocher ces niveaux de ceux établis par le *DME / Design Management Europe* (design management ladder), des méthodologies *design ladder* utilisées par la plupart des pays européens et de ceux établis par Brigitte Borja de Mozota.

7.2.1. Le Design Management Europe

L'enquête européenne, dont les représentants français sont l'*APCI* et la Cité du design, propose quatre niveaux d'intégration du design :



Design Management Staircase

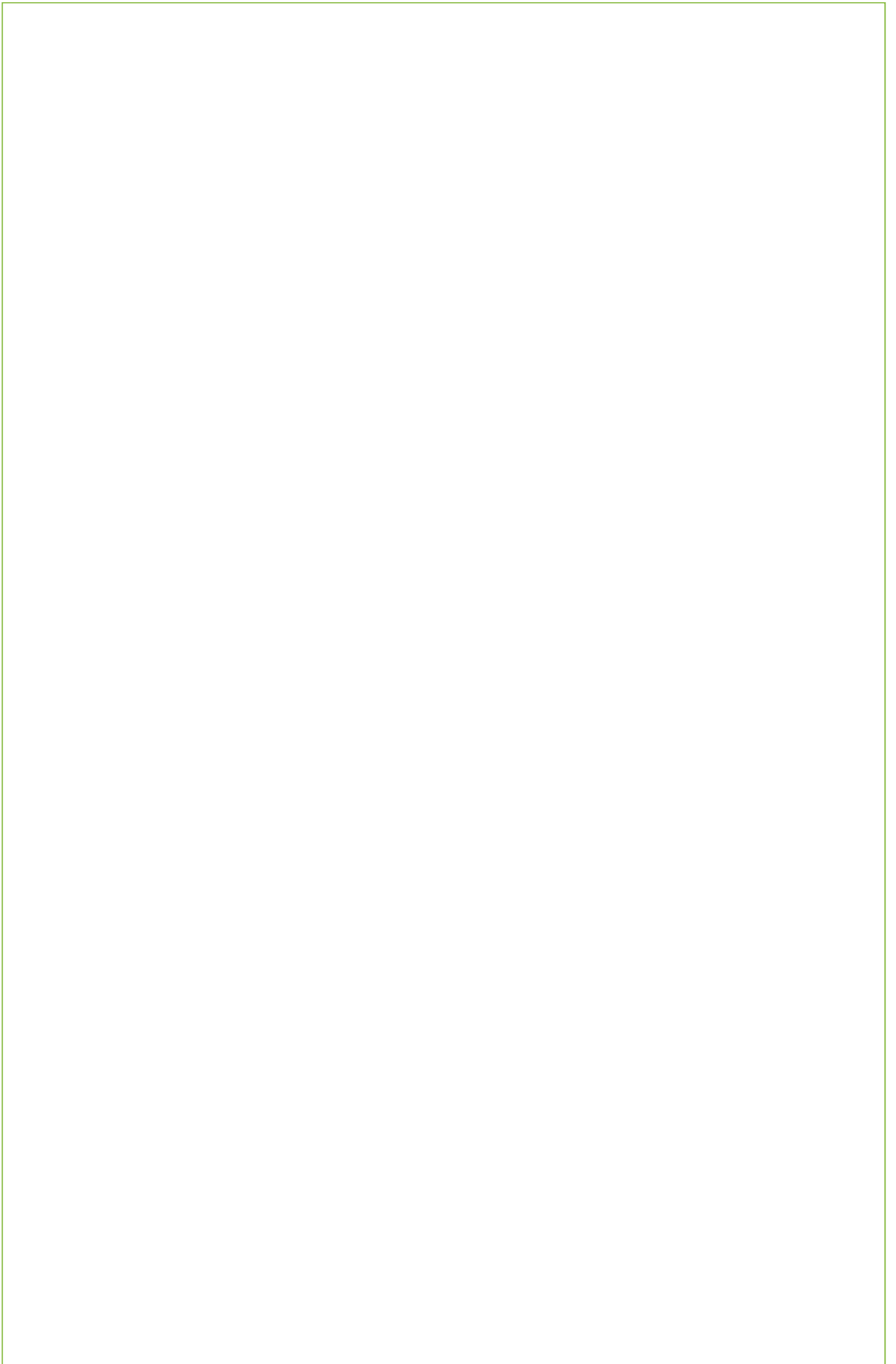
- le niveau 1 : pas ou très peu d'activité de design et donc pas de design management,
- le niveau 2 : le design management en temps que projet. Les entreprises concernées font un usage limité du design, centré sur des besoins commerciaux,
- le niveau 3 : le design en tant que fonction, c'est-à-dire gérer la fonction de design. Les entreprises qui suivent une telle approche disposent en général de designers intégrés,
- le niveau 4 : les entreprises pour qui le design management est une véritable culture. La gestion du design est stratégique pour l'entreprise, pour se positionner par rapport à ses concurrents,

Aux quatre niveaux de la design ladder, l'enquête *DME* croise cinq facteurs : la connaissance, le processus, la programmation, l'expertise et les ressources.

7.2.2. Compétence clé et chaîne de valeur par Brigitte Borja de Mozota

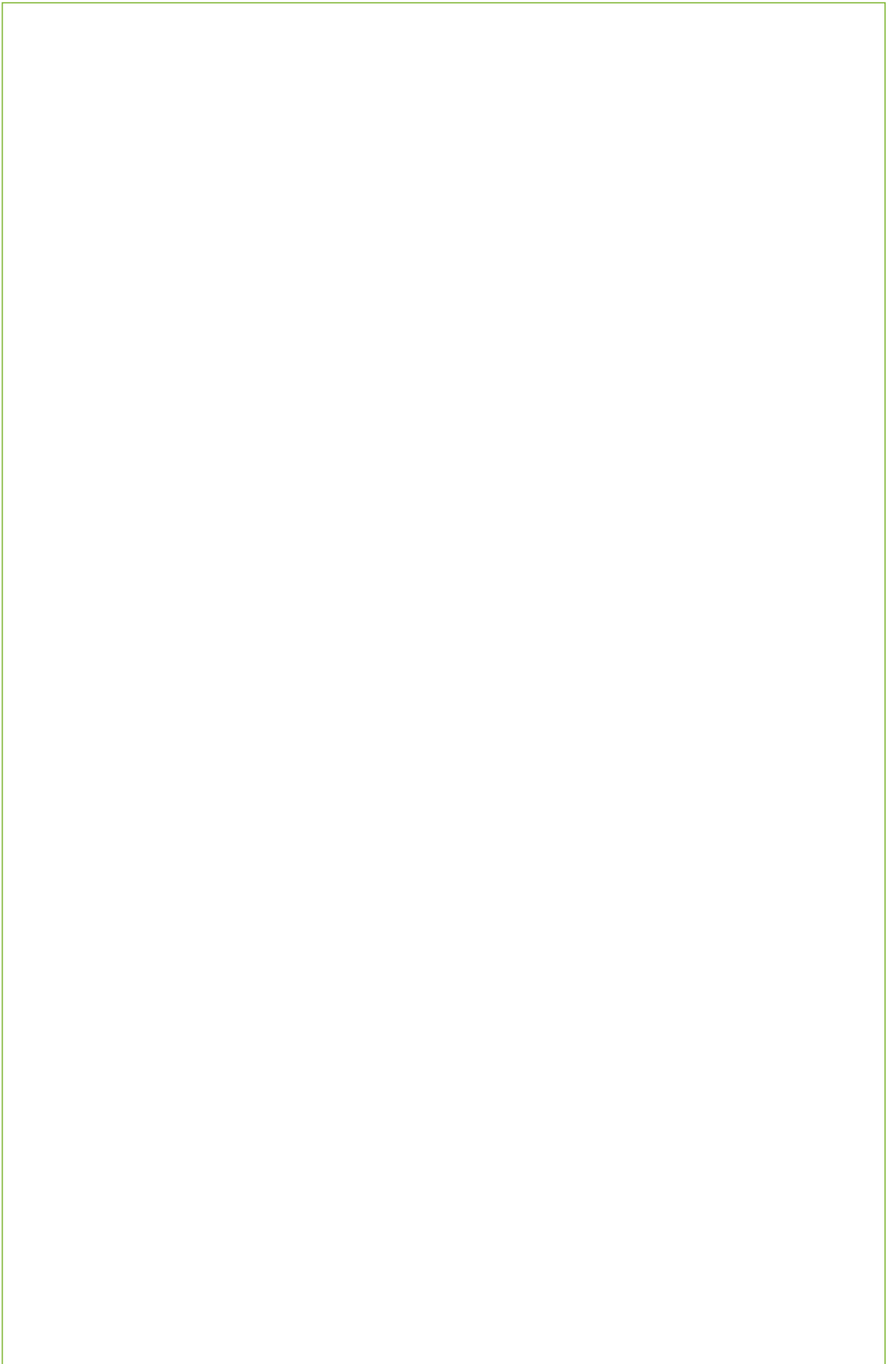
Dans l'article « Valeur stratégique du design : un modèle de management du design », Brigitte Borja de Mozota analyse le rôle du design dans la politique d'innovation et identifie des variables de mesures caractéristiques du design management. Elle propose un classement selon le concept de la chaîne de valeur élaborée par Michael Porter.

Le design est une compétence économique car il crée de la valeur en agissant sur les fonctions principales de la chaîne de valeur de l'entreprise	Le design est une compétence managériale qui crée de la valeur car il agit sur les fonctions soutien et sur la coordination inter fonctionnelle de la chaîne de valeur de l'entreprise	Le design est une compétence ressource car il crée de la valeur en agissant sur la compréhension de la chaîne de valeur de la filière, la vision de l'environnement et la coordination externe
Marketing Production Communication institutionnelle	Structure organisationnelle Management technologique Gestion des ressources Humaines Gestion de l'innovation	Analyse prospective Gestion des savoirs Vision de l'environnement





**IV/ L'ÉVALUATION
DU POIDS
ÉCONOMIQUE
DU DESIGN EN
FRANCE**



REMARQUES MÉTHODOLOGIQUES GÉNÉRALES

Cette évaluation a été approchée :

- pour le design intégré à partir de l'extrapolation des résultats de l'enquête sur la demande (questionnaires *quotas* par téléphone),
- pour le design externe à partir de l'extrapolation des résultats de l'enquête sur l'offre (*online offre*) et d'un rapprochement avec les résultats de l'enquête sur la demande (questionnaires *quotas* / design sous- traité).

Les limites de l'extrapolation ne sont pas identiques :

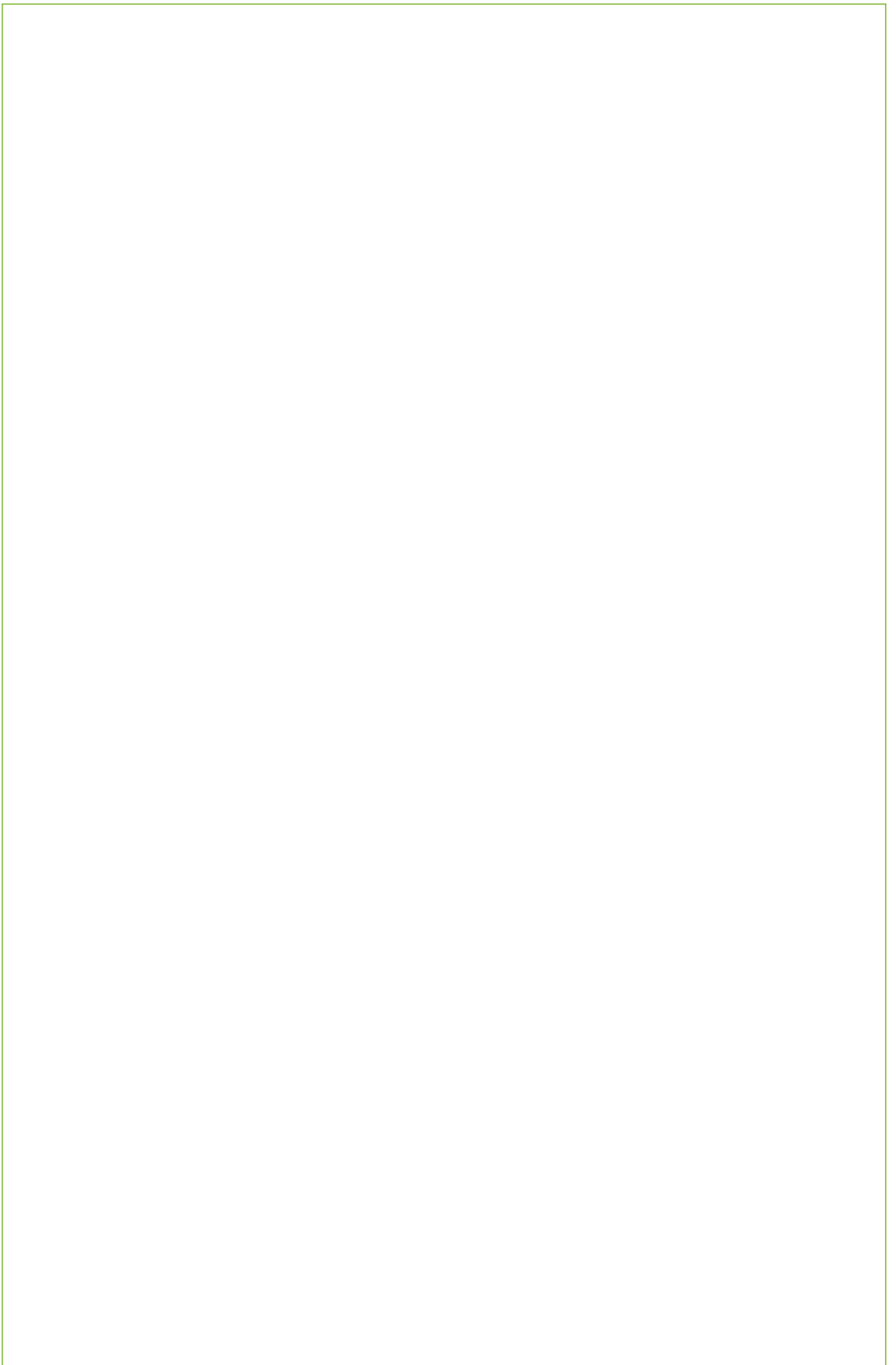
- pour l'enquête sur la demande :

la base de l'échantillon est connue et la méthode d'échantillonnage est rigoureuse. Les limites tiennent à l'absence d'homogénéité de la situation du design dans les entreprises qui rend les résultats très sensibles à la petite taille de l'échantillon. Ainsi il a pu être vérifié que les entreprises les plus utilisatrices de design en France ne figuraient pas dans l'échantillon.

- pour l'enquête sur l'offre :

la base de l'échantillon n'est pas connue, car il n'existe aucun recensement des structures de design ; il n'y a donc pas d'échantillonnage possible stricto sensu.

Enfin les fourchettes indiquées ont pour origine les limites hautes et basses des tranches (chiffre d'affaires, budgets design, pourcentage sous traité, etc.) proposées aux répondants dans les questionnaires et parfois des hypothèses différentes sur le périmètre et l'importance de l'échantillon.



1. LES INDÉPENDANTS ET AGENCES

1.1 LES SOURCES (AUTRES QUE LES RÉPONSES AUX QUESTIONNAIRES)

1.1.1 Le fichier INSEE : codes NAF

La nomenclature en vigueur depuis janvier 2008, qui harmonise les nomenclatures des pays européens contient un code spécifique 74.10 réservé aux activités dites « spécialisées de design » qui devrait regrouper la plus grande partie des structures.

Ce n'est pas encore le cas si on en juge aux réponses de notre échantillon. On constate en effet tout d'abord que près de 40% des structures ne donnent pas leur code, sont en attente de leur nouveau code ou donnent leur ancien code. Pour celles qui sont répertoriées dans la nouvelle nomenclature, 25% seulement le sont avec le code 74.10. D'autre part, ce code ne distingue pas les métiers du design des métiers du commerce d'objets design ou de décoration, ou de fournitures. Cette source s'est donc révélée inexploitable.

1.1.2 Les Pages Jaunes : nombre de structures et répartition géographique

Plus de 12 000 adresses sont répertoriées dans les différents champs du design examinés. On ne connaît pas l'effectif de ces structures ni le nombre de designers qu'elles représentent. L'analyse par région et activité dominante a permis d'évaluer la qualité de notre échantillon.

Répartition par activité dominante :

Designers	14 %	1680
Graphistes	48 %	5760
Stylistes	6 %	720
Architectes d'intérieur	32 %	3960
Total	100 %	12120

Répartition géographique :

Ile de France	33%
Rhône Alpes	14%
Provence Alpes Côte d'Azur, Midi-Pyrénées, Languedoc-Roussillon	15%
Pays de Loire, Aquitaine Bretagne	15%
Autres régions	23%
Total	100%

1.1.3 Le fichier Diane

Diane est un outil de veille économique et d'analyses financières sur 1 090 000 entreprises. Il ne contient pas toutes les structures de design mais la plupart des plus importantes. Nous en avons identifié 200 de plus de trois personnes pour lesquelles nous avons obtenu un chiffre d'affaires et un effectif global. Ces structures représentent un chiffre d'affaires total de 438 millions d'euros. La répartition effectif / chiffre d'affaires a été utilisée pour extrapoler les résultats de l'enquête aux agences de trois personnes et plus.

1.1.4. Les designers numériques (source Designers Interactifs)

Tous métiers confondus les designers numériques seraient environ 10 000, parmi eux les designers d'interaction environ 500.

1.1.5 La Maison des Artistes / designers non salariés (source AFD)

La Maison des Artistes recense environ 7 500 graphistes dont le graphisme constitue l'activité principale, 800 designers industriels et 1 000 designers textile.

1.1.6 Le site www.architectes-interieur.org

Ce site référence en tout (sociétés, agences et indépendants) 3 766 adresses d'architectes d'intérieur.

1.1.7 L'étude sur l'ensemble des pays européens réalisée par Thierry Van Kerm (Design Innovation Belgique).

Cette étude fait état de 130 000 designers. Mais cette évaluation résulte d'une extrapolation des chiffres néerlandais (*Premsele*) issus d'une étude détaillée auprès des services fiscaux. L'auteur fait l'hypothèse que la proportion de designers est la même dans tous les pays. Hypothèse qui n'est évidemment pas justifiée et qui ne correspond pas aux chiffres annoncés par les pays eux-mêmes.

Le rapport provisoire sur les graphistes fourni par le Ministère de la Culture a également été consulté.

1.1.8 L'AFD fait l'hypothèse de 70 000 à 80 000 designers (en se référant à la situation en Allemagne).

1.1.9 L'enquête ADC 2007

Cette enquête dont la méthodologie était très rigoureuse concernait plus particulièrement les agences de cinq personnes et plus. Les designers et les graphistes indépendants ainsi que les stylistes n'y sont pas présents.

1.2 L'ÉVALUATION DE L'OFFRE DE DESIGN EN EFFECTIF TOTAL ET EN EFFECTIF DE DESIGNERS

L'analyse des sources conduit à un triple constat :

- notre échantillon sous-estime, aux deux extrêmes, les structures de plus de trois personnes et surtout les structures d'une seule personne (les indépendants),
- la base de 12 000 adresses des *Pages Jaunes* serait sous-estimée d'environ 15%,
- les structures de plus de trois personnes sont très largement recensées dans le fichier *DIANE* des entreprises.

Nous faisons donc l'hypothèse que le nombre total de structures (indépendants et agences) est d'environ 14 000 avec 300 structures de plus de trois personnes et entre 11 200 et 12 200 structures d'une seule personne dont l'un des métiers du design constitue l'activité principale (soit 1 500 à 2 500 structures de deux à trois personnes).

Si l'on applique à ces estimations les effectifs moyens constatés dans notre échantillon (et pour les plus grosses structures des recoupements avec la base de données *DIANE*), on obtient une estimation

de 25 000 à 35 000 en effectif total.

(L'enquête de 2002 dont le périmètre était moins large évaluait cet effectif entre 20 000 et 25 000.)

de 17 000 à 20 000 en effectif de designers.

(En 2002 le nombre de créatifs était évalué dans une fourchette de 11 000 à 13 000. L'évaluation actuelle est cohérente avec le flux des designers entrant sur le marché du travail.)

1.3 L'ÉVALUATION DU CHIFFRE D'AFFAIRES DES DESIGNERS INDÉPENDANTS ET AGENCES DE DESIGN

Pour évaluer le chiffre d'affaires global des designers indépendants et agences, nous avons extrapolé les résultats de notre enquête à partir des hypothèses chiffrées précédentes concernant les trois catégories de structures :

- indépendants,
- structures de deux à trois personnes,
- structures de plus de trois personnes.

Toutefois, notre échantillon semble représenter des structures leaders dont le chiffre d'affaires par personne est relativement important surtout pour les indépendants (moyenne de 71 000 € de chiffre d'affaires).

Nous avons donc également extrapolé les résultats avec des hypothèses de diminution du chiffre d'affaires observé dans l'échantillon de 25% et 50%. Le chiffre d'affaires ainsi calculé se situe entre

1 878 à 3 381 millions d'euros.

2. LES ENTREPRISES : DESIGN INTERNE ET SOUS TRAITANCE

2.1 LA MÉTHODOLOGIE DE CALCUL DU BUDGET DESIGN DES ENTREPRISES

L'échantillon téléphonique a été réalisé à partir du fichier *SIRET*, avec *quotas* d'entreprises de plus de dix salariés regroupées en six secteurs dits « marchands » considérés comme homogènes vis-à-vis du design:

- agriculture et extraction (1%)
- industrie légère (11%)
- industrie lourde (15%) 80% du PIB
- construction (7%) (20% pour les < 10 personnes)
- commerce (30%)
- services (16%)

Les résultats ont été extrapolés par secteur puis à l'économie nationale en fonction du poids de chaque secteur dans le PIB, afin d'en déduire un budget design global des entreprises de plus de dix personnes.

Secteurs économiques	Budgets design internes en millions d'euros	Budgets design internes en millions d'euros	Budgets design internes en millions d'euros	Budgets design internes en millions d'euros
Secteurs économiques	moyenne	fourchette basse	fourchette haute	%
Agriculture extraction	36	19	54	2
Industrie légère	870	533	1206	39
Industrie lourde	64	24	104	3
Construction	38	13	62	2
Commerce	316	179	453	15
Services	834	468	1201	39
Total	2158	1236	3080	100

Pour les entreprises de moins de dix personnes, le budget design a été évalué à partir de l'hypothèse d'un taux de recours au design plus bas mais d'un taux d'externalisation plus élevé.

Hypothèses de travail :

- 10% des entreprises de moins de dix personnes ont recours au design (pour les entreprises de <500 000 € de chiffre d'affaires le taux moyen est de 22%),
- pour 1% de leur chiffre d'affaires (taux moyen chez les utilisateurs idem).

On obtient une valorisation de 400 millions d'euros de design total chez ces petites entreprises.

2.2 LES ÉQUIPES DE DESIGN INTERNE

Les équipes de design interne	Effectif total	Dont designers	Dont design managers et directeurs artistiques
		20 838	13 208

Le nombre de designers peut paraître à première vue élevé. L'analyse des ressources internes des entreprises (voir tableau ci-dessus) montre que plus de la moitié des entreprises de notre échantillon *online* ayant du design interne déclare la présence d'un design manager. Dans 50% des autres cas, il s'agit en fait d'une personne seule, qui joue le rôle de design manager par rapport aux autres services de l'entreprise et pour les ressources externes.

2.3 LA SOUS-TRAITANCE EN DESIGN DES ENTREPRISES

Autour d'une moyenne nationale (pondérée selon la part des secteurs dans le PIB) de 45%, les taux d'externalisation des budgets design fluctuent très largement selon les secteurs.

Secteurs	Part du budget design sous traitée (design externe)
Agriculture extraction	54
Industrie légère	34
Industrie lourde	58
Construction	86
Commerce	71
Services	31

Secteurs économiques	Budgets design externes en millions d'euros			
	moyenne	fourchette basse	fourchette haute	%
Agriculture extraction	43	22	63	2
Industrie légère	448	275	621	23
Industrie lourde	88	33	143	4
Construction	232	80	383	12
Commerce	774	439	1 108	39
Services	375	210	540	19
Total	1 959	1 059	2 859	100

2.4 LES AUTRES CLIENTS DES DESIGNERS (ADMINISTRATIONS, COLLECTIVITÉS ET INDIVIDUELS)

Enfin, pour pouvoir comparer les résultats ainsi obtenus avec ceux calculés à partir de l'offre, il fallait intégrer les achats de prestations des collectivités, administrations et particuliers clients directs, sur base des réponses des designers (questionnaire *offre*) : 21 % de leur chiffre d'affaires.

2.5 L'ÉVALUATION DE LA DEMANDE GLOBALE

	Budgets design en millions d'euros					
	externe			interne		
Secteurs économiques	moy	fte ba	f ha	moy	fte ba	f ha
Agriculture extraction	43	22	63	36	19	54
Industrie légère	448	275	621	870	533	1 206
Industrie lourde	88	33	143	64	24	104
Construction	232	80	383	38	13	62
Commerce	774	439	1 108	316	179	453
Services	375	210	540	834	468	1 201
Total	1 959	1 059	2 859	2 158	1 236	3 080
Entreprises < 10 personnes	240	240	240	160	160	160
Secteurs autres (collectivités, administrations, particuliers)	585	345	824	616	371	861
TOTAUX	2 783	1 644	3 922	2 934	1 767	3 101

3.LE POIDS ÉCONOMIQUE GLOBAL DU DESIGN

3.1 LES EFFECTIFS

Les évaluations réalisées dans le cadre de l'enquête conduisent à estimer la population de designers exerçant leur métier à titre principal dans une fourchette de

30 208 à 33 208.

L'ensemble de l'effectif concerné par l'activité design est évalué entre

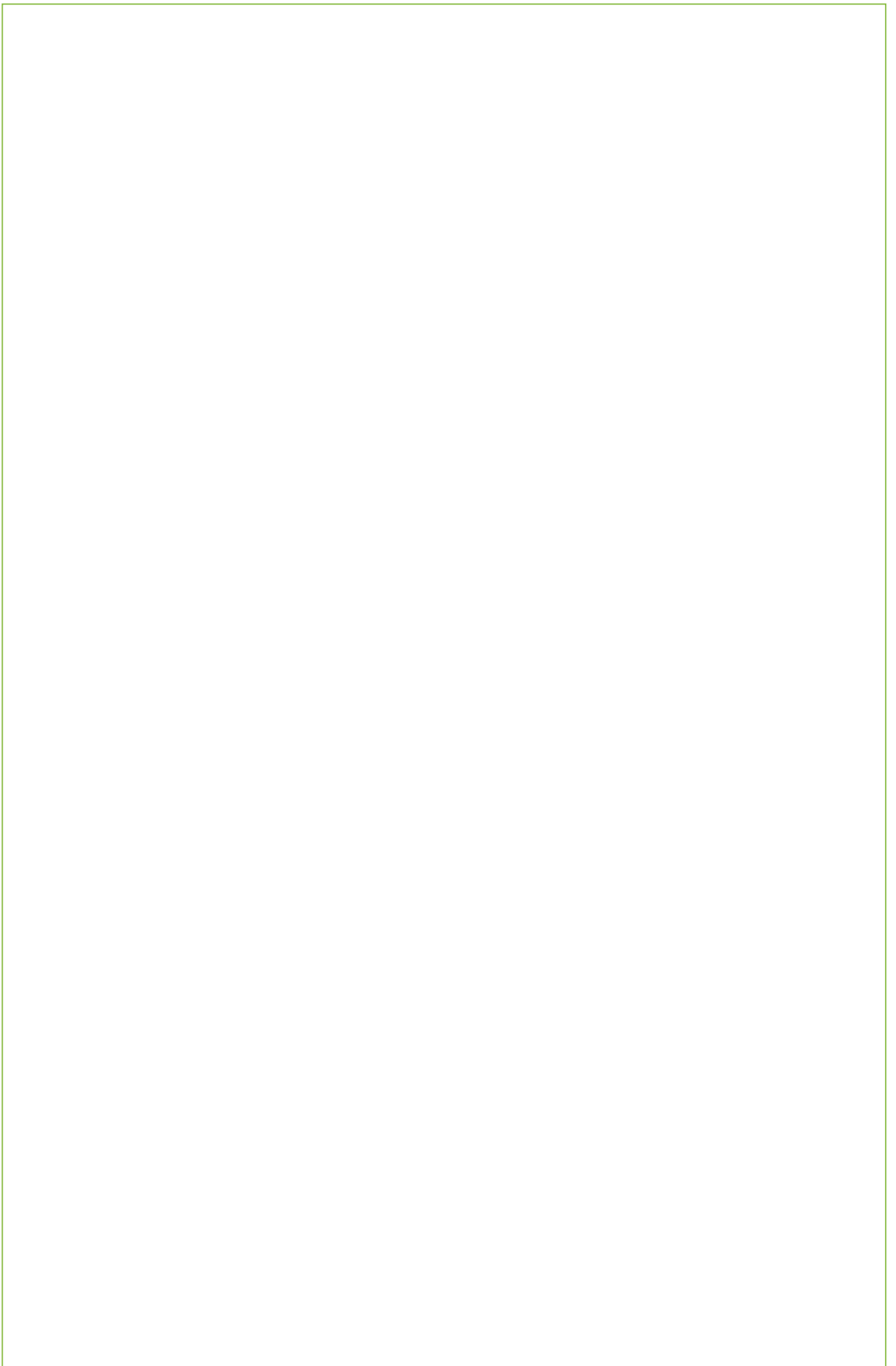
45 838 et 55 838.


3.2 LES CHIFFRES D'AFFAIRES

Les évaluations réalisées dans le cadre de l'enquête conduisent à estimer le chiffre d'affaires total du design interne et externe aux entreprises dans une fourchette de

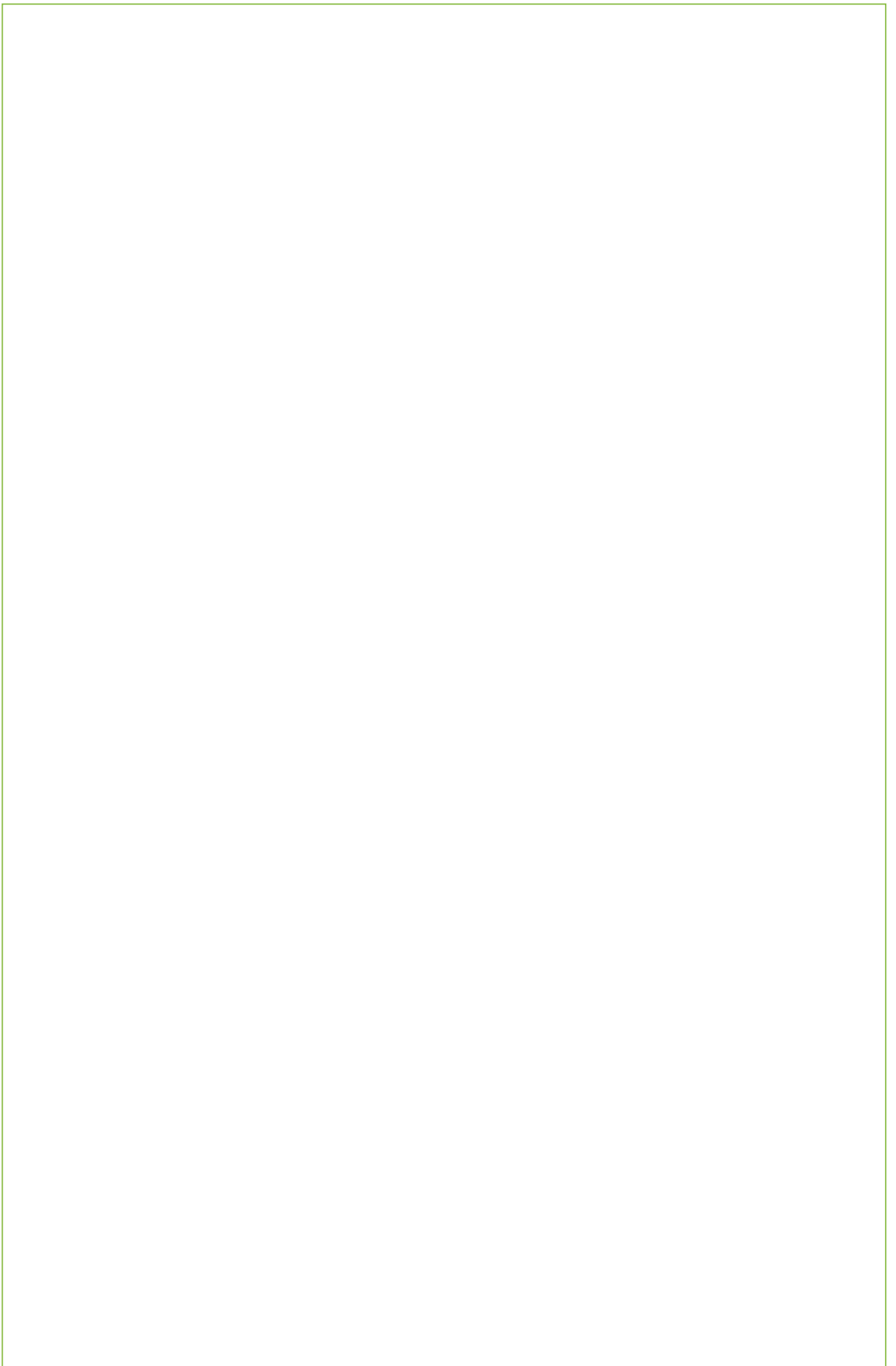
3 412 à 8 023 millions d'euros,
(évaluation par la demande)

3 646 à 7 482 millions d'euros.
(évaluation par l'offre)





**V/ LA SYNTHÈSE
DES ÉTUDES
EUROPÉENNES
SUR L'OFFRE ET
LA DEMANDE DE
DESIGN**



METTRE LE DESIGN EN CHIFFRES

Dans tous les pays européens, mettre le design en chiffres est une préoccupation de longue date des organisations professionnelles de design et des centres de promotion du design et plus récemment des responsables politiques.

Leurs intérêts sont convergents : mieux faire connaître la profession, souligner les apports de la démarche de design à l'innovation, appuyer des politiques publiques d'intervention, procéder à des comparaisons internationales.

Les difficultés d'une enquête sur le design sont nombreuses.

1. La diversité des histoires, des cultures et des expériences a construit des définitions et des périmètres d'action très hétérogènes selon les pays.

Selon les cas, ce périmètre englobe architectes, artisans d'art, spécialistes de la communication, paysagistes, stylistes de mode, voire urbanistes et aujourd'hui l'ensemble des industries dites créatives.

2. L'absence de qualification pour la plupart des métiers concernés ne permet pas de construire une base de référence exhaustive nécessaire à la constitution d'échantillons statistiques.

3. Les questions de vocabulaire et les difficultés d'interprétation des questions abordées conduisent au choix d'enquêtes lourdes (avec une part d'entretiens téléphoniques) auprès d'un grand nombre de personnes. Le coût de ces études est extrêmement élevé¹, elles ne peuvent donc pas être régulièrement reproduites.

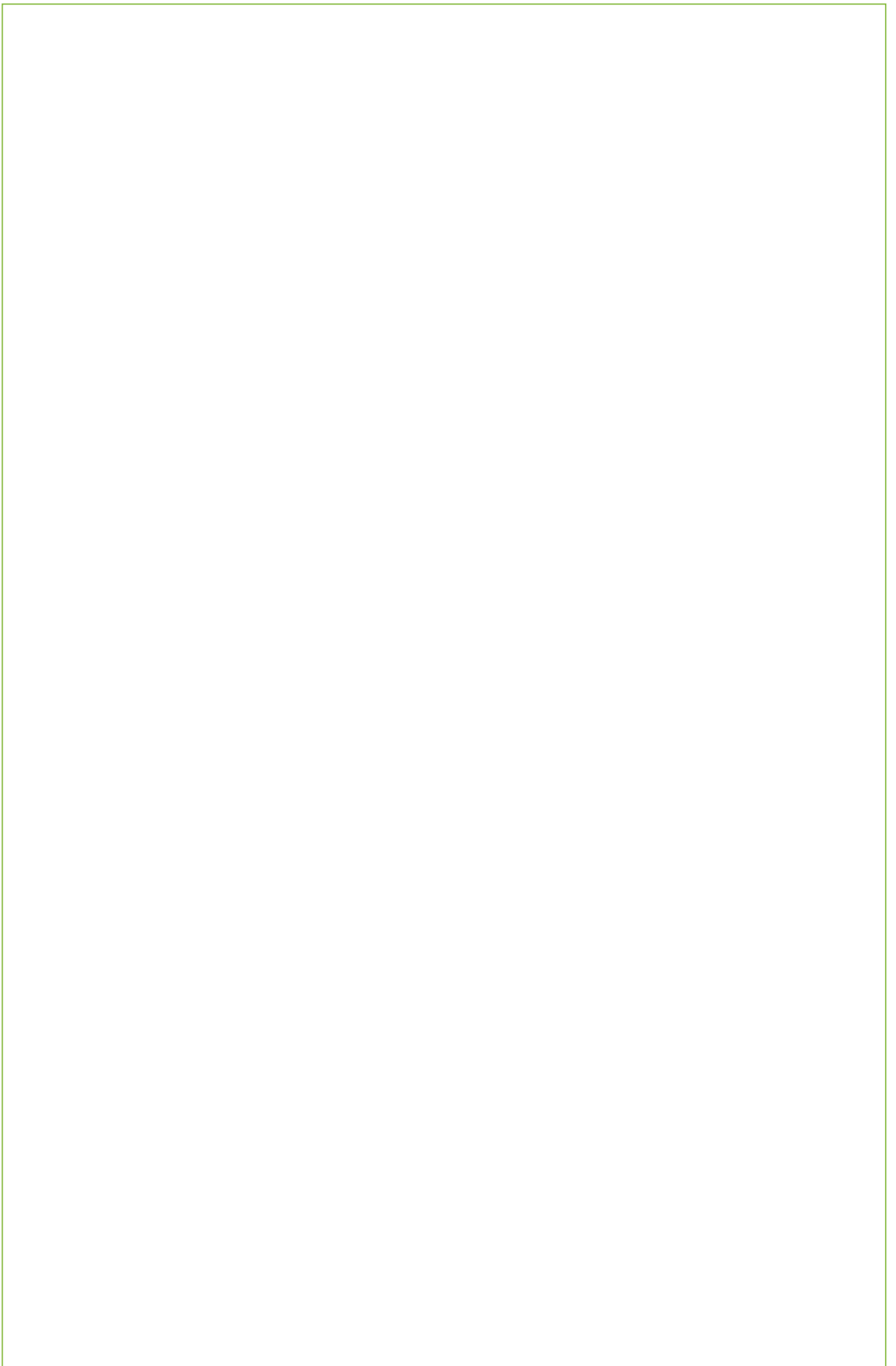
En ce qui concerne la connaissance de l'offre de design (hors design intégré), de nombreuses enquêtes ont été réalisées au début des années 2000 et une première tentative de synthèse, dont la valeur est limitée par l'hétérogénéité des données, a été réalisée en 2005 par le *BEDA (Bureau of European Design Associations)*, dont les chiffres ont depuis largement été repris par la Banque mondiale en 2006. Depuis seuls deux pays ont régulièrement actualisé ces données, la Grande-Bretagne et l'Autriche. Plusieurs autres pays ont décidé de procéder à cette actualisation en 2010.

En ce qui concerne l'intégration du design dans les entreprises, les études sont également peu nombreuses mais elles ont fait l'objet de tentative d'harmonisation autour de la *design ladder* mise au point par les pays nordiques au début des années 2000, dans le cadre d'un groupe de travail où étaient représentés outre les pays nordiques, la Grande-Bretagne, la Belgique, l'Espagne, l'Autriche et la France.

Les études de référence les plus récentes ont été réalisées dans le cadre des programmes de la commission européenne (*Pro-Inno* notamment) et particulièrement les projets *ADMIRE* et la *DME Award*.

Focalisées sur des entreprises plutôt utilisatrices de design, elles s'appuient sur une variante de la *design ladder* pour approfondir le lien entre l'innovation et le design. Elles ont accompagné la démarche de la *DGE* de la Commission européenne pour affirmer le rôle du design comme compétence clef dans le développement de l'innovation centrée sur l'utilisateur.

1. Le coût des enquêtes citées dans ce document varie entre 150 000 et 400 000 euros.



1. LES PRINCIPALES ÉTUDES CONSULTÉES

1.1 LES ENQUÊTES NATIONALES / RÉGIONALES 2000-2010

Royaume-Uni

- UK Design / Buying & Selling for a Global Industry, *Design Council* 2007,
- The business of design (Design Industry research), *Design Council* 2007 (chiffres de 2005),
- Companies spending on design, *Design Council* 2008 (1500 entreprises),
- *Design industry research* (2010), *Design Council* (chiffres de 2009).

Pays scandinaves

- The Nordic design Industry / The Swedish design industry / The Norwegian design industry / The Finnish design Industry / The Icelandic design Industry / The Danish design Industry, *Nordic Innovation*, 2004,
Les chiffres sont essentiellement de 2003, ils incluent aussi l'architecture et l'architecture intérieure (ils s'appuient principalement sur les classes Nace 2002, qui ne distinguent pas finement les divers métiers du design),
- Swedish companies on design, *SVID / 2007/ 2008*,
- Ten points /Attitudes, profitability and design maturity in Swedish companies, *SVID* 2004 - 2007.

Belgique

- *The economical impact of design in Flanders* (Flandres), *Design Flanders / 2003, 2005, 2007*.

Pays-Bas

- *Design in the creative economy : a summary* (2005), Premsela, Dutch design foundation.

Irlande

- The design difference, *Irish centre for design innovation / 2007* (405 PME).

Autriche

- Status and statistics von design in Österreich, *Designaustria* 2007 / actualisation 2010.

Espagne

- *Estudio del impacto economico del Diseño in España* (2005), *DDI* (Madrid)
- *L'impacte economic del disseny a les empreses de Catalunya* (2010), *Barcelona Design Centre*.

1.2 ENQUÊTES EUROPÉENNES

- Synthèse de quelques chiffres sur la profession en Europe *Beda*, 2005.

Cette enquête a été réalisée à partir des informations fournies par les membres nationaux du *BEDA* : organisations professionnelles ou promotionnelles.

- *Innobarometer* 2007
CE, DG Enterprise and Industry, 2008.

Commentaire : s'intéresse aux sources de l'innovation et mentionne le design staff comparé au research staff mais à prendre dans un sens très large.

- Design, Creativity and Innovation : a scoreboard approach, CE, Pro Inno, 2009,

- International design scoreboard /Design capabilities accross nations Université de Cambridge/ J Moultrie et F Livesey / 2008-2009 12 pays, dont 5 Européens (Scandinavie et Royaume-Uni),

- Analysis of Design management practice 2008 DME Award Cardiff study /2009.

Ne concerne que les nominés du Prix DME 2008 mais propose des hypothèses sur l'impact de la crise.

- The incorporation of Design Management in today's business practices / 2009, dont le questionnaire a largement inspiré notre questionnaire long.

Signalons enfin les enquêtes de l'observatoire Coe-Rexecode qui réalise chaque année une enquête sur l'appréciation par les importateurs européens de l'image prix et hors-prix des produits importés. L'enquête de 2008 a porté sur l'image des biens de consommation. L'image des produits français reste bonne. Les points forts des produits français tiendraient à leur design et leur ergonomie, à leur qualité, ainsi qu'au respect des délais de livraison et aux services liés aux produits en général.

Et pour finir la
Commission draft working document,
Design as a driver of user-centred innnovation,
CEC – avril 2009.

2. QUELQUES CHIFFRES SIGNIFICATIFS

2.1 DES DONNÉES SUR LE SECTEUR DU DESIGN

2.1.1 Le périmètre financier de la profession

Les données disponibles récentes et détaillées ne concernent que le Royaume-Uni où le chiffre d'affaires global de la profession a augmenté de 15% entre 2005 et 2010. Cette croissance se fait au profit des agences (+51%) et des indépendants (+24%), alors que les structures de design en entreprises génèrent moins de chiffre d'affaires (-25%).

On peut penser qu'il y a plus d'externalisation des prestations, notamment des prestations sans grand impact stratégique (exécution notamment), phénomène en partie lié à la crise économique.

Malgré leur caractère hétéroclite (année du recueil et périmètre) les données recueillies sur d'autres pays confirment le poids important de la profession en Grande-Bretagne : le plus fort % du PNB (1%). En ce qui concerne la France le pourcentage approché par l'étude est d'environ 0,25% du PNB, l'un des plus faibles observés. Notons le chiffre particulièrement faible qui ressort des données italiennes.

	Ensemble de la profession	Agences	Indépendants	Intégrés
Royaume-Uni (2010)	17,33 Md€ 1 % du PNB	8,78 Md€	4,16 Md€	4,39 Md€
Royaume-Uni (2005)	14,24 Md€	5,89 Md€	2 Md€	6,35 Md€

Pays/étude	Ensemble de la profession	Agences		
Pays-Bas (2005)	2,6 Md€ 0,7% PNB			
Suède (2003)	0,831 Md€ (CA HT des 20 plus grosses agences d'architecture et design) 0,31% du PNB			
Allemagne (2005)	6,9 Md€ 0,3% du PNB			
Autriche (2003)	1,56 M € 0,7% du PNB			
Danemark (2001)	890,8 M€ (CA HT, soit 0,3% du PNB)	265 M€		625,8 M€
Irlande (2002)	0,6 Md € 0,4% du PNB			
Italie (2003)	0,9 Md € 0,07% du PNB			

2.1.2 Les effectifs : nombre de designers et de structures répartition

C'est encore la Grande-Bretagne qui affiche le plus important nombre de designers : 232 000, et de loin le plus grand nombre de designers par habitants. Cette situation tient sans doute en partie à une définition large des métiers du design et à la prise en compte de tous les designers recensés, même si le design n'est pas leur activité principale.

La taille des agences croît : le nombre de designers en agences a augmenté de 36% mais le nombre d'agences a diminué de 13%. Toutefois les agences restent de petite taille : 60% des effectifs des agences se trouvent dans des agences de deux à quatre personnes (et 74% des designers) et seulement 13% dans des agences de plus de dix.

Il en est de même des structures de design intégrées : l'augmentation du nombre d'entreprises avec des designers intégrés est de 10%, l'augmentation du nombre de designers intégrés de 39%.

En tout état de cause la structure des effectifs en Grande-Bretagne reste très spécifique. La profession est concentrée sur de grosses agences et sur des centres de design intégrés, seuls 30% des designers sont indépendants.

	Agences	Intégrés	Indépendants
Royaume-Uni (2010)	82 500 designers / 10 800 agences	83 600 / 6 500 entreprises	65 900
Royaume-Uni (2005)	60 900 designers / 12 450 agences	77 100 / 5 900 entreprises	47 400

Pays/étude	Agences	Intégrés	Indépendants	Commentaires
Pays-Bas (2005)	14 200 (agences et indépendants) 14 200 graphisme 300 produit 2 400 espace	21 600 9 400 graphisme ; 10 600 produit ; 1600 espace		le graphisme comprend aussi les agences de communication
Suède (2002)	8 459 agences/ 4 238 employés		4 255 (y compris architectes)	Hors agences et employés en architecture)
Danemark (2000)	2 714 / 2 846 employés CA moyen/employé : 24 0550€ espace 11 9470€		4 431(y compris architectes)	Hors agences et employés en architecture)
Finlande (2002)	921 / 796 employés		n.d.	Hors agences et employés en architecture)
Italie	14 800 designers			
Norvège (2003)	927 / 1 483 employés		1 008 (y compris architectes)	Hors agences et employés en architecture)

2.2 DES DONNÉES SUR L'APPORT ÉCONOMIQUE DU DESIGN DANS L'ENTREPRISE

2.2.1 Le retour global sur investissement

Les données globales disponibles sont anciennes. Elles proviennent :

- du *Design Council* britannique (enquête 2005 sur 250 entreprises utilisant le design de manière intensive dans l'ensemble de leurs activités) : £100 investis dans le design augmentent le chiffre d'affaires de £225,
- du *Design Council* danois : (enquête téléphonique 2003 sur 1 000 entreprises) : le retour sur investissement du design (au sens de la rentabilité) était optimisé par le retour combiné au design interne et externe et nul pour le seul design interne (du fait de la méthode de calcul employée),
- une autre donnée est fournie par le *Design Council* britannique. Elle concerne le temps nécessaire pour qu'un produit atteigne son seuil de rentabilité, évalué par eux à deux ans dans 60% des cas.

2.2.2 L'impact sur le chiffre d'affaires

- Le *Design Council* britannique indique dans la même enquête de 2005 que les entreprises utilisant le design de manière intensive dans l'ensemble de leurs activités attribuent au design une augmentation de leur parts de marché de 6,3%.
- Une seconde enquête (2005-2006) du *Design Council*, auprès de 1 500 entreprises représentatives de l'industrie donne des précisions :
parmi les 79% qui cherchent à améliorer la valeur de leur offre, les 84% qui donnent au design un rôle essentiel, indiquent par rapport à la moyenne un impact de +34% de chiffre d'affaires (+21% pour les autres) et de + 27% de nouveaux marchés contre +21%.²

Les entreprises qui cherchent à améliorer la valeur de leur offre (et ne se contentent pas de distribuer leur produit) ont deux fois plus de chances de croître (44%) que si elles ne font rien ; leur chiffre d'affaires augmente de 14% en moyenne, leurs parts de marché de 14%, leur bénéfice de 11%.

² Mais 90% des PME ne cherchent pas à ajouter de la valeur à leur offre et 50% les entreprises qui ajoutent de la valeur à leur offre ont plus de deux cent cinquante employés.

De même le *DDC (Danish Design Council)* dans son enquête de 2003 indique que les entreprises qui ont recours au design ont une croissance de chiffre d'affaires supérieure de 22% à celle des entreprises qui ne l'utilisent pas (50%), et que celles qui ont augmenté leur budget design ont connu un accroissement de leur chiffre d'affaires de 40% par rapport à celles qui ont gardé le même.

- Une enquête espagnole de 2006 auprès de 1 000 entreprises de plus de dix personnes souligne l'impact positif du design sur le chiffre d'affaires dès lors qu'il s'intègre dans la stratégie de développement et l'effet négatif de sa non utilisation ou de son utilisation ponctuelle. De même cette étude semble montrer que l'investissement en design soutient l'export et que le non investissement entraîne un recul significatif des exportations.

- De manière plus directe, les entreprises catalanes (enquête 2010 auprès de quatre cents entreprises de plus de vingt personnes) indiquent à 61% que l'utilisation du design a un effet positif sur leur bénéfice, avec un taux de pénétration du design variable : 78% des entreprises de plus de cinq cents personnes, 56% de grosses PME, 84% de petites PME, 54% d'entreprises de vingt à cinquante personnes. Il faut indiquer que plus de 90% de ces entreprises indiquent que le design est un facteur important dans la stratégie commerciale.

2.2.3 Autres impacts

- L'étude 2005-2006 du *DC* britannique montre que les entreprises qui intègrent le design souffrent moins de la concurrence par les prix que la moyenne des entreprises (43% contre 77%).

- L'étude réalisée en Flandres en 2007 sur un échantillon de cinq cents entreprises de plus de deux cents personnes posait les deux questions de la *design ladder* sur l'impact du design et les facteurs de succès de l'entreprise. Les deux items les plus cités comme impact positif concernent l'image de l'entreprise (68% beaucoup ou moyennement) et la satisfaction des clients (65% beaucoup ou moyennement) ; quant au facteur principal de succès de l'entreprise, la gestion financière arrivait en tête et le design en septième et dernière position.

3. DES ÉLÉMENTS DE COMPARAISON

Avec les réserves méthodologiques déjà soulignées, des comparaisons peuvent être faites entre la situation française et celle des autres pays qui apparaissent dans les résultats des études nationales et de l'enquête *DME* sur le management du design.

Cette dernière enquête faisait une typologie entre trois catégories de pays :

Les *innovation leaders* : Suède, Finlande, Grande-Bretagne, Allemagne, Danemark.

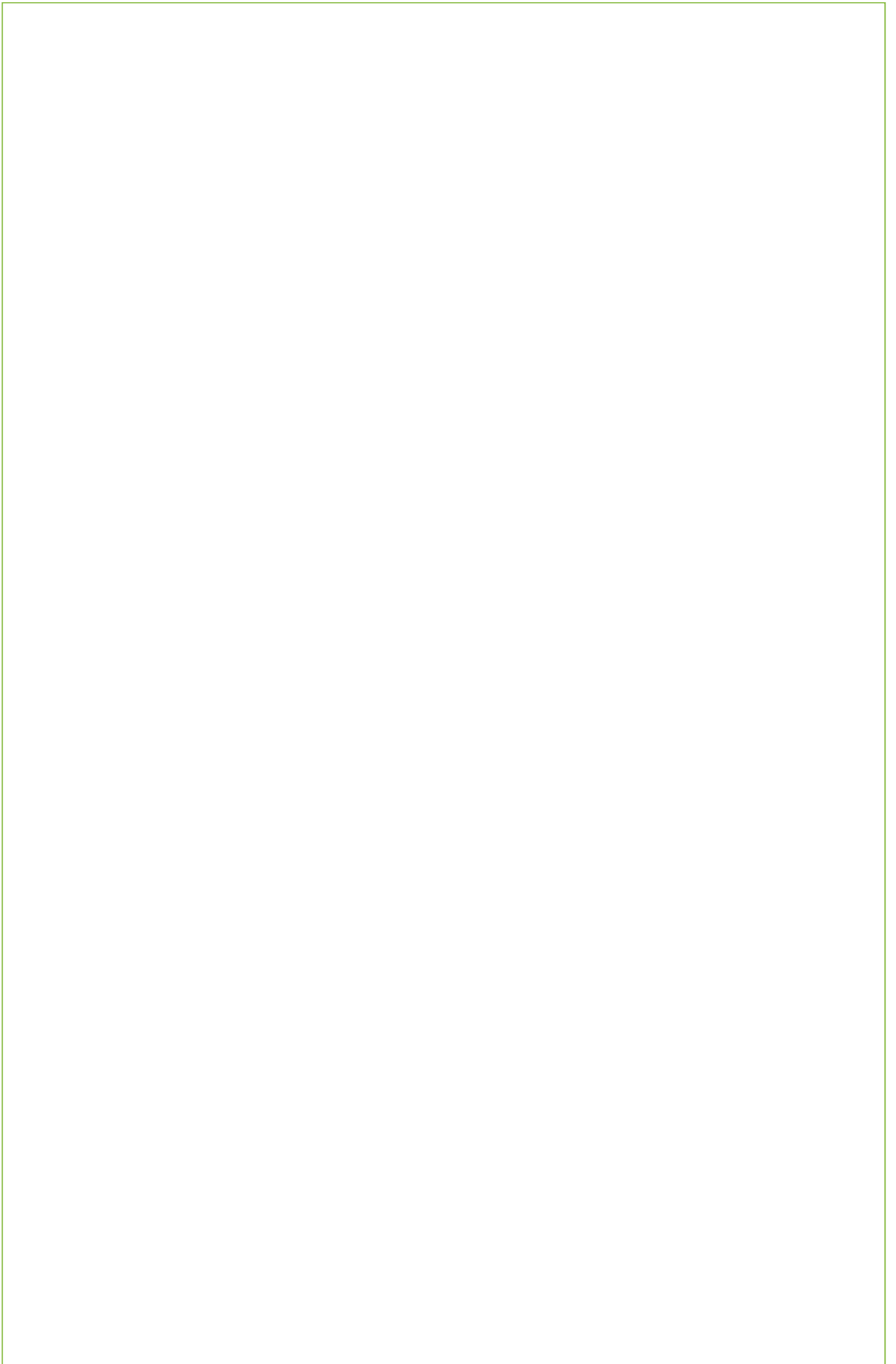
Les *innovation followers*, parmi lesquels la France.

Les *moderate innovators*, parmi lesquels l'Espagne.

Les indicateurs de pratique du design en France la rapprochent effectivement de cette catégorie : une pratique encore minoritaire du design (40% en France, près de 50 % en Grande-Bretagne ou en Flandres, ou dans les pays d'Europe du Nord, 70% en Espagne (plus de 80% en Catalogne) alors que l'Espagne est dans la catégorie des *moderate innovators* .

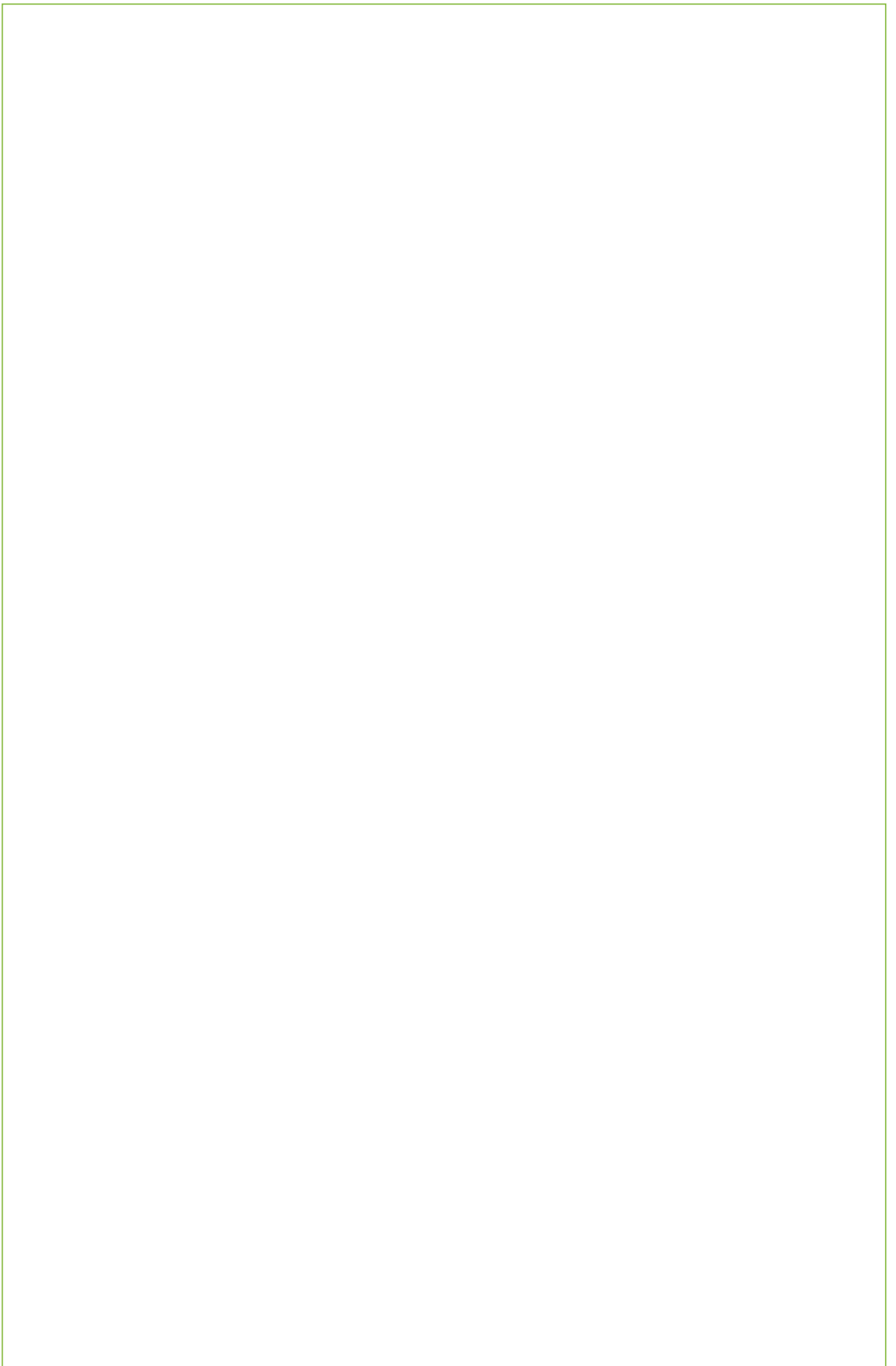
D'après l'enquête *DME*, le principal domaine d'intervention du design est le corporate (77%) bien avant le produit (58%) ; il n'est donc pas étonnant que le principal bénéfice ressenti concerne l'image de l'entreprise. En France, si le corporate arrive bien en tête sur l'ensemble des entreprises (échantillon *quotas*), ce n'est pas le cas de celles qui sont les plus utilisatrices de design, qui mettent en avant le design produit et pour les trois quarts d'entre elles considèrent que le premier impact concerne le chiffre d'affaires.

56% des entreprises de l'échantillon *DME* ont du design interne mais 19% seulement disent avoir des experts en design management. En France, 48% des entreprises ont du design interne et si la moitié disent avoir un design manager c'est encore pour la moitié d'entre elles (12%) leur unique designer qui reçoit cette dénomination et pour d'autres un directeur artistique et pas un expert en design management. Là encore la France apparaît légèrement en retrait par rapport aux pays les plus innovants.





**VI/ LES ÉTUDES
DE CAS DE
MEILLEURES
PRATIQUES EN
ENTREPRISE**



1. LA SYNTHÈSE DES ÉTUDES DE CAS

Des pratiques et des visions communes qui font du design la première clé de leur succès

1.1 LES ENTREPRISES SÉLECTIONNÉES : UN ÉCHANTILLON D'ENTREPRISES MOTIVÉES POUR LE DESIGN

Les dix entreprises décrites ci-après sont toutes des utilisatrices convaincues de design, et disposent souvent d'un effectif de design en interne tout en faisant aussi largement appel à des ressources externes. A travers leurs différents métiers et leurs différents secteurs de marchés, on constate de fortes ressemblances dans les perceptions et les crédos de leurs dirigeants à propos de la manière dont le design peut ou doit s'intégrer dans l'entreprise.

On relève aussi des visions qui toutes intègrent la satisfaction de l'utilisateur final dans leurs objectifs, ainsi que la certitude que le produit n'est au fond que la partie émergée d'une solution à construire dans son intégralité.

1.2 L'INTRODUCTION DU DESIGN DANS LES ENTREPRISES : UNE VOLONTÉ AU PLUS HAUT NIVEAU

Dans ces entreprises qui sont majoritairement de petites PME avec une très faible structuration du design en interne, souvent limité à un designer, l'appel au design est toujours l'expression d'une volonté du dirigeant. Il s'agit souvent en effet d'une décision qui, la première fois surtout, va considérablement perturber le fonctionnement de l'entreprise, et qui, bien au-delà des seuls bureaux d'études, va obliger chacun à prendre en considération un autre regard et une autre perspective que ceux avec lesquels il avait jusqu'alors coutume de travailler et de s'entendre. Le recours au design constitue de fait la prise en compte globale d'un besoin qui trouvera une réponse adaptée grâce à l'interaction maîtrisée des diverses fonctions de l'entreprise : R&D, bureaux d'études, méthodes, marketing et commercial et un lien étroit avec l'image et l'identité de l'entreprise.

1.3 LE PROCESSUS DE DESIGN

1.3.1 Le design interne et le design externe

Interface entre l'entreprise et les consultants externes parmi lesquels des designers, le designer intégré fluidifie les échanges et assure une bonne compréhension entre les intervenants. Il apporte en général un haut niveau de connaissances des contraintes internes liées à la production, aux normes, aux spécificités des marchés, qui fait gagner du temps à tous les acteurs du processus. Paradoxalement, son recrutement ne conduit pas à faire baisser les honoraires de design externe.

L'association des deux ressources est en effet vécue par les entreprises qui la pratiquent, comme un mix économique très pertinent que beaucoup entendent faire perdurer. En cas de développement de l'entreprise sur ses marchés, le ou les designers internes déjà en place ne verront pas leurs équipes s'étoffer, car c'est à l'aide de designers externes que les interviewés veulent attaquer leurs nouveaux marchés géographiques et lancer leurs diversifications produits.

Les causes et les pratiques du design interne et de l'externe semblent liées de manière positive : les deux types d'acteurs se complètent et se renforcent l'un l'autre bien plus qu'ils ne se retrouvent en concurrence.

1.3.2 Des formations sérieuses

Il ressort de ces cas la perception très favorable de formations françaises de qualité. Les jeunes issus de nos écoles sont perçus comme créatifs et certaines expériences médiocres associées à des recrues étrangères ont parfois conforté cette vision.

Les formations françaises sont appréciées car elles savent aussi transmettre aux jeunes une bonne compréhension des enjeux et des contraintes économiques des entreprises. En revanche on déplore le manque de savoirs industriels : une connaissance des matériaux, des procédés de fabrication, des techniques.¹

1. Ce n'est pas le cas aujourd'hui des meilleures écoles qui donnent à leurs élèves les bases nécessaires dans ces domaines et les outils qui leur permettront de se former et s'informer rapidement.

1.4 LES APPORTS DU DESIGN : UNE RÉPONSE MARCHÉ AVANT TOUT

Sur les marchés matures et/ou plus industriels (ferroviaire, robotique, machines outils, etc.) ces entreprises sont souvent venues au design pour répondre à une incitation ou à une demande de leurs clients, ou en réaction à la pression de leurs concurrents. *A contrario* sur les marchés consommateurs et les industries plus jeunes (plasturgie, décoration, industrie de la mode, sports, etc.) le besoin de différenciation s'impose a priori et fait naître, consubstantiellement à l'entreprise ou à l'activité, un besoin clairement ressenti de design. De même lorsque l'entreprise souhaite gagner son indépendance commerciale et quitter un statut de sous-traitant, l'intégration du design apparaît immédiatement nécessaire.

On constate aussi dans un certain nombre de cas que c'est en réaction à une érosion des ventes ou à l'agressivité de concurrents puissants que l'entreprise dégage l'arme du design pour contourner par exemple les effets de taille qui lui sont défavorables.

La volonté de se différencier passe, à travers le design, par un souci de se constituer une identité forte et communicable. Cette démarche de marketing stratégique amène parfois l'entreprise à analyser ses clients finaux pour mieux les connaître et bien répondre à leurs besoins et désirs. Le design joue alors un grand rôle dans la construction de cette image qui va intimement coller à la réalité de l'entreprise. On le constate dans certaines démarches d'éco conception (textiles techniques) où la recherche identitaire s'est doublée d'un ciblage clients (exemple, les alter-consommateurs) et d'un virage stratégique vers des produits à la fois séduisants pour leurs cibles et éco - conçus.

Plus généralement la démarche de recours au design semble s'inscrire dans une prise en compte accrue du consommateur et dans la volonté d'innover pour lui vers davantage de confort, de plaisir, de fonctionnalité et d'esthétique.

1.5 L'IMPACT ÉCONOMIQUE DU DESIGN

1.5.1 Les bénéfices du design

Sans surprise, les entreprises interviewées évoquent la facilitation des échanges dans l'entreprise, la compétitivité fondée sur une vraie attractivité des produits et des solutions commercialisées qui intègrent une forte dimension de design.

Elles émettent aussi l'idée que le design n'est pas un coût, et, même s'il est impossible d'en chiffrer le retour économique, elles en ont la certitude et ne sont pas prêtes à faire machine arrière. Le design est aussi perçu comme un simplificateur, car, in fine, il apporte dans nombre de cas des gains au procédé industriel qui va en découler.

Sur les marchés qui fonctionnent par appels d'offres, l'intégration du design dès l'élaboration de l'offre permet de concrétiser et de communiquer avec force un savoir-faire d'entreprise qui n'est pas nécessairement connu a priori du prospect : le design représente alors une prise de risque financière mais qui maximise les chances de succès et dont le coût sera donc négligeable à l'aune du marché gagné.

En fait, pour de nombreuses PME le design est ainsi le moyen qui leur permet de valoriser leur savoir-faire et de rester compétitives face à des poids lourds du marché qui maîtrisent mieux les coûts par effets d'échelle, et tout aussi bien les technologies.

1.5.2 Le retour sur investissement

Les entreprises sont convaincues que le retour sur investissement du design est important mais aucune n'est en mesure de le chiffrer. Il faut ici cependant distinguer le court et le plus long terme : en effet les débuts du processus d'intégration d'une démarche de design induisent le plus souvent des ruptures au sein des procédés existants qui génèrent des surcoûts, alors qu'assez rapidement, le design devient un élément clé du fonctionnement de l'entreprise et est perçu comme une source de gains.

Les études de cas confirment le fait que ce retour sur investissement est évalué de manière intuitive, et que les PME-PMI, qui sont notre cible principale avec 95 % pour l'échantillon *quotas* (échantillon pris de manière représentative des secteurs d'activité de l'industrie française), n'ont pas de temps à investir pour calculer un retour sur investissement de manière rigoureuse pour le design, comme pour d'autres activités.

L'évolution du chiffre d'affaires et la valeur financière de l'entreprise restent la principale évaluation de la compétitivité du design. L'entreprise s'appuie sur la perception du client, les retours clients, etc. pour mesurer la performance de ses produits ou services.

1.6 LES DIFFICULTÉS DE L'INTÉGRATION DU DESIGN

1.6.1 Le challenge majeur : l'intégration

L'intégration de la démarche de design, en interne ou en externe à l'entreprise, dans ses processus de fonctionnement constitue aux yeux de quasiment tous les interviewés un défi majeur.

La fonction du design est en effet décrite comme étant fondamentalement une fonction d'interface entre les organes vitaux de l'entreprise.

Le designer est ainsi vécu comme celui qui doit aider à trouver un équilibre entre les attentes :

- des utilisateurs finaux : confort, facilité d'usage, fonctionnalité (ergonomie), accessibilité (incluant le prix de vente), esthétique,
- des autres acteurs du cycle de vie des produits (fabricants, transporteurs, distributeurs, etc.),
- du management de l'entreprise : facilité d'industrialisation, optimisation des coûts de revient,
- d'identification et de signature des marques, de différenciation de la concurrence.

Ainsi, le designer, s'il est d'abord pressenti et attiré par la direction de l'entreprise, doit ensuite faire sa place, même s'il est externe à l'entreprise, au sein d'équipes pluridisciplinaires : ingénieurs et techniciens de bureaux d'études, gestionnaires de projets, gens de marketing et commerciaux. La confrontation la plus potentiellement explosive semble celle avec des ingénieurs.

Cette position d'interface multiple implique donc une gestion (ressources humaines et stratégique) du design qui associe la direction de l'entreprise.

1.6.2 Un second challenge : l'indépendance

Surtout lorsqu'il s'agit de design interne, la difficulté de la position du designer est de réussir à négocier ses idées et ses visions auprès des autres acteurs, sans renoncer à ses convictions mais en sachant aussi réellement écouter les autres et communiquer avec eux. On peut penser que ce talent de communicant se retrouve davantage chez les jeunes designers aujourd'hui que chez nombre de leurs aînés. Âge et degré de renommée sont sans doute des éléments qui rendent souvent plus difficile la communication.

Cette indépendance de vue est, aux côtés du besoin de créativité, un argument qui favorise le maintien d'une part importante du design en externe. Les interviewés s'accordent en effet à penser que la créativité des designers est nourrie par leur interaction avec d'autres clients, d'autres secteurs, d'autres marchés, d'autres missions. Dans certaines entreprises très orientées sur le design, les designers les plus importants, les plus créatifs, les plus vitaux pour l'entreprise, ne font pas partie des effectifs! La plupart des entreprises interviewées font d'ailleurs volontairement appel à plusieurs designers externes, et si certaines tendent à développer une fidélité et des relations durables, d'autres sont davantage dans la recherche d'un courant de changements réguliers.

Il faut aussi souligner que le recours pour certains projets à des cabinets hautement spécialisés permet d'intégrer une excellente connaissance des clients directs, de leurs attentes et de leurs sensibilités particulières.

Autre avantage majeur, les recours au design externe, coût variable par nature, offrent évidemment l'intéressante possibilité de réduire les coûts en période de maigres recettes, sans remettre en cause les équilibres internes de l'entreprise.

1.7 L'IMPACT DE LA CRISE

Pour la plupart des interviewés la crise ambiante n'a pas un impact très important sur la vie de leurs entreprises : quelques unes modèrent leurs dépenses notamment de design externe, d'autres font preuve d'une croissance insolente, à l'image ou non de celle de leurs marchés.

1.8 LES RECOMMANDATIONS ET SUGGESTIONS

Les entreprises ayant répondu à cette question préconisent que le plan de relance de l'État soit plus orienté en faveur des PME-PMI qui s'investissent dans l'innovation. Il est vrai que le design peut jouer un rôle important dans le passage de la recherche à l'innovation. Or les aides accessibles lorsque l'on met en avant la recherche ne sont pas faciles à utiliser pour des dépenses en design (le crédit d'impôt recherche par exemple) ce qui entraîne un déficit sur les phases industrialisation et commercialisation.

Le recours rapide à une aide aux services, valable pour le design, comme elle est déjà pratiquée dans d'autres pays (Pays Bas, Grande Bretagne) serait également très efficace. Il s'agit là de questions clé qui semblent avoir été perçus lors des Etats généraux de l'industrie. Les procédures d'aide et d'incitation nationales doivent rapidement en tenir compte au risque de voir d'autres pays comme les Etats-Unis bénéficier des résultats de la R&D nationale française et de la qualité des designers français.

2. LES ÉTUDES DE CAS

2.1 BIC SPORT

Fiche synthétique

- **Nature d'activité** : articles de sport nautiques
- **Type de marché** : B to C
- **Nombre de salariés** : 150
- **CA 2008** : 18 millions d'euros
- **Nature de l'entreprise** : PME
- **Date de création de l'entreprise** : 1985
- **Localisation** : Vannes (56)
- **Organisation du design** : externe
- **Design produit**
- **Retour sur investissement en design** : diversification de la clientèle

2.1.1 L'entreprise et son activité

BIC, un des leaders mondiaux des articles de papeterie, des briquets et des rasoirs, fabrique depuis plus de cinquante ans, des produits innovants et populaires.

En 1979, le baron BICH, fondateur du groupe rachète *Tabur Marine*, localisée à Vannes qui deviendra *Bic Marine* puis *BIC SPORT* en 1985. L'objectif était de diversifier l'activité du groupe vers un sport grand public. La planche à voile était alors en plein essor. La filiale du groupe *Bic* hérite du savoir-faire de *Tabur* en matière de fabrication d'objets plastiques. En 1980, quatre-vingt milles planches à voile sortaient du site de production de Vannes.

L'entreprise, qui a racheté la marque *Tiga* en 1994, devient un acteur majeur sur le marché de la planche à voile. Pourtant, après l'âge d'or des années 80, le marché de la planche à voile s'essouffle et *BIC SPORT* choisit d'élargir son activité au surf en 1994 puis au kitesurf (rachat de *Takkon* en 2002) et au kayak dans les années 2000. *BIC SPORT*, qui emploie aujourd'hui cent cinquante personnes, est distribué dans soixante cinq pays et génère un chiffre d'affaires de 18 millions d'euros.

À l'instar de sa maison mère, *BIC SPORT* a bâti sa notoriété sur des produits accessibles au plus grand nombre tout en garantissant les meilleures qualités techniques. Ce double choix stratégique s'appuie notamment sur un savoir-faire pointu en matière de technologie de transformation des plastiques. L'entreprise possède en effet une expertise dans le thermoformage, le moulage et le collage des mousses et du polyéthylène. La maîtrise de la filière complète (moule, finition) et l'utilisation d'un matériau faiblement polluant et facilement recyclable sont des atouts de taille. Ainsi, l'éco-conception de *l'Open Bic* lui a valu la récompense *Bateau Bleu* en 2007.

De plus, *BIC SPORT* a pu développer des produits avec une identité visuelle forte. Par exemple, à la différence de la concurrence qui utilise des techniques de fabrication différentes (rotomoulage, résines, etc.), les kayaks *BIC SPORT* sont fabriqués avec deux feuilles thermoformées qui sont collées l'une à l'autre. Ceci permet une différenciation entre la carène et le pont.

La société possède son propre outil de production : 65 000 produits sont ainsi fabriqués chaque année. La planche à voile représente aujourd'hui 25% du chiffre d'affaires contre 95 % dans les années 80. Le surf et le kayak sont les deux autres activités-clés. Les annexes et *l'Open Bic* (un dériveur), sont deux gammes récentes, mais aussi les plus performantes selon Thierry VERNEUIL, PDG de *BIC SPORT*.

2.1.2 L'introduction du design dans l'entreprise

C'est pour réussir son entrée sur le marché du kayak en 2002 que l'entreprise a fait du design un élément stratégique

« Il y avait déjà beaucoup de monde sur ce marché, on est rentré par la petite porte : on est entré par le biais du kayak *Sit on top*. Les produits sur ce marché étaient assez grossiers, on s'est dit que le design était important. A l'époque, il y avait *Apple* qui avait sorti ses produits *iMac* sur le marché. Il y a eu plein d'exemples dans l'industrie qui montraient que si on voulait se différencier des autres, il fallait un beau design » explique Benoît TREGUILLY, responsable communication chez *BIC SPORT*. Le design devient alors un élément majeur pour affirmer un positionnement différenciant sur ce nouveau marché. « Pour les kayaks, cela faisait vingt ans qu'il existait des kayaks, mais personne n'avait pensé à faire de beaux kayaks », ajoute Thierry VERNEUIL, « on a apporté cette touche-là, on a renouvelé le marché du kayak par le biais des accessoires, du coup de crayon. On a réussi à faire des choses un peu différentes qui ont bien fonctionné ».

Des améliorations produits aux nouveaux concepts, l'offre est sans cesse optimisée. Le design a donc pris une place spécifique dans le processus de conception et l'entreprise renouvelle régulièrement sa collaboration avec des designers.



La nouvelle annexe Bic 245

2.1.3 Les apports du design

Le design est devenu un élément intrinsèque des produits *BIC SPORT*



Le Yakkair, kayak gonflable, pliable et transportable dans un sac à dos. Etoile de l'Observateur du design 10

« Aujourd'hui quand on fait un produit, on peut être à l'origine de la définition même du produit mais on ne peut plus faire un produit sans passer par un designer. Le design fait partie intégrante de la finalité du produit. On peut dessiner et définir un produit quasiment jusqu'à 80 % de ce qu'il sera en réalité mais la touche du design de ce qu'il sera, les 20 % restant, elle est obligatoire, on ne peut pas s'en passer. Nous n'avons pas besoin du même designer mais on a besoin des gens qui nous apportent cette plus value qu'est le design. On a les compétences pour fabriquer des produits industriels mais on n'a pas les compétences en interne pour dessiner des produits aussi variés » affirme le PDG de *BIC SPORT*.

Mais la stratégie d'innovation et le rôle du design varient suivant les gammes de produits

L'intervention du designer peut tout d'abord s'inscrire dans une démarche formelle de développement produit. L'entreprise essaie de lancer un nouveau produit tous les ans pour chaque segment d'activité. Consulté dans les différentes phases de conception, le designer est amené à rencontrer plusieurs interlocuteurs aussi bien au niveau technique (bureau d'études, bureau des méthodes, etc.), marketing (le chef de produit) qu'au niveau de la direction.

Les projets sur lesquels le designer intervient peuvent concerner des améliorations de produits existants comme des produits entièrement innovants. A titre d'exemple, les nouvelles fonctionnalités de l'annexe BIC ont été développées conjointement par le bureau d'études et le designer : « on a fait le produit en fonction des retours terrain des commerciaux, des gens qui naviguent ici qui nous donnent leurs remarques et envies. Le bureau d'études conçoit le produit. Ensuite, on arrive à un modèle qui fonctionnellement marche mais qui a besoin d'amélioration au niveau design. Le designer apporte donc une amélioration au niveau design et d'autres idées qui font que le produit sort tel qu'il est aujourd'hui » explique Benoît TREGUILLY. Une autre configuration consiste à partir d'un concept que *BIC SPORT* souhaite développer et pour lequel l'entreprise consulte un designer. Il y a ensuite la mise en phase avec l'industrie : six à huit mois sont nécessaires pour qu'un nouveau produit voit le jour bien que certains produits très spécifiques tels le *Yakka* (kayak semi-rigide pliable) peuvent demander une année de développement. Le moule est ensuite réalisé en deux mois et demi.

BIC SPORT reçoit de nombreux projets et sollicitations de la part d'agences de design et de designers. Peu donnent effectivement suite à des collaborations. Cependant, de cette ouverture et échange avec les designers naissent aussi des opportunités. Ce fut le cas récemment, pour l'*Open Bic*, nouveau concept destiné aux enfants, qui préfigure une nouvelle génération de dériveurs. C'est ce qu'explique Thierry VERNEUIL : « Pour l'*Open Bic*, la partie design existait à l'origine, elle a été transformée et adaptée. On y a mis notre apport technique. (...) C'est un designer italien [Vitali design] qui nous a soumis le projet déjà bien avancé. Il est venu avec ce projet, il nous l'a présenté, il nous a plu. On travaille avec une technologie industrielle donc il y a eu des mises au point sur la forme (...). Le designer voulait au départ présenter une coque moderne et mettre un gréement d'*Optimist* ; les personnes achetaient la coque d'abord, puis le gréement d'*Optimist* pour le remplacer par la suite par un grand gréement. Ceci permettait au jeune d'acheter d'abord la coque, puis de progresser avec une grande voile après. C'est ce concept qui a séduit en interne ». L'idée originale a été conservée, le designer devient ainsi véritablement force de proposition.

Par ailleurs, pour l'ensemble des gammes, l'intervention du design graphique est importante. *BIC SPORT* confie à un graphiste intégré la communication visuelle, et fait aussi appel à des compétences extérieures pour l'habillage de ses produits.



*L'Open Bic, un dériveur évolutif/design Vitali sport
Etoile de l'Observateur du design 09*

Une mobilisation différente de l'expertise design suivant les produits

Le designer industriel collabore exclusivement sur les kayaks, les annexes et les dériveurs. Selon les particularités et le degré de technicité des produits, les compétences du designer peuvent s'inscrire dans une démarche exclusivement tournée sur la forme et l'esthétisme (design d'une annexe par exemple) ou s'apparenter plus à de l'architecture navale (pour le design de l'*Open Bic*).

Le domaine d'intervention du design produit est plus restreint sur le secteur du kite, du surf et de la planche à voile en raison de leurs caractéristiques techniques très spécifiques ; « il y a des courbes bien précises, longitudinales et latérales, des formes de rails qui ont des effets directs sur les performances du produit » précise TREGUILLY. Pour ces produits, *BIC SPORT* fait appel à des shapers, concepteurs-experts dont le métier est propre à l'univers des sports de glisse. La différence entre les deux expertises est évoquée par Benoît TREGUILLY: « j'ai l'impression que les designers sont plus dans l'objet et le shaper est plus dans la fonction, les performances, les qualités marines ».

L'entreprise fait exclusivement appel à des designers externes. Il n'y a pas de profil de designers privilégié cependant ceux qui collaborent avec l'entreprise ont une sensibilité et une pratique des sports nautiques. Dans certains cas, la proximité géographique peut aussi être un élément facilitateur : « Pour l'annexe *BIC SPORT*, on a demandé à un designer local, il était à côté, c'était facile, il était réactif » note Benoît TREGUILLY.

2.1.4 L'impact économique du design

Si *BIC* a révolutionné la pratique des sports de glisse, c'est en offrant au plus grand nombre performance et simplicité d'usage à un prix étudié. Ce positionnement lui permet d'atteindre une large cible tout en conservant un haut degré de technicité et d'innovation. L'entreprise s'est distinguée par ses titres de champion du monde en planche à voile comme par ses récompenses à l'*Observateur du design*. L'entreprise a intégré le design dans sa démarche d'innovation et d'optimisation produits portant son avance et son savoir-faire toujours plus loin.

2.1.5 Les difficultés de l'intégration du design

L'équilibre entre l'indépendance du designer extérieur et la nécessité du travail d'équipe

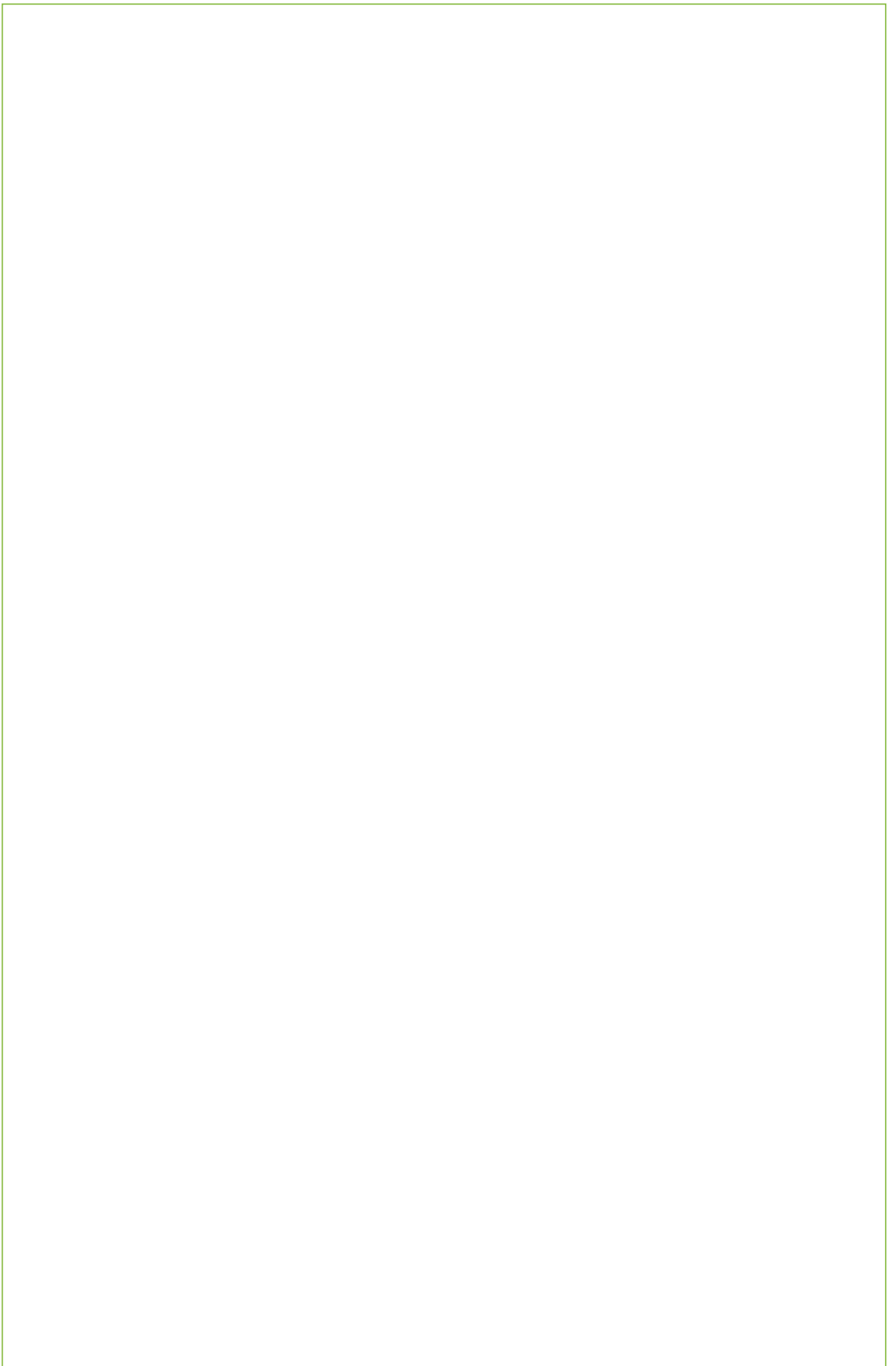
L'entreprise fait exclusivement appel à des designers externes. C'est une volonté de la direction afin de préserver une certaine distance quant à la création : « Je pense que la richesse vient d'abord de l'indépendance des designers, de leur regard, des contacts qu'ils ont à l'extérieur, estime Thierry VERNEUIL, Je pense que c'est bien qu'un designer reste indépendant. C'est une fonction qui est à mon avis à ne surtout pas intégrer dans une société. Vous ne pouvez pas avoir quelqu'un qui ait un œil pertinent sur des domaines d'activité complètement différents ».

Cette indépendance a un prix, elle peut rendre plus difficile l'intégration dans les équipes internes et mettre en cause le réalisme des solutions proposées.

Benoît Treguilly souligne par ailleurs que si « le coup de crayon est souvent impeccable, notamment chez les jeunes », la méconnaissance des techniques et contraintes industrielles comme des matériaux rendent parfois le produit irréalisable. Il regrette que la formation aux procédés techniques et la connaissance des matériaux ne soient pas mieux intégrés dans le cursus de tous les jeunes designers.

2.1.6 La crise et son impact

Non renseigné.



2.2 COMPIN

Fiche synthétique

- **Nature d'activité** : équipementier ferroviaire
- **Type de marché** : B to B
- **Nombre de salariés** : 1 200
- **CA 2009** : 140 millions d'euros
- **Nature de l'entreprise** : groupe
- **Date de création de l'entreprise** : 1902
- **Localisation** : Evreux (27)
- **Organisation du design** : un designer interne + agences externes
- **Design produit, design d'aménagement d'espace**
- **Retour sur investissement en design** : investissement négligeable par rapport aux marchés obtenus

2.2.1 L'entreprise et son activité

Le troisième équipementier ferroviaire mondial

Créée en 1902, l'entreprise normande *COMPIN* a évolué au fil des années et fini par donner naissance en 2005, après différentes étapes de croissance externe, au groupe *COMPIN*, troisième équipementier ferroviaire mondial. Non coté en Bourse, le groupe a pour actionnaire des fonds comme Barclay's (très majoritaire) et LBO France.

Aujourd'hui *COMPIN* conçoit, développe et fabrique (fabrication en interne ou en sous-traitance externe) des intérieurs, des sièges et des bouts avant de trains, pour les liaisons à grande vitesse, urbaines ou périurbaines. Ces trois éléments constituent les plus forts apports de design que l'on peut conférer à un train.

Les deux métiers du groupe, de poids équivalent dans le chiffre d'affaires sont :

- la conception en propre de plateformes, c'est à dire de modèles d'aménagements modulables autour d'une base fixe et qui sont commercialisés sous des formes personnalisées,
- la conception en collaboration avec des clients et sur cahiers des charges de ceux-ci d'aménagements spécifiques, en premier équipement ou en rénovation de rames existantes.

La recherche de customisation anime fortement le groupe qui mise notamment sur les matériaux composites pour mettre au point des bouts significativement différents, et fournir par exemple aux municipalités des tramways très identifiés et bien distincts de ceux des communes voisines.

Le chiffre d'affaires 2009 du groupe est de 140 millions d'euros, l'effectif est de mille deux cents personnes. Les projets de développement sur lesquels se positionne *COMPIN* durent environ de douze à dix huit mois. Le montant des commandes varie sur une fourchette large qui va de 1 à 30 millions d'euros.



Le tramway de Reims : Alstom/MBD – label Observateur du design10

2.2.2 L'introduction du design dans l'entreprise

La mise en valeur d'un savoir-faire esthétique et de personnalisation

Le marché fonctionne essentiellement sur la base d'appels d'offres concurrentiels. Cependant sur de nombreux contrats, les délais impartis pour y répondre sont trop brefs et les marchés sont pris par les fournisseurs qui ont déjà travaillé sur la problématique du prospect avant que celui-ci ne la publie. Le suivi et l'intelligence des marchés et des acteurs majeurs sont donc des facteurs-clés de succès pour les équipementiers.

COMPIN a deux types de clients, aux besoins assez distincts :

- les constructeurs, comme *Alstom*, *Bombardier*, *Kawasaki*, etc. qui recherchent une prestation complète d'équipement pour leurs trains. Ils essaient de mettre au point des plateformes les plus standardisées possibles tout en offrant un certain degré de customisation possible,
- les opérateurs (de type *SNCF*, *RATP*, *Deutsche Bahn*, etc.) qui sont plutôt en relation directe avec *COMPIN* pour des rénovations de rames déjà en service. Ces clients sont quant à eux en recherche de forte customisation et particulier des aménagements intérieurs.

Le secteur du ferroviaire est aujourd'hui un marché assez global, mais la concurrence directe du groupe est essentiellement le fait d'acteurs européens. Le secteur est actuellement dans une phase dynamique de concentration. *COMPIN* et ses principaux concurrents disposent tous de technologies d'un niveau excellent voire de pointe. Face à ses concurrents allemands les plus puissants aujourd'hui, qui se positionnent plutôt sur une recherche très poussée de standardisation, *COMPIN* met en avant son savoir-faire esthétique et de personnalisation : il offre une vision complète et originale de l'espace passagers, en essayant de « standardiser l'invisible et de rendre le plus customisable possible tout ce qui est visible ».



Intérieur du TGV – Alstom /Christian Lacroix/ MBD – Etoile de l'Observateur du design 04

2.2.3 Les apports du design

Selon le groupe, le design est la première clé de différenciation du produit et la base du confort client (les passagers) face à la concurrence. C'est aujourd'hui encore l'argument premier qui permet de valoriser et justifier les coûts des offres européennes face à celles des pays en développement. L'importance du design est ainsi de plus en plus grande au sein de la profession et chez *COMPIN*. A ainsi été embauché en 2007 un designer à plein temps, titulaire d'un Master de Design Transport, obtenu chez Créapole. Dans les contrats importants de types plateformes, pour des constructeurs, les clients sont assistés d'un cabinet de design ou d'un designer, choisi et rémunéré par eux, parfois au moyen d'un appel d'offres préalable à la recherche de l'équipementier, designer le plus souvent externe à leur entreprise et hautement spécialisé.

Dans le cas de contrats majeurs non plateformes, où le design, et non la modularité, joue un rôle primordial, le groupe sélectionne le plus souvent un cabinet ou un designer bien introduit et reconnu par le prospect pour optimiser ses chances de succès au moment de l'appel d'offres. Le milieu du ferroviaire est un petit monde où tous les intervenants se connaissent, et l'on sait qui va le mieux répondre à une demande fortement axée sur les aspects sensoriels ou sur la créativité, etc. Plusieurs designers peuvent alors intervenir sur le même projet : dans le cas de l'opération très réussie du *TGV Lacroix* la participation de ce dernier s'est faite en interaction avec des designers spécialisés.

Dans les contrats moins emblématiques, le designer de *COMPIN* va décliner pour le prospect les divers éléments des boîtes à outils que constituent les plateformes qui lui appartiennent en propre, pour proposer une vision globale qui réponde bien à l'identité du client et à l'image qu'il souhaite donner à ses trains. Dans la mise au point de ces plateformes en propre, qui sont créées de manière proactive par le groupe, le designer de *COMPIN* joue un rôle majeur mais il est parfois assisté de designers externes.

2.2.4 L'impact économique du design

Un investissement négligeable au regard de la taille des contrats

En général les achats de design externe sont des packages où le designer vend à la fois sa création et sa numérisation. Le design d'un siège ou d'un aménagement intérieur complet se facture de quelques dizaines à quelques centaines de milliers d'euro en fonction du périmètre, du niveau de détail de la prestation et des éléments fournis pouvant aller jusqu'à une animation 3D. Bien que l'entreprise se soit dotée d'une ressource en interne, la majorité des dépenses de design se font toujours en externe.

Il faut bien noter que le ferroviaire n'est pas l'automobile grand public : « on acceptera un surpris de 20% pour avoir une très jolie voiture, alors qu'un très joli train ne se vendra pas significativement plus cher qu'un autre, mais il se vendra à *la place* d'un autre ». Le facteur coût reste donc primordial malgré l'importance croissante de la valeur ajoutée design.

L'entreprise ne sait pas chiffrer précisément l'investissement design. Dans les appels d'offres réussis qui donnent lieu à des commandes, l'investissement devient négligeable vu la taille des contrats ; en revanche pour les contrats non obtenus et le travail proactif il représente un investissement certain.

« Le design doit secouer l'entreprise » dit l'entreprise, et il la pousse effectivement sur un chemin de recherche constante d'optimisation.

De manière non économique, les apports de l'intégration du designer sont multiples :

- l'approche esthétique globalisée que les clients recherchent,
- une amélioration de la relation avec les designers externes, même si de fait moins de travail leur est confié,
- une prise en compte par tous les membres de l'entreprise de l'importance du design, de ses apports, notamment commerciaux, de sa qualité d'aide à la conception (et non de créateur de problèmes),
- une meilleure compétence d'achats en design externe (on sait mieux anticiper les charges de temps et donc négocier les coûts externes).

2.2.5 Les difficultés de l'intégration du design

La place du design interne et l'intégration du design externe dans des équipes pluridisciplinaires

Le designer est avant tout quelqu'un qui doit s'intégrer dans des équipes pluridisciplinaires de projets, pour interagir avec des ergonomes, des techniciens, des psychologues, etc.

Le designer interne de *COMPIN* a plusieurs fonctions à l'intérieur de l'entreprise :

- être une passerelle et une interface entre l'expression des besoins des prospects et les réponses techniques que le groupe va pouvoir y apporter, savoir écouter et traduire, fluidifier et enrichir les liens entre les diverses équipes,
- l'optimisation des offres importantes ou à forte valeur ajoutée design, pour lesquelles les commerciaux font intervenir le designer dès la conception de la proposition commerciale,

- une fonction de veille et d'anticipation avec notamment des visites aux différents marchés géographiques pour détecter les spécificités et évolutions culturelles et réglementaires liées au transport, et lancer les pistes créatives des plateformes de demain,
- une fonction de détection de tendances de mode en ferroviaire surtout liées aux tendances de l'aéronautique et des marchés de la décoration et de la maison,
- la gestion d'une banque de données et d'échantillons des matériaux autorisés ou prescrits pour chaque marché.

Il répond logiquement à une double hiérarchie : d'une part le directeur commercial pour la réalisation des offres commerciales et le développement des projets-clients, (environ 60% de son temps), d'autre part le directeur marketing pour les missions proactives de détection, de suivi et de mise au point de produits propriétaires (plateformes du groupe) (les 40% restants).

Le designer interne a dû évidemment faire sa place au sein des équipes et trouver la manière d'intéresser et d'aider ses interlocuteurs. Ce processus est relativement long, entre douze et dix huit mois, nécessaires à la naissance de la confiance entre les acteurs et l'appréciation de la valeur ajoutée de chacun.

En général, l'un des principaux écueils de l'intégration du design tient plutôt à une trop grande prise de pouvoir du design au détriment de la technique, dans le cas, parfois, de designers stars externes mais aussi de services marketing du client final. Dans certains développements l'intransigeance extrême du designer a empêché de trouver des compromis qui auraient permis au projet une viabilité économique. À l'inverse le designer interne doit cependant savoir défendre ses idées et savoir jusqu'où il *doit* le faire : une grande part de son succès naît donc de sa capacité de communication et de négociation en interne.

2.2.6 La crise et son impact

Le double mouvement de la standardisation et de la recherche de confort

Les temps de crise voient en général se développer les solutions standardisées, plus économiques. Cependant à l'heure actuelle cette tendance est contrebalancée par le fait que la présente crise tend à favoriser le ferroviaire associée à une forte attente en termes de confort et de design des clients des opérateurs.

Au final, *COMPIN* est dans une phase de consolidation de son offre et de ses acquisitions. Dans un marché qui souffre certes moins que les autres de la crise mais qui est très souvent contra-cyclique, le groupe affiche une certaine prudence et a un peu limité les achats de design externe sur le court terme. Pour l'avenir, même en cas de progression significative du chiffre d'affaires, *COMPIN* n'envisage pas d'étoffer le design en interne. Jusqu'à un seuil inconnu à ce jour les capacités internes sont jugées suffisantes pour assurer le développement du groupe.

2.3 FERRARI

Fiche synthétique

- **Nature d'activité** : fabricant de toiles textiles composites
- **Type de marché** : B to B
- **Nombre de salariés** : 650 personnes
- **CA 2008** : 110 millions d'euros
- **Nature de l'entreprise** : groupe
- **Date de création de l'entreprise** : 1992
- **Localisation** : La Tour du Pin (38)
- **Organisation du design**: prestataires externes diversifiés et réguliers
- **Design de service associé à un produit performant**
- **Retour sur investissement en design**: augmentation du chiffre d'affaire sur le secteur d'activité où a été développée cette démarche, alors que les autres secteurs chutent

2.3.1 L'entreprise et son activité

De la fabrication des toiles textiles composites à leur recyclage

Le Groupe *FERRARI*® est un acteur global créateur de membranes textiles composites. Présent sur tous les continents, *FERRARI*® s'appuie sur une stratégie commerciale et marketing de proximité auprès de l'ensemble des publics qui composent son environnement.

L'établissement français localisé à la Tour du Pin regroupe 350 personnes sur les 650 du groupe. En 2003, l'entreprise a obtenu sa première certification ISO 14001 et s'est engagée dans la démarche HQE (Haute Qualité Environnementale). Sur la base d'analyses de cycle de vie (ACV) réalisées et contrôlées par des organismes habilités, les nouveaux produits *FERRARI*® sont éco-conçus grâce à un usage optimum des ressources privilégiant la sécurité, les moindres impacts sur l'environnement et l'intégration de matières premières renouvelables.

FERRARI® a développé une technologie industrielle unique *Texyloop*® permettant le recyclage à 100% des composants des textiles. L'analyse du cycle de vie (ACV) démontre que l'essentiel des impacts (80% en moyenne) est généré par les actions et la production des matières premières. En produisant des matières premières issues du recyclage, *Texyloop*® évite l'extraction et la production de matières premières vierges. Par ce mécanisme, le recyclage réduit les impacts environnementaux.

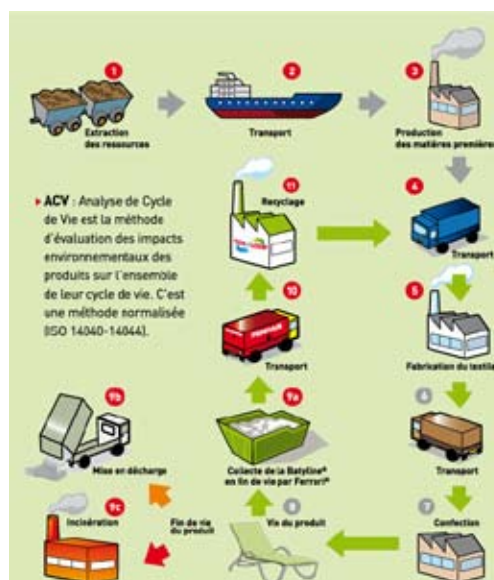


Schéma de l'Analyse du Cycle de Vie

FERRARI® a poussé la démarche en organisant le premier réseau européen de collecte des toiles en fin de vie (déchets de coupe, bâches usagées et textiles imprimés). L'unité industrielle de recyclage est implantée à Ferrare, en Italie. Le groupe *FERRARI* maîtrise l'ensemble des métiers de la chaîne de production: filature, tissage, enduction, jusqu'aux procédés de recyclage et de production de nouvelles matières premières. Toutes ces étapes sont réalisées en Europe.

2.3.2 L'introduction du design dans l'entreprise

***Batyline* : une offre globale à l'attention des designers et des fabricants**

Fort de ses acquis en production et recyclage, et afin de conserver une production en Europe, l'entreprise a choisi de développer une nouvelle offre de service original, qui dépasse la simple fourniture de matières premières. L'entreprise *FERRARI*® propose à ses clients, des outils et des services leur permettant de s'engager dans l'éco-design et le développement durable, en incluant l'impact de l'empreinte environnementale dès le départ du projet.

L'offre de services se compose de quatre volets :

- des méthodes,
- un service de soutien,
- une stratégie d'éco-conception,
- une mise en relation dans certains domaines avec des designers des ressources extérieures.

Les méthodes proposées par *FERRARI*® s'appuient sur un partage d'expériences en matière de politique environnementale. Cette approche est structurée et construite sur une expérience réelle, mise au point sur les produits de l'entreprise *FERRARI*®. L'entreprise est capable d'accompagner concrètement son client dans l'évaluation environnementale comme les mesures d'ACV (Analyse de Cycle de Vie). L'entreprise a pour cela, développé, un progiciel qui permet à peu de frais d'orienter le client vers des solutions adaptées. Par des exemplaires pré-formatés, *FERRARI*® démontre la véracité de sa démarche et les met ensuite en connexion avec des spécialistes.

Les services d'accompagnement proposent des cahiers d'inspiration réalisés avec des designers, des notices de confection, des créations spécifiques et personnalisées. Grâce à des études basées sur les modes de vie des alter- consommateurs, l'entreprise *FERRARI*® apporte une vision décalée du marché à son client. L'alter-consommation est très peu connue des entreprises, mais elle est un excellent indicateur de tendance. L'analyse des attentes de cette population, qui représente 30 % des consommateurs, et de leurs usages, permet de faire émerger de nouveaux produits et services. Leur typologie est la suivante : de bonne éducation, ayant fait des études supérieures, ils sont prêts à mettre le prix pour une offre si celle-ci a du sens. D'un moment à l'autre ils font basculer la tendance de la consommation. Ils sont une force de communication très puissante à l'intérieur de leur communauté. Pour acquérir leur confiance, il faut être en mesure d'apporter des éléments vérifiables, pertinents par rapport au développement durable, et être en mesure d'expliquer les techniques de production, de recyclage, etc.

FERRARI® a appliqué cette méthode à lui-même en amont et a ainsi développé de nouveaux produits dans le secteur du camping et du jardinage.



Sièges en batyline

2.3.3 Les apports du design

Le service production de l'entreprise *FERRARI*[®] a la capacité de concevoir des petites séries, afin de créer des prototypes et de tester rapidement un nouveau produit pour ses clients. Cette flexibilité lui permet de réaliser des séries personnalisées, avec beaucoup de créativité, intégrant des centres de design. Pour atteindre ce résultat, *FERRARI*[®] a lourdement investi dans le recyclage de ses toiles et capitalise sur des investissements conséquents. Toutefois, le recyclage, à lui seul, ne fait pas « rêver » le consommateur. L'association d'une démarche design s'est révélée très porteuse et facteur de succès. *FERRARI*[®] conduit ainsi ses clients à des produits esthétiques, tout en proposant « une offre du bien », qui respecte un environnement social, avec des précautions concernant les risques de santé. Cette démarche a été récompensée par une Etoile de l'Observateur du design 10.

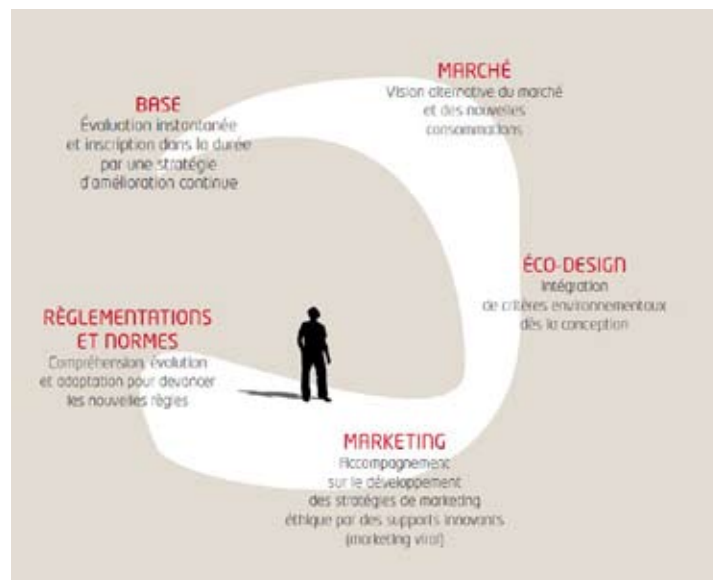
De même, le personnel de l'entreprise s'implique fortement dans la démarche, avec une vingtaine de commerciaux et une équipe de recherche et développement disponible. L'entreprise *FERRARI*[®] dispose également d'une personne à plein temps qui s'occupe du lobbying normatif et réglementaire. C'est également une étape importante et incontournable pour arriver au succès.

2.3.4 L'impact économique du design

Un écosystème où chacun est complémentaire.

Pour réaliser les cahiers d'inspiration et répondre aux besoins de création de ses clients, *FERRARI*[®] travaille régulièrement avec une équipe de designers externes, agences ou designers indépendants, qui couvrent les différents métiers du design. Ces réalisations sont une première ébauche qui a pour objectif d'ouvrir le client à une nouvelle vision et de découvrir de nouvelles opportunités. *FERRARI*[®] travaille toujours avec le même ensemble de personnes, qui varie en fonction des projets et des clients, avec qui il a maintenant tissé des relations de confiance.

Cette démarche a débuté il y a trois ans environ, notamment en collaboration avec *APPI designers Les Inventeurs*, *EVEA conseil*, *Thema*, tous étant des acteurs convaincus de la démarche d'éco-conception.



Eco-système

Un exemple de réussite, le nouveau concept *Lafuma* et *Botanic*

L'action que vient de lancer *Lafuma* chez *Botanic* illustre la réussite de ce nouveau concept. Le *Transatube* est un transat pour l'extérieur recouvert d'une toile *Batyline* produite par *FERRARI*. L'originalité de l'offre est de proposer aux clients de ramener la toile du transat lorsque celui-ci souhaite en changer (ou si elle est usée), et d'en racheter une autre à moindre coût. *Botanic* certifie que l'ancienne toile sera recyclée, par les soins de *FERRARI*®, et que ce geste du consommateur aura peu d'impact sur l'environnement.

En effet, l'impact environnemental est lié essentiellement à la fabrication de l'armature et très peu à la toile. Le consommateur peut donc se faire plaisir et changer sa toile pour une nouvelle couleur, un nouveau décor, tout en respectant l'environnement. *Lafuma* espère ainsi créer un effet de mode, introduisant une modification de la perception du consommateur par rapport au transat extérieur, augmentant en finalité ses parts de marché. De plus la toile *Batyline* utilisée pour ces transats est non seulement recyclée à 100 %, mais est aussi fabriquée à partir de cette matière recyclée.

2.3.5 Les difficultés de l'intégration du design

Non renseigné.

2.3.6 La crise et son impact

L'offre d'un service lié à l'éco design est une réponse à la crise.

L'entreprise ressent clairement l'impact de la crise. Celle-ci les conforte dans leur choix stratégique par rapport à cette offre de services liée à l'éco-design. En effet, les demandes dans le secteur où cette démarche a été développée sont en augmentation, alors que dans les autres secteurs, tels que les bâches de camions par exemple, une chute de 30 % de chiffre d'affaires est enregistrée.

2.4 HANDPRESSO

Fiche synthétique

- **Nature d'activité** : biens de consommation : machines expresso « nomades »
- **Type de marché** : B to C
- **Nombre de salariés** : 5
- **CA 2008** : non renseigné
- **Nature de l'entreprise** : PME
- **Localisation** : Fontainebleau (77)
- **Organisation du design** : une équipe de design intégré + prestataires externes ponctuels
- **Design produit, création d'entreprise**
- **Retour sur investissement en design** : en 2008, 70 000 *Handpresso Wild* augmentant ainsi le chiffre d'affaire de l'entreprise de 1400%.

2.4.1 L'entreprise et son activité

HANDPRESSO, Spin Off de la société internationale NIELSEN INNOVATION

HANDPRESSO est une spin off de la société *NIELSEN INNOVATION*, créée par Henrik NIELSEN en 2000. *NIELSEN INNOVATION* est une entreprise internationale de gestion du changement spécialisée dans la création de produits nouveaux. Elle propose du conseil aux grandes sociétés françaises et internationales et consacre au moins 50% de son activité à des projets autofinancés. Ces projets sont fondés sur une analyse des usages et des coutumes, sur l'identification de nouveaux besoins et l'utilisation de technologies matures.

Le processus de conception se pose systématiquement en approche globale intégrant quatre éléments : stratégie, marketing, technologie, et design, auxquels s'ajoute une recherche perpétuelle de simplicité. C'est dans ce contexte qu'est née *HANDPRESSO* en 2006, société entièrement dédiée à l'expresso nomade, basée initialement sur l'innovation-produit *Handpresso Wild*, aujourd'hui complétée par une gamme d'accessoires.

2.4.2 L'introduction du design dans l'entreprise

Le design au cœur du concept HANDPRESSO

Localisée à Fontainebleau, la société *HANDPRESSO* compte aujourd'hui cinq personnes, dont une majorité est directement affectée à la partie R&D, notamment : Henrik NIELSEN, ingénieur de formation et fondateur de *HANDPRESSO*, Patrick CHATEAU, designer intégré, et David PETITDEMANGE, chef de projet. La société fait également régulièrement appel à des prestataires externes pour étoffer sa créativité, dans certains métiers du design : packaging, PLV, etc.

La création du produit à l'origine de la société est basée sur une étude des usages des amateurs du café et de l'expresso en particulier. Une analyse des comportements avait alors fait ressortir que les amateurs préfèrent s'abstenir que de boire du café de mauvaise qualité. Une étude de marché et de la concurrence a également permis de faire ressortir une tendance à la recherche du nomadisme dans la dégustation de l'expresso. L'objectif était alors clairement posé : créer la première machine expresso portable au monde. La démarche design pour arriver à proposer un tel concept a été de réduire la machine au strict minimum, prenant ainsi le contre-pied de la plupart des fabricants qui intègrent de plus en plus de fonctions dans leur machine.

La société *NIELSEN INNOVATION* a depuis toujours adopté le slogan de Leonard de Vinci « La simplicité est la sophistication suprême ». Ce dernier a été l'origine du *Handpresso Wild* créant la plus petite machine au monde, avec un minimum de fonctions, uniquement celles requises pour préparer un bon expresso. Etant entièrement manuelle, suivant le système des pompes à vélo, le *Handpresso Wild* ne requiert ni pile ni électricité. Léger et compact (460 grammes), le *Handpresso Wild* utilise dix fois moins de matières qu'une machine classique et est composée de pièces faites pour durer. Ce souci environnemental est l'une des autres caractéristiques du concept.



*Handpresso Wild, plus petite machine expresso au monde.
Label de l'Observateur du design 08*

2.4.3 Les apports du design

Un tel concept a bien sûr entraîné de nouveaux usages. La fonction design chez *HANDPRESSO* va au-delà de la seule étude formelle et stylistique. Le rôle du design est ici de créer de nouveaux usages qui doivent être accessibles et compréhensibles. Dans l'idée d'approfondir la bonne compréhension de ce nouveau concept, la société a développé une gamme d'accessoires destinée à accompagner les utilisateurs dans la découverte de nouveaux usages : étui de transport, bouteille thermo isolante, tasses incassables, etc. Tous les accessoires vont dans le sens de rendre le concept encore plus nomade en facilitant la mobilité des produits.

Aujourd'hui, le positionnement de la société basée sur cette innovation majeure lui permet de ne pas recenser de concurrents directs, puisque tous les produits du marché des machines expresso traditionnelles sont conçus pour une utilisation en cuisine ou en bureau, alors que la stratégie de *HANDPRESSO* est de proposer du café de qualité où que le consommateur se trouve, et non pas uniquement à son domicile ou son bureau.

Le design industriel joue un rôle prépondérant dans le développement de tous les produits de la société. Patrick CHATEAU supervise tout ce qui concerne le produit, le packaging, les brochures, la communication web, etc. Cette approche globale assure la transmission de l'identité et des valeurs de la société aux utilisateurs finaux.

L'ensemble des projets de la société implique systématiquement un designer. L'innovation est le fondement de la société et son leitmotiv de développement : 24% du chiffre d'affaire de la société a été consacré à la Recherche & Développement en 2009. Les designers et le service R&D collaborent étroitement dans toutes les phases du projet. Le succès de *HANDPRESSO* repose sur une association intelligente du travail de l'ingénieur de trouver des solutions techniques et de les rendre faisable avec le métier du designer visant à exprimer les fonctions du produit de manière esthétique et attrayante.

L'une des spécificités de *HANDPRESSO* revendiquée par son fondateur est la taille réduite de la structure permettant l'adoption d'un processus décisionnel extrêmement rapide. Ainsi, lors de la conception du *Handpresso Wild*, il a fallu seulement dix huit mois pour passer de la première idée embryonnaire à la production courante.

La méthodologie de travail repose sur un échange permanent entre tous les acteurs des projets, à partir de méthodes créatives connues, tel que le brainstorming, et d'outils d'innovation propres à la société. Tous les intervenants au projet participent aux séances créatives, afin d'intégrer très en amont les différents aspects et points de vue sur un produit nouveau. Le caractère « humain » du travail est primordial, la philosophie de la société étant que les différents acteurs ne peuvent pas travailler autrement que tous ensemble pour parvenir à la réalisation d'un produit cohérent.

2.4.4 L'impact économique du design

Un rôle majeur dans la valorisation de l'innovation

Même s'il est impossible d'évaluer de manière chiffrée la rentabilité de l'investissement en design, Henrik NIELSEN lui attribue un rôle majeur dans la valorisation de l'innovation, l'exploitation optimale du potentiel innovant de la société, et une capacité avérée à réduire la concurrence basée sur le seul prix de vente.

Au cours des deux dernières années, *HANDPRESSO* a déposé cinq dessins et modèles, pour lesquels l'implication et l'apport du design sont directement reconnus. Autre symbole de la réussite du design, depuis sa création, la société *HANDPRESSO* a été récompensée par 8 prix de design, tels que *l'Observateur du design 2008, IF product design award, Formland, etc.*

En 2008, année de lancement de la production de masse et de la distribution dans quinze pays, la société *HANDPRESSO* a atteint son objectif de vendre 70 000 *Handpresso Wild* augmentant ainsi le chiffre d'affaire de l'entreprise de 1 400%. La société poursuit son développement centré sur l'innovation et diversifie sa production, à l'image de la déclinaison *Handpresso Wild DomePod*, utilisant du café moulu au lieu de dosettes, ou encore le *set outdoor* destiné à être transporté en pique-nique.



Set outdoor, valisette design permettant la « cérémonie de l'expresso » en tout lieu

Aujourd'hui la société poursuit son développement constant et international : en 2009, 90 % de son chiffre d'affaire était réalisé à l'exportation.

2.4.5 Les difficultés de l'intégration du design

Un élément de la culture de l'entreprise

Le design fait partie de la culture de l'entreprise. Le designer intégré supervise le produit, le packaging, les brochures, la communication web, et tous les acteurs du processus d'innovation participent aux différentes étapes de la démarche.

2.4.6 La crise et son impact

Un ralentissement

Les premières années d'existence de la société *HANDPRESSO* ont été très intenses : conception de produits, lancement de la production, organisation d'un réseau de distribution international. Pour les années suivantes, la direction de *HANDPRESSO* se donne pour objectif la consolidation de l'affaire et la poursuite de la stratégie d'innovation, à travers un travail de recherche constant sur les futurs produits. *HANDPRESSO* prépare déjà d'autres machines innovantes et de nombreux accessoires pour les accompagner.

La crise économique actuelle a malgré tout conduit l'entreprise à limiter ses dépenses et coûts liés au design, et de fait à retarder les projets d'investissements prévus. Une fois la crise passée, Henrik NIELSEN espère accroître son recours au design de manière significative, que ce soit en matière de recours à des prestations externes, mais aussi en terme de recrutement interne puisque la société entend prochainement étoffer son équipe de design intégré. Le design se pose tout à la fois autant comme un outil technique et créatif, que comme une véritable démarche tactique et stratégique.



2.5 KAMI

FICHE SYNTHÉTIQUE

- **Nature d'activité** : prêt à porter
- **Type de marché** : B to B
- **Nombre de salariés** : 55
- **CA 2010** : 15 millions d'euros
- **Nature de l'entreprise** : PME
- **Date de création de l'entreprise** : 1991
- **Localisation** : Paris et Montbazon (37)
- **Organisation du design** : stylistes externes
- **Stylisme**
- **Retour sur investissement en design** : nouveaux segments et marchés géographiques

2.5.1 L'entreprise et son activité

De la sous-traitance à l'autonomie

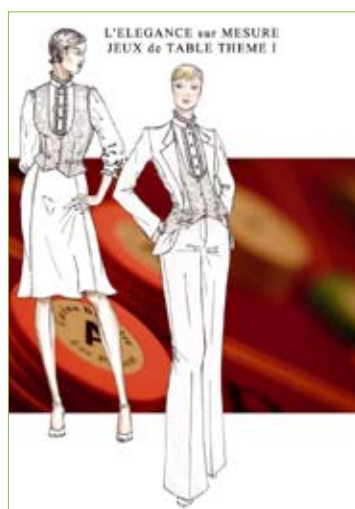
En 1991, l'entreprise est créée sous le nom de *Kenzo Logistique*, afin de prendre en charge toutes les fonctions supports de la maison *Kenzo*, pour ses activités de prêt-à-porter et parfum : logistique, comptabilité, ressources humaines, et gestion des achats. Deux sites, Paris et Montbazon, abritent ses activités.

En 1993, lorsque *Kenzo* entre dans le groupe *LVMH*, *Kenzo Logistique* reprend et intègre le bureau d'études et étend ses services à toutes les entreprises du groupe qui y ont recours à des degrés divers : du modélisme jusqu'à la livraison (sous-traitée), c'est à dire tous les services sauf le design produit, le marketing et la distribution de détail.

En 2001, *KAMI* démarre une activité d'uniformes et de vêtements d'image en sous-traitance sur dessins fournis par les entreprises du groupe (*Séphora*, *Vuitton*).

En 2008, *KAMI* sort du groupe, racheté par un quatuor comprenant d'anciens dirigeants dont le PDG, le directeur financier et le directeur des ressources humaines. L'entreprise développe alors son portefeuille clients vers les autres maisons de luxe. *KAMI* conserve le bureau d'études et les activités uniforme, une entreprise-sœur, *Deret Fashion*, se crée (actionnariat croisé) pour les activités de stockage et de gestion des livraisons partout dans le monde : les deux entités offrent au client un service complet et fluide qui assure la mise sur la marché de leurs produits.

Pour continuer de se libérer des schémas de sous-traitance, en 2009, *KAMI* lance *KAMI Organic*, une gamme de vêtements féminins haut de gamme et bio (voire recyclés) dessinés par Jérôme L'HUILLIER, commercialisés en direct (site internet) et à travers un réseau de clients multimarques.



Recherche pour uniformes de personnel de salles de jeux

Le chiffre d'affaires attendu pour *KAMI* en 2010 : supérieur à 15 Millions €, avec un effectif de cinquante cinq personnes dont vingt pour le seul bureau d'études. 60% du chiffre d'affaires est réalisé hors de France : clients directs ou filiales étrangères de livraison et de facturation des groupes français.

L'essentiel du chiffre d'affaires aujourd'hui est réalisé sur l'activité uniforme-vêtement d'image.

Le savoir-faire de *KAMI* le positionne sur le secteur du très haut de gamme, qu'il s'agisse de prêt-à-porter féminin, masculin, ou d'autres produits. *KAMI* jouit d'une bonne notoriété sur ce créneau en France. *KAMI* ne fabrique rien en interne mais gère les fabrications externes en sous-traitance, essentiellement en France, dans l'union européenne et en Turquie, en Asie pour les livraisons aux marchés locaux. Ses clients sont certaines entreprises du groupe *LVMH*, mais aussi des maisons comme *Hermès*, *Gaultier*, *Laroche*, *Jasmine di Milo*, *Des Petits Hauts*, *Cartier*, *Nespresso*, *Lucien Barrière*, *Piaget* etc.

2.5.2 L'introduction du design dans l'entreprise

Le design au sein de *KAMI* : l'uniforme-vêtement d'image

Le design est un élément clé de la stratégie de *KAMI* depuis sa reprise. C'est sur lui que repose le développement des portefeuilles clients, des chiffres d'affaires et de l'internationalisation de l'entreprise. Même si aucun designer n'est membre de l'équipe dirigeante, ni même ne figure à l'effectif de l'entreprise, on peut dire que le PDG assure une responsabilité de direction artistique au plus haut niveau sans pour autant avoir de formation particulière en design.

Le design est présent sur les deux activités que sont l'uniforme et le tout récent *KAMI Organic*, dont il est encore trop tôt pour faire une analyse pertinente. Lorsque *KAMI* est effectivement passé d'un métier de sous-traitant en industrialisation (qui gère un parc de façonniers mais n'intègre pas la fabrication en direct), *KAMI* a dû intégrer un savoir-faire de design pour proposer à ses clients et prospects des produits et des collections.

2.5.3 Les apports du design

Le vêtement d'image est un marché où les contrats importants se font souvent sur appels d'offres. Face à des concurrents qui proposent seulement des services d'industrialisation ou des produits avec des designs peu recherchés, *KAMI* élabore des propositions créatives répondant aux demandes des prospects dès le stade de ses propositions commerciales, c'est-à-dire à ses seuls frais et l'emporte ainsi souvent grâce à cet investissement significatif en design et en marketing. Aujourd'hui le chiffre d'affaires de *KAMI* repose à part égales sur les contrats intégrant la prestation de design et sur ceux ne l'intégrant pas (le design est alors fourni par le client).

Le design pour les clients « uniformes » est géré par les chefs de produits qui constituent l'interface entre le prospect et *KAMI*. De formation plutôt commerciale et/ou habillement (notamment Ecole Supérieure des Industries du Vêtement), ceux-ci se plongent dans la culture du marché envisagé (par exemple une tournée de casinos et de spas pour répondre à un appel d'offres du *Groupe Lucien Barrière*) et intègrent ensuite les designers dans le projet. Pas de designer en interne, mais un petit nombre de stylistes externes expérimentés à qui les chefs de produits font appel en fonction des sensibilités et savoir-faire reconnus de chacun : le niveau de gamme, le degré de classicisme, la modernité etc. Ces stylistes sont rémunérés en honoraires, en général à la collection, ou parfois à la journée. Ils sont de formations variées: *Esmo*, *Duperré*, autodidactes. Ce n'est pas sur la base de leurs formations mais sur celle de leurs expériences passées que *KAMI* les sélectionne d'abord. Aucun n'a moins de sept ans de pratique à son actif. Une fois la première expérience terminée c'est sur leur capacité à bien travailler avec le bureau d'études mais aussi à intégrer le positionnement des clients, leurs contraintes, leurs demandes, que se basera la poursuite ou non des collaborations. Ce n'est donc pas tant leur créativité que leur capacité de s'intégrer dans un projet qui sera le facteur clé d'une collaboration réussie et durable avec eux.

De manière assez marginale, en dehors de ces designers *KAMI* fait aussi appel ponctuellement, à des graphistes (achats de dessins de tissus sur commandes et rémunération au dessin), à des photographes, à une agence de communication et à une agence de webdesign. La centralisation de

ces activités se fait au niveau du marketing et de la direction générale selon les cas. Les créations de *KAMI* ne sont aujourd'hui pas protégées : marchés trop volatils où la valeur ajoutée du style n'est pas aussi déterminante que dans les marchés de la mode au regard d'autres composantes de qualité et de services de l'offre de *KAMI*.



Croquis pour uniformes

2.5.4 L'impact économique du design

Pour l'entreprise il est impossible de chiffrer un retour sur investissement du design : en revanche les effets en sont indiscutablement positifs, totalement liés à la pérennité et au développement de l'entreprise.

Sur les marchés où *KAMI* est reconnu pour son savoir-faire et sa qualité en matière de gestion de design, d'industrialisation et de logistique, l'intégration en design peut aider à convaincre plus sûrement le client et ainsi dominer la concurrence. Mais c'est surtout sur les nouveaux segments et marchés géographiques que le design permet de séduire de nouveaux clients. Sans design, *KAMI* n'aurait pas pu attirer une entreprise danoise de bijoux, *Nespresso* ou tous les clients de la distribution, de l'hôtellerie et du loisir avec qui il travaille actuellement.

Bien évidemment si le design est la première clé pour décrocher des contrats, c'est le succès de l'ensemble de la prestation clé-en-mains apportée qui va fidéliser le client et lui faire relayer un bouche-à-oreilles positif pour *KAMI*.

2.5.5 Les difficultés de l'intégration du design

La prise de risque et le changement de business model

Pour *KAMI*, le principal écueil n'est pas le coût de l'investissement design en lui-même, c'est le changement profond de business model qu'il sous-tend et le besoin de fonds de roulement qu'il requiert. L'intégration du design s'accompagne d'une prise de risques importante puisque l'entreprise doit financer elle-même et sans commande préalable ses collections, de leur conception à leur réalisation. Ce business model est évidemment très différent de celui d'un façonnier ou d'un sous-traitant qui est rémunéré relativement rapidement et sans beaucoup de risques : ici un fond de roulement important est nécessaire, l'entreprise devant parfois financer quatre à cinq mois de son activité sur ses réserves ou à crédit.

2.5.6 La crise et son impact

Une croissance freinée mais des perspectives positives

La crise économique actuelle a pour conséquence notable d'augmenter la frilosité des banques, notamment sur les crédits de campagne, et de rendre ainsi d'autant plus hasardeux voire impossible un développement rapide. Outre cette frilosité bancaire, la dégradation des évaluations de type *Coface* et autres contribue à durcir encore les conditions de paiement des fournisseurs et à réduire les possibilités de crédit fournisseurs alors que les clients ne règlent pas plus vite l'entreprise.

Sur le plus long terme la crise ne ternit pas les perspectives de croissance de *KAMI*, elle les freine seulement pour un temps. L'étape suivante programmée est le développement d'une offre complète de vêtements d'image destinée à des entreprises haut de gamme mais de taille modeste, (hôtels de luxe indépendants, etc.) en deçà de la taille critique leur permettant le développement de lignes exclusives pour leurs salariés. Il en résultera pour *KAMI* un recours accru au design, sans pour autant qu'il ne donne lieu à des recrutements. La fonction peut très bien demeurer externe car d'un contrat à l'autre les styles requis sont très divers et les signatures stylistiques peuvent, voire doivent, varier.

2.6 MAPHARMACIE

Fiche synthétique

- **Nature d'activité** : pharmacie de détail
 - **Type de marché** : B to C
 - **Nombre de salariés** : 6
 - **CA 2008** : inférieur à 1 million d'euros
 - **Nature de l'entreprise** : TPE
 - **Statut** : Société d'exercice libéral à responsabilité limitée
 - **Date de création de l'entreprise** : rachat par le propriétaire actuel en février 2008
- Localisation** : Paris Bastille (75)
Organisation du design : externe
Design d'aménagement d'espace et de service, création d'une marque
Retour sur investissement en design : nouvelle clientèle et augmentation de 30% du chiffre d'affaires

2.6.1 L'entreprise et son activité

Une logique de marque pour un nouveau concept de pharmacie.

Jeune pharmacien, muni d'un diplôme complémentaire de l'EM Lyon, Michaël Zazoun rachète en 2008 une pharmacie traditionnelle située dans le quartier de la Bastille à Paris et entreprend de la transformer. Ultra réglementé, le secteur de la pharmacie s'est jusqu'à présent battu sur le seul terrain des prix avec la montée du discount. De nombreuses officines sont envahies de publicités et de PLV.

Michaël Zazoun choisit d'appliquer à ce commerce de proximité une logique de marque et fait le choix du design dans un secteur qui n'est pas encore en pointe dans ce domaine. Son concept est celui d'une pharmacie ouverte 7 jours sur 7, qui respecte les codes de la pharmacie tout en s'en démarquant, un décor dépouillé et en même temps accueillant qui laisse toute la place au service et à la relation avec le client. Elle devait aussi s'intégrer dans un quartier dynamique et un environnement de boutiques et de restaurants branchés.

2.6.2 L'introduction du design dans l'entreprise

Une coopération étroite avec le designer choisi.

Le pharmacien sollicite d'emblée un designer, José Levy, venu de la mode, qu'il connaît bien et dont il aime l'univers. Si le nom qu'il choisit, *MaPharmacie*, ne peut être déposé car trop générique, ce n'est pas le cas du logo



Logo

et de la croix verte géante mais discrète qui scintille dans la rue, à laquelle l'architecte des bâtiments de France n'a toutefois pas encore donné son agrément.



Ma Pharmacie

Pour l'organisation de l'espace, le pharmacien a dans un premier temps donné carte blanche au designer. Il voulait lui permettre de développer un concept sans aucune autre contrainte que celle de l'exiguïté de l'espace. Après les premières esquisses, il l'a recadré en lui précisant les contraintes strictes du cahier des charges d'une pharmacie. Ils ont ensemble reformulé le projet en lui gardant son esprit.

2.6.3 Les apports du design

Un projet global pour un nouveau concept

Le projet a été conçu de manière globale, dans la logique de création d'une marque. La marque évoque la proximité. L'architecture intérieure a vocation à surprendre et à attirer, à dépayser le client tout en le rassurant. Elle a dû être mise en place progressivement, la pharmacie devant continuer à servir sa clientèle pendant les travaux, et surtout tenir compte d'un budget limité.

La réalisation en a été confiée au cabinet Issé. « Ici, il fallait tout changer sans intimider la clientèle qui devait se réapproprier le lieu », explique José Levy.

Ce changement, c'était d'abord agrandir visuellement un espace limité : au sol des carreaux de marbre noir de neuf centimètres de côté, au mur un jeu de miroirs, au plafond un quadrillage de néons.

Des rayons dépouillés, eux-mêmes habillés de miroirs pour renvoyer la lumière à l'infini.

Un espace qui va à l'essentiel, et donne toute son importance à la relation avec le pharmacien.

Mais l'espace ne devait pas être austère mais au contraire accueillant et évoquer des images familières ; c'est par exemple le rôle des rideaux de (fausses) plantes qui évoquent l'herboristerie.



2.6.4 L'impact économique du design

Des débuts prometteurs pour un concept qui séduit les nouveaux clients comme les anciens

Les ventes ont augmenté d'environ 30 %, même si ce chiffre n'est pas vraiment significatif, la période antérieure ayant été peu active du fait des travaux.

La pharmacie accueille une nouvelle clientèle attirée par les échos médiatiques. Le 15 janvier 2010, *Les Echos* titraient « Le design s'invite chez *Ma Pharmacie* » et dans son dernier numéro le magazine anglais *Monocle* lui donnait la quinzième position de son classement des meilleurs commerces au monde. Michaël Zazoun constate que l'adhésion de ces nouveaux clients a été immédiate et beaucoup sont déjà des fidèles.

En ce qui concerne les habitués, loin d'avoir été déroutés, ils semblent avoir apprécié. « Le risque aurait été que la clientèle prenne peur en se disant que c'est trop beau pour être honnête » avoue le pharmacien. Cet écueil a été évité grâce à l'accompagnement d'une subtile évolution du service constaté par les habitués. Le lieu est plus accueillant, moins traumatisant, plus décontracté, avec une écoute certaine et toujours très professionnelle.

C'est sans doute également dû au fait que le design sert la personnalité très communicante du pharmacien, qui sur divers blogs prodigue ses conseils aux malades et aux parents de jeunes enfants.

2.6.5 Les difficultés de l'intégration du design

Comme c'est souvent le cas dans ce type de situation, l'intuition de Michael Zazoun lui a fait intégrer le design dès le début de sa réflexion et de l'élaboration de son concept. Il semble n'y avoir eu aucun problème d'intégration pour lui dans la petite équipe resserrée des pharmaciens et préparateurs. La difficulté principale a été la gestion d'un budget limité et d'un planning de travaux qui devaient se dérouler alors que les ventes continuaient comme c'est de règle pour les pharmacies.

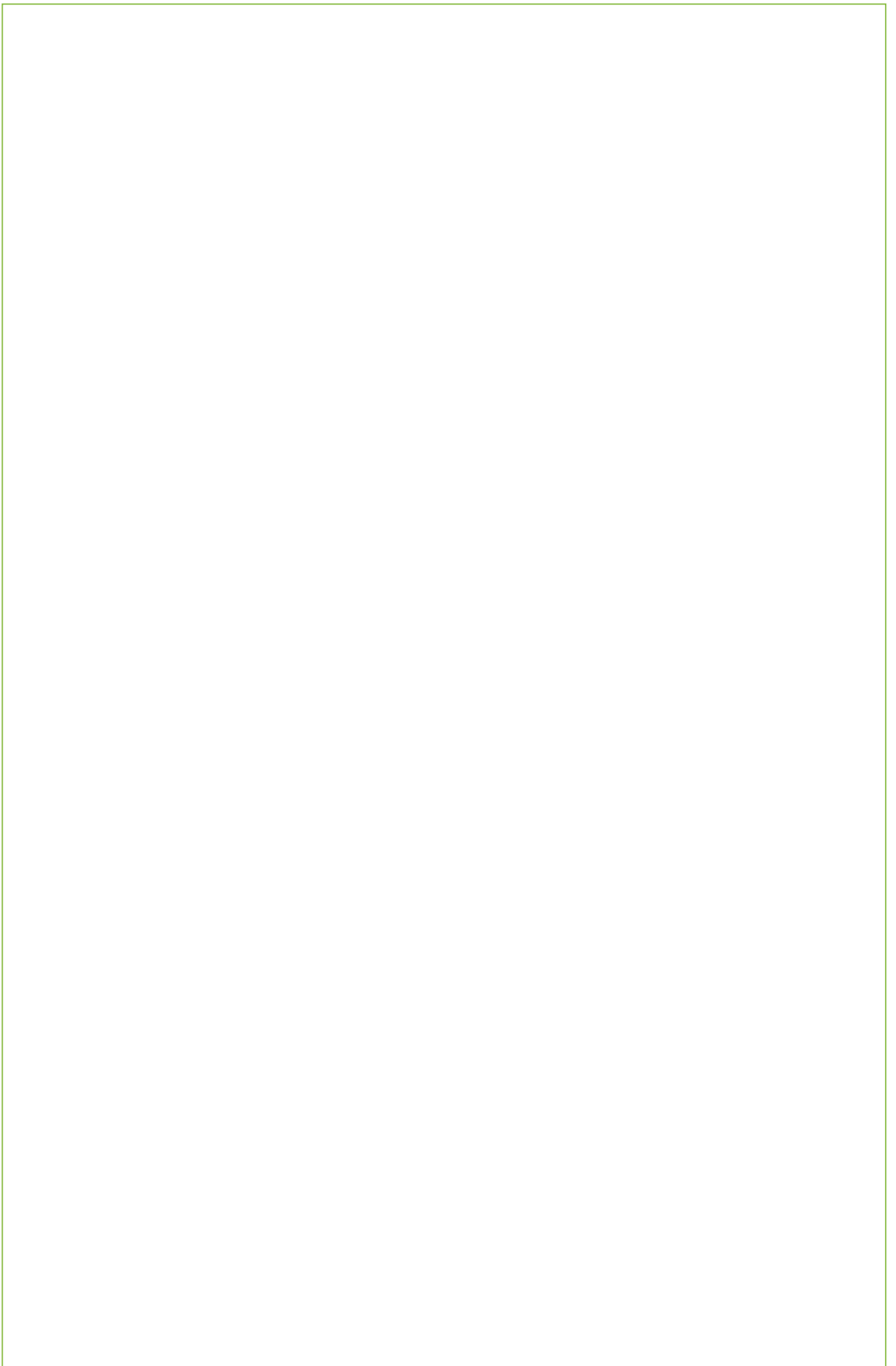
Certains des concepts choisis comme le remplacement dans les vitrines de produits par des annonces sur des écrans vidéo doivent aujourd'hui être adaptés car ils ne correspondent pas aux désirs des clients.

2.6.6 La crise et son impact

La très forte croissance du chiffre d'affaires de 30% ne permet pas de dire si la crise a eu un impact

Il semble plutôt que ce concept soit précurseur et corresponde à ce que certains clients recherchent aujourd'hui. Un service plus proche et personnalisé, un langage familier, des conseils, une grande disponibilité, pas d'incitation permanente à l'achat de produits non indispensables.

Pour Michaël Zazoun, MaPharmacie est un concept fédérateur qu'il souhaite améliorer, faire évoluer et décliner. Cette *boutique* a vocation à être la première d'un réseau de pharmacies innovantes.



2.7 MASTRAD

Fiche synthétique

- **Nature d'activité** : Accessoires culinaires
- **Type de marché** : B to B
- **Nombre de salariés** : 60
- **CA 2008** : 30 millions d'euros
- **Nature de l'entreprise** : PME
- **Date de création de l'entreprise** : 1994
- **Localisation** : Paris (75)
- **Organisation du design** : directeur artistique + 3 designers intégrés + 5 designers externes
- **Design produit**
- **Retour sur investissement en design** : le design crée de la valeur ajoutée sans alourdir les coûts, voire en les réduisant, au moins 31 prix de design

2.7.1 L'entreprise et son activité

Les nouveaux matériaux au service des accessoires culinaires à destination du grand public

Depuis 1994, *MASTRAD* conçoit et diffuse des accessoires culinaires à destination du grand public. Au sein de son offre, de nombreux articles à base de silicone (des produits comme le gant *Orka*, le nouveau chauffe-plat micro-ondable, les cocottes, les moules à four, et quasiment tous les articles de la gamme d'ustensiles pour enfants, sont fabriqués à partir de ce matériau), mais aussi, et surtout depuis quelques années une gamme plus diversifiée en d'autres matières, acier (un savon, des siphons, moulins, couteaux etc.), polymères hautes performances, céramique et céramique de zircone, textiles, etc. dans une fourchette de prix publics de cinq à cent euros environ. *MASTRAD* réalise la conception, le développement et la diffusion de ses produits, en sous-traitant tout le reste, notamment fabrication (France et surtout Asie) et logistique.

Depuis 2007, *MASTRAD* dispose d'une filiale commerciale aux USA, qui diffuse les produits sous la marque *Orka by Mastrad*, la moufle *Orka* étant un produit bien implanté localement depuis longtemps.

En 2008 *MASTRAD* a racheté le distributeur *Kitchen Bazaar*, à travers lequel il distribue une petite part de ses produits, le reste étant vendu à des distributeurs de tous les continents.

Cette PME parisienne réalise aujourd'hui un chiffre d'affaires de 30 millions d'euros environ, en croissance moyenne de 30% annuels depuis six ans, pour un effectif de soixante salariés et un réseau de cent commerciaux multicartes environ dans le monde. 40% du chiffre d'affaires est réalisé à l'export.

2.7.2 L'introduction du design dans l'entreprise

Le design un fondement essentiel de l'entreprise

Le fondateur et dirigeant de *MASTRAD*, Matthieu LION, est le concepteur - inventeur en chef de la maison, où il a le rôle de directeur artistique. Le design est un fondement essentiel de *MASTRAD*, sans lui *MASTRAD* n'existerait pas, mais il ne faudrait « surtout pas que du design ! ». L'engineering est l'autre condition sine qua non de succès. Au sein de *MASTRAD*, le design est donc vécu comme un travail à mener en équipe avec des ingénieurs et des marketers.

Il n'y a que cinq ans que des designers ont été intégrés à l'effectif, afin de pérenniser et professionnaliser le business model de l'entreprise en interne. Pour *MASTRAD*, le design a été et est toujours un formidable levier de croissance, d'amélioration des prix et des marges.

Les budgets design se partagent entre d'une part la gestion de la propriété intellectuelle et la communication pour 30% environ, et d'autre part le design produits (70%), incluant le poste maquette et prototype.

Pour défendre ses créations, *MASTRAD* dépose des brevets (vingt environ à ce jour), ses marques (une vingtaine également) et ses modèles (deux cents). En interne un juriste met en œuvre protection et défense avec de nombreux procès contre les contrefacteurs (douze en cours) : une stratégie efficace puisque les dommages, intérêts perçus équilibrent déjà presque les coûts de la protection.

La réponse la plus efficace reste la pertinence produit et sa qualité réelle et perçue, la rapidité de création, de mise sur le marché, d'attaque des contrefacteurs, saisies, poursuites des grossistes, détaillants, distributeurs, fabricants, en France et en Asie si nécessaire, en parallèle d'une politique de création constante. Les méfaits croissants de la contrefaçon font ressortir le besoin de confidentialité de la part des fabricants. C'est cette motivation, en parallèle avec un besoin accru de réactivité, de flexibilité et de qualité qui fait réfléchir *MASTRAD* à une relocalisation possible d'une part significative de sa production en France. La fabrication peu consommatrice de main d'œuvre de certaines gammes pourrait permettre économiquement à l'entreprise de prendre un tel virage.

En interne les activités de design sont essentiellement (80%) focalisées sur les produits. Les équipes sont jeunes, 27 ans en moyenne. L'organisation est matricielle :

- les trois designers intégrés travaillent en permanence au développement des produits aux côtés d'environ 5 designers externes (indépendants ou agences) tous rattachés au PDG et au responsable R&D. Un début de structure est en cours de création avec deux designers juniors répondant à un designer senior,
- du point de vue opérationnel, des groupes de travail sur chaque produit, qui comprennent un chef de produit, un designer, un ingénieur, un technicien. En général, dès qu'un concept produit est validé, un designer commence à le travailler en liaison avec son équipe pluridisciplinaire.

Une partie importante de la conception et du développement des produits est réalisée en interne mais l'apport des designers externes est jugée primordiale : visions différentes, idées nouvelles et capacité d'absorber les surcharges de travail.



Moufle ORKA – Etoile Observateur du design 02 *Chauffe plat Magma – Etoile Observateur du design 10*

2.7.3 Les apports du design

Faire face à une concurrence nouvelle sur le marché international.



Couteaux d'office en céramique

Utilité, ergonomie, qualité, hygiène et esthétisme, pour des produits qui rendent la cuisine plus fonctionnelle, plus agréable et plus colorée, telles sont les composantes revendiquées du positionnement de *MASTRAD*.

L'entreprise met désormais en œuvre une stratégie de gammes complètes construites autour de produits forts, innovants avec une vraie valeur ajoutée sur leurs segments. Des marques sont déposées pour ces produits iconiques, mais depuis 2 ans l'entreprise tend à renforcer sa marque *MASTRAD* en priorité.

MASTRAD appuie son succès sur une politique de communications fondée sur les relations presse (avec notamment un attaché de presse en interne) et les publi-rédactionnels dans les principaux supports de la presse féminine notamment, mais aussi sur une présence assez importante dans les salons spécialisés : *Ambiente* en Allemagne, *Housewares* aux USA, *Maison & Objet* en France.

C'est seulement depuis peu qu'une vraie concurrence en articles culinaires à fort contenu de design a surgi pour *MASTRAD*, sur un marché mondial extrêmement porteur. Cette concurrence est surtout le fait d'entreprises nord américaines, très rapides et innovantes. La réponse de *MASTRAD* est de poursuivre sa trajectoire en renforçant ses structures : responsable artistique, testeur produits, technicien qualité, technicien analyses chimiques, graphiste interne.

2.7.4 L'impact économique du design

Un impact impossible à chiffrer tant le design est imbriqué dans les activités de l'entreprise

Avec le modèle économique qui est le sien, il est évidemment impossible de chiffrer l'investissement spécifique en design tant celui-ci est diffus et imbriqué dans toutes les activités de l'entreprise. De même, on ne peut mesurer de retour sur investissement spécifique du design. Cependant on peut avancer un double bénéfice intrinsèquement lié au design, pour l'entreprise :

- le design valorise le produit et lui confère un avantage concurrentiel (alors que c'est d'abord le degré de fonctionnalité des produits qui stimule les volumes de vente)
- le design permet de réduire les coûts de fabrication car les solutions trouvées sont plus économiques en matières et en procédé : le design permet une analyse de la valeur qui optimise l'attractivité du produit tout en simplifiant la mise en œuvre.

En ce sens, le design crée de la valeur ajoutée sans alourdir les coûts, voire en les réduisant.

MASTRAD a gagné plus de prix de design, dont les plus prestigieux, depuis sa création : l'impact marché de ces prix, notamment auprès de la filière commence à se faire sentir aujourd'hui ; les designers et toute l'entreprise retirent de ces récompenses un encouragement qui les stimule.

2.7.5 Les difficultés de l'intégration du design

La gestion de l'équilibre entre l'indépendance du designer et la nécessité de l'intégration

Le facteur de succès de l'intégration du design est d'abord la personnalité du designer : sa nécessaire indépendance d'esprit le rend de fait difficile à gérer en ressources humaines, à intégrer dans les équipes de l'entreprise et à communiquer avec les autres. Cette gestion s'avère d'ailleurs de plus en plus difficile à mesure que le succès se confirme. Le travail avec des designers est ainsi à considérer sous l'angle d'un équilibrage de rapports de force. L'autorité (dirigeant) qui de fait gère les relations humaines avec les designers en direct mais pas au quotidien doit être crédible pour être respectée. Compréhension et autorité, humour et patience sont d'autres atouts de poids pour la gestion des relations humaines de design.

Des écoles de design françaises sortent des designers créatifs, bien formés, qui connaissent la réalité de l'entreprise mais sont parfois un peu décalés par rapport aux réalités des besoins des consommateurs, par exemple l'ergonomie réelle ou les problématiques de fabrication (coût et faisabilité). Les designers externes sont sélectionnés sur la base de leurs talents créatifs, de leurs spécialisations, de leur réactivité et aussi de leur capacité à intégrer les logiques d'entreprises, notamment à accepter que les ingénieurs aient un pouvoir de décision égal au leur.

2.7.6 La crise et son impact

La crise, connaît pas !

Le marché mondial des articles culinaires domestiques profite au contraire du repli des consommateurs sur leurs maisons, de la diminution des sorties, de l'investissement sur le plaisir de faire soi-même, etc. Quant à *MASTRAD* ses performances de chiffre d'affaires sont les plus fortes sur l'année écoulée.

Le développement à venir de *MASTRAD* va probablement nécessiter des recrutements de designers, éventuellement locaux, pour lancer des gammes spécifiquement adaptées aux cultures de consommation de marchés porteurs tels que l'Asie ou les USA.

2.8 MECALAC

Fiche synthétique

- **Nature d'activité** : engins de travaux publics pour milieu urbain
- **Type de marché** : B to B et B to C
- **Nombre de salariés** : 400 (Groupe MECALAC-AHLMANN)
- **CA 2008** : 128 millions d'euros
- **Nature de l'entreprise** : groupe
- **Date de création : de l'entreprise** 1974
- **Localisation** : Annecy (74)
- **Organisation du design** : un designer intégré (un design manager rattaché à la R&D) / appel régulier à la même agence de design, CALIGO
- **Retour sur investissement en design** : pénétration croissante des marchés allemands, traditionnellement réticents aux engins de chantiers polyvalents et fidèles aux grands constructeurs.

2.8.1 L'entreprise et son activité

L'ENTREPRISE : MECALAC, un concept d'engin de chantier spécifique, une société française leader



Créée en 1974, l'entreprise familiale MECALAC se positionne sur le créneau des engins de travaux publics pour milieux urbains et d'une manière plus générale pour les chantiers en espaces restreints ou encombrés, avec toutes les exigences d'intégration que cela implique en terme de compacité, nuisances sonores, pollution, etc. Spécialiste des machines multifonctions et pelles polyvalentes, la société développe, produit et commercialise via des réseaux concessionnaires, des engins et accessoires destinés à une large gamme de travaux : bâtiment, assainissement, pose de câbles, construction de routes, tunnel, aménagements d'espace verts, recyclage, industrie, travaux ferroviaires, etc. Quelles que soient ses déclinaisons, le concept de l'engin MECALAC est basé sur la polyvalence, la compacité et la flexibilité avec l'intégration de trois fonctions par machine: creuser, charger et manutentionner, sans oublier la fonction porte outils.

Aujourd'hui constructeur de matériel de travaux publics français, la société a intégré en 2002 la société allemande AHLMANN, spécialisée dans la production de chargeuses sur roues, fondant ainsi le groupe MECALAC- AHLMANN, employant un peu plus de quatre cents personnes, équitablement réparties entre les deux pays. Le siège social, localisé historiquement à Annecy, regroupe cent cinquante salariés, dont trente affectés à la Recherche & Développement des produits de la marque MECALAC. Parmi les autres salariés regroupés au siège, une quarantaine est mobilisée pour la production, l'atelier étant celui du montage final des machines. L'unité Hydromo, située en Savoie à une trentaine de kilomètres du siège, produit les structures mécano-soudées et les composants hydrauliques des engins MECALAC.

Posant l'innovation comme un moteur, la société *MECALAC* se distingue également par sa production essentiellement française : elle possède une maîtrise interne des technologies clefs, privilégie les relations de proximité, et intègre elle-même plusieurs opérations de production, telles que l'assemblage, tôlerie, soudure, l'hydraulique, etc. une caractéristique qui lui a valu récemment la visite du Président de la République.

En 2008, la société a présenté un chiffre d'affaire consolidé de 128 millions d'euros. Chaque année, mille cinq cents machines sortent des usines *AHLMANN* et *MECALAC*, elles sont essentiellement vendues en Europe. Ses clients vont des collectivités locales aux grands groupes de travaux publics en passant par les entrepreneurs du bâtiment et des travaux publics.

2.8.2 L'introduction du design dans l'entreprise

Innovation, design, des impulsions stratégiques pour le pari de la différenciation

Pour faire face à la concurrence des « poids lourds » *CATERPILLAR* et *KOMATSU* par exemple, la PME haute savoysarde a depuis toujours misé sur l'innovation, pour étoffer continuellement sa gamme et se différencier. L'impulsion est portée, soutenue et motivée par le Président du groupe, Henri MARCHETTA. Ce dernier est ainsi à l'origine de l'intégration du design dans l'entreprise, illustration d'une sensibilité particulière pour la discipline ainsi que d'une relation privilégiée avec l'agence design *CALIGO*, prestataire régulier de la société depuis les années 1990.

La problématique design a réellement pris son envol au moment de l'arrivée des matériaux composites. En 2002, avec l'arrivée de Patrick BREHMER, design manager, issu d'une formation ingénierie mécanique, la fonction design est pleinement intégrée dans l'entreprise, essentiellement pour répondre à des objectifs d'identification, différenciation et diversification des produits *MECALAC*.

2.8.3 Les apports du design

Fonctionnalités, esthétisme, et lisibilité du produit : une « association gagnante »

Le design *MECALAC* est par définition purement industriel, il s'applique à des produits pour lesquels les critères de beauté ou de plaisir ne sont pas, *a priori*, les premiers critères de choix. Pourtant, malgré ces « *a priori* » les clients sont de plus en plus sensibles à une évolution tendant vers des machines esthétiques, tout en inspirant la qualité et la robustesse qu'impose leur utilisation et en respectant l'exigence de rentabilité du chantier. Le concept *MECALAC*, de par la multifonctionnalité du produit, exige en lui-même, une forte lisibilité des fonctionnalités et des interfaces homme-machine proposées. Les critères d'ergonomie et de facilité de conduite sont également primordiaux.



La 8MCR, pelle et chargeuse compactes : un design et une polyvalence reconnus, récompensés par une étoile de l'Observateur 2009

L'intégration de la démarche design va également de pair avec la prise en compte d'exigences environnementales de plus en plus présentes juridiquement (normes pollutions) et économiquement parlant (pression de la clientèle). Dans ce cadre, *MECALAC* a développé une machine hybride : la 12MTX hybride, machine polyvalente urbaine, première de ce type, qui consomme jusqu'à 25 % de moins que la 12MTX classique, selon les travaux réalisés.

2.8.4 L'impact économique du design

Si le design rencontre encore quelques réticences et s'il demeure quasiment impossible de chiffrer un retour sur l'investissement qu'il entraîne, il représente cependant un véritable moteur d'innovation en interne par son pouvoir d'image et sa capacité à associer esthétisme et technicité du produit.

L'illustration de la réussite de la démarche innovante de *MECALAC* peut apparaître dans une pénétration croissante des marchés allemands, traditionnellement réticents aux engins de chantiers polyvalents et fidèles aux grands constructeurs.

Les nombreux prix d'innovation et de design reçus par la société : *Observeur*, *Red Dot*, trophée *INPI*, médaille d'or du salon *Intermat* récompensent la stratégie innovante du groupe et assoient les succès de l'intégration du design dans l'entreprise tout en participant à la valorisation de la société et en véhiculant largement une image d'innovation et dynamisme.

2.8.5 Les difficultés de l'intégration du design

Entre fierté et réticences : la place du design dans l'entreprise

En sa qualité de design manager, Patrick BREHMER intervient de manière transversale dans les services bureau d'étude et prototypage-validation. Le design est travaillé soit uniquement en interne, soit en association avec l'agence *CALIGO*, prestataire historique, unique et régulier de la société.

La fonction design apparaît relativement bien reconnue dans l'entreprise lorsque le projet est à son terme et débouche sur le produit fini. Les salariés semblent, en effet, tous exprimer une fierté unanime vis-à-vis des produits *MECALAC*, qu'ils estiment « beaux, différenciateurs et innovants ». Toutefois, pendant les phases de conception, le design peut apparaître encore comme une source de complication et pas vraiment indispensable.

Pour Patrick BREHMER, le design c'est l'affaire des « hommes » de l'entreprise, il s'agit de « *travailler avec les bonnes personnes au bon moment sous une forme de ping-pong bien dosé* ». L'impulsion stratégique design appartient à la Direction Générale de *MECALAC* avec des directives claires : le design doit intervenir à partir d'un objet utile autour de « *la macro conception de composants sains* » en respectant des temps de conception réduits et en prenant en considération les contraintes techniques et industrielles propres au secteur d'activité de l'entreprise; ceci impliquant donc d'orienter la créativité design dans une direction permettant de garantir l'association réussie des différentes composantes du produit.

2.8.6 La crise et son impact

Perspectives : asseoir le positionnement et poursuivre la diversification pour faire face à la crise

La crise implique une optimisation des dépenses, aussi l'intervention de prestataires externes est désormais clairement ciblée. L'ensemble des études préalables relatives au poste de conduite par exemple, la réalisation de maquettes et prototypes sont autant que possible concentrées en interne. Même si les budgets affectés au design n'ont pas à proprement parler subi de dévaluation, les équipes tentent au maximum de réduire d'elles mêmes les dépenses engagées, dans ce contexte incertain.

Si la société *MECALAC* peut se montrer relativement confiante pour l'avenir du fait du maintien de ses parts de marché, la crise s'est tout de même faite ressentir en 2009. En effet, s'il y a effectivement toujours des chantiers, les clients de *MECALAC* retardent leurs investissements et conservent plus longtemps leurs engins de chantier.

Malgré un bon frémissement de retour à l'activité pour ce début d'année 2010, la société *MECALAC* reste tout de même prudente quand à la reprise. Les axes de développement stratégique vont en ce sens : conquérir de nouveaux marchés, via une expansion à l'international notamment (hors Europe), et asseoir la position leader du produit phare de *MECALAC* : la 12MTX. Il est également important de remettre les gammes à jour et d'intégrer intelligemment les nouvelles normes en termes de pollution : des challenges pour lesquels le design a toute sa place et son importance.

2.9 PLASTIMA

Fiche synthétique

- **Nature d'activité** : réalisation de pièces techniques en composite de grande dimension
- **Type de marché** : B to B
- **Nombre de salariés** : 100
- **CA 2008** : 8 millions d'euros
- **Nature de l'entreprise** : PME sous-traitante
- **Date de création de l'entreprise** : 1976
- **Localisation** : Andouillé (53)
- **Organisation du design**: interne au bureau d'étude + designer externe
- **Design produit, design de marque**
- **Retour sur investissement en design** : diversification et création d'une marque et d'une gamme de produit propre

2.9.1 L'entreprise et son activité

Une PME au savoir-faire éprouvé mais « trop peu différencié »

Localisée en Mayenne, *PLASTIMA* est une entreprise de plasturgie spécialisée dans la réalisation de pièces en composite et pièces techniques et de grande dimension. Créée en 1976, elle axe son savoir-faire sur le moulage polyester. Avec plus de cent salariés et un chiffre d'affaire de 8 millions d'euros, l'entreprise se place parmi les leaders français sur son secteur.



Entreprise Plastima

PLASTIMA offre une solution globale à ses clients : depuis la conception de la pièce, le dessin (CAO, DAO) et l'aide aux choix des matériaux, la PME s'est forgée une expertise forte sur son domaine d'activité. Elle positionne son offre sur des petites séries (cent et trois milles pièces produites par an) avec « *un ticket d'entrée modeste qui varie entre 2 000 euros et 8 500 euros* ». Ses ressources techniques et notamment son bureau d'étude lui permettent de répondre aux cahiers des charges très exigeants de ses clients. Sa position de sous-traitant la place cependant dans une relation de dépendance par rapport à ses clients. Elle est notamment fragilisée par un environnement économique très durement dégradé par la crise.

2.9.2 L'introduction du design dans l'entreprise

Le design, une compétence au service des ambitions nouvelles de l'entreprise

Fin 2008, l'érosion significative des ventes oblige l'entreprise à repenser son modèle économique. *PLASTIMA* fait alors le choix de revoir ses marchés historiques et envisage une diversification. Sa stratégie repose pour partie sur l'accroissement de l'activité de sous-traitance et en parallèle sur le développement de produits propres.

Pour accompagner cette transformation, la PME s'appuie sur une ressource interne jusque-là non explorée totalement. En effet, le responsable du bureau d'étude, en fonction depuis une dizaine d'années au sein de l'entreprise est designer de formation. C'est donc sous sa houlette que va prendre forme le développement de cette nouvelle activité. « *Le designer a dirigé l'ensemble de la démarche y compris les focus groups, la demande client, l'imagination du produit* » précise Yvon PEUROU, président de PLASTIMA.

Pendant neuf mois, le projet se structure autour de la compétence du designer. La PME opère une transformation progressive de son savoir-faire et intègre de nouvelles fonctions. « *Nous savions fabriquer et étudier, nous ne savions pas jusqu'à là concevoir* » souligne Yvon PEUROU. PLASTIMA se dote notamment de ressources nouvelles (études, production, technologies, R&D) pour amorcer la diversification de ses marchés.

2.9.3 Les apports du design

L'avènement d'une marque, PLASTIMA sport, reflet d'une nouvelle facette de l'identité PLASTIMA



Nouvelle identité

Forte de cette nouvelle expertise, la PME crée une marque PLASTIMA Sport et décline une gamme de produits : des bancs et abris de touche. En phase avec les contraintes réglementaires, les produits conjuguent innovation et ergonomie (résistance aux intempéries, durée de vie de dix ans, recyclables, parfaite tenue au sol, protection de l'ensemble des équipes et l'équipement).

Si le designer a largement contribué à la transformation industrielle de l'entreprise, il s'est également beaucoup investi « *en cultivant ses pairs et collègues* ».

2.9.4 L'impact économique du design

La capacité de l'entreprise, et notamment de son équipe de direction, à envisager le devenir de l'entreprise par l'innovation et le design lui ont permis d'amorcer une nouvelle orientation industrielle. L'activité de PLASTIMA sport emploie aujourd'hui une dizaine de personnes et l'entreprise entend déployer son savoir-faire sur une nouvelle gamme de produits sport, loisirs et confort.

Cette adaptation industrielle s'est accompagnée d'un processus continu d'amélioration de la créativité et des procédés. « *Pour passer du projet standard au projet innovant il faut gérer l'incertitude, faire des ruptures avec la performance* » reconnaît encore son président.

L'entreprise se place aussi en co-développeur avec ses clients : elle sait être force de proposition pour permettre des gains de productivité, par exemple sur l'assemblage des fonctions. Cette démarche d'optimisation des coûts et des procédés appliqués au développement produit de sa clientèle est également de mise pour les nouveaux produits que l'entreprise s'apprête à sortir.

Pour développer son activité, PLASTIMA s'est doté d'un nouveau réseau de distribution et compte aujourd'hui parmi ses clients : des communautés urbaines, des stades, des conseils généraux, et des fédérations sportives. Commercialisés depuis décembre 2009, les bancs de touche sont distribués dans plusieurs villes de France et en Suisse.



Bancs de touche

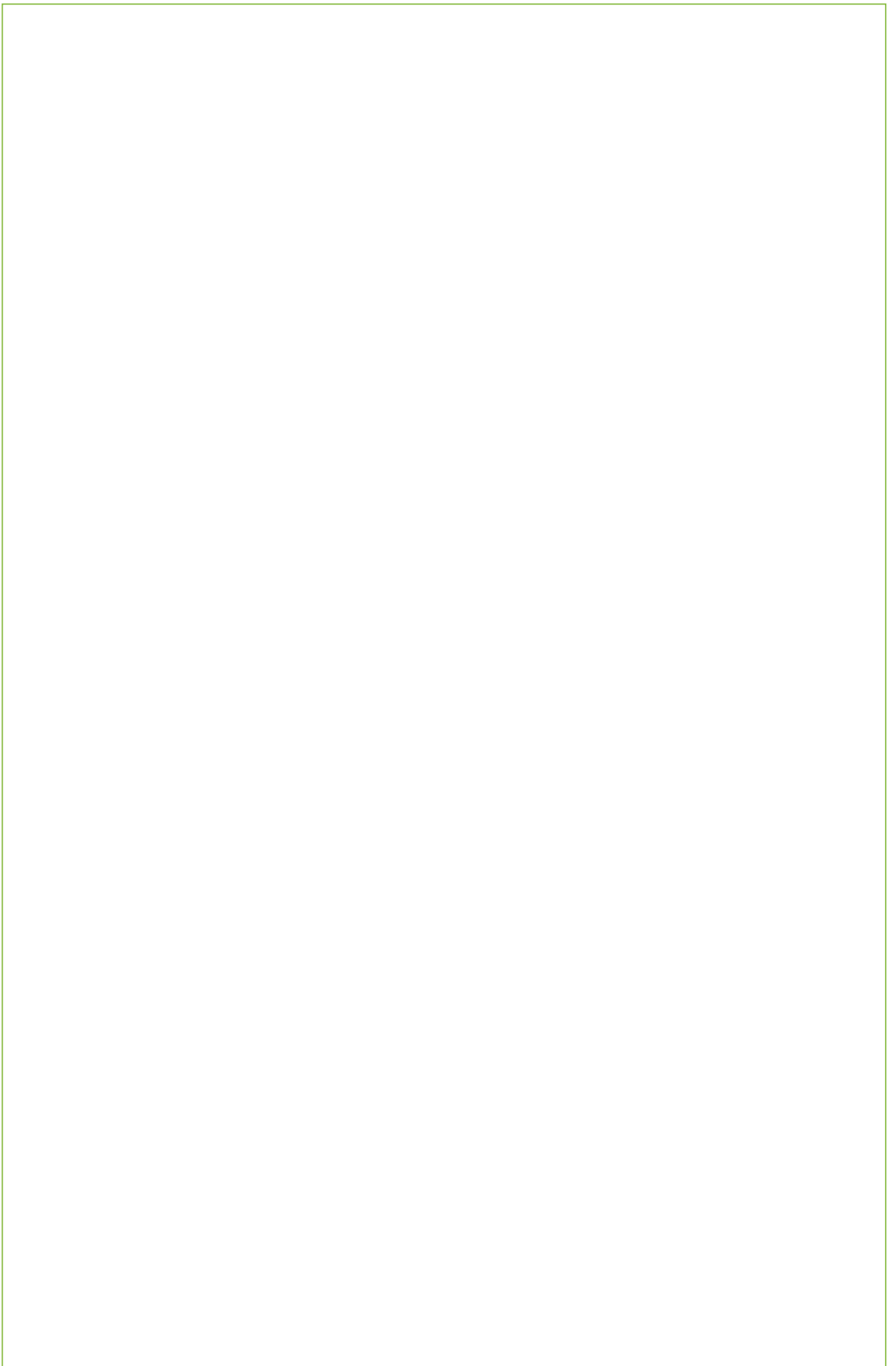
2.9.5 Les difficultés de l'intégration du design

L'intégration du design a été facilitée par le fait que le directeur du bureau d'études avait une formation de designer, jusque là inexploitée et a pu jouer le rôle de chef de projet.

Pour faire face à ce profond bouleversement du procédé industriel, il est accompagné par des ressources externes : « *on a accompagné le designer interne avec un designer externe, ce qui a permis d'enlever le poids émotionnel* » (environ vingt heures soit trois jours) explique Yvon PEUROU. Cet appui externe a notamment permis au designer de conforter ses choix, d'exprimer pleinement ses ambitions et de lever les réticences internes. Le poste du designer a évolué depuis décembre 2009, mais il conserve un lien étroit avec le bureau d'études.

2.9.6 La crise et son impact

Plastima a été confrontée à des difficultés financières importantes dues à la crise (désistement de clients, réduction des commandes...). En réponse, l'entreprise a orienté sa stratégie sur le développement de nouveaux produits en s'appuyant sur la compétence design. Cette orientation lui a permis d'ouvrir de nouveaux marchés et de diversifier les risques. La marque nouvelle créée est en pleine expansion en dépit du climat d'incertitudes économiques.



2.10 ROBOSOFT

Fiche synthétique

- **Nature d'activité** : robotique de services (transport, éducation, santé et sécurité)
- **Type de marché** : B to B
- **Nombre de salariés** : 30
- **CA 2009** : 6 millions d'euros
- **Nature de l'entreprise** : PME
- **Localisation** : Biarritz (64)
- **Organisation du design** : service externalisé, appel à la même agence de design depuis plus de quinze ans
- **Design interactif**
- **Retour sur investissement en design** : la naissance d'un nouveau produit / service sur un nouveau secteur d'activité

2.10.1 L'entreprise et son activité

Leader en robotique

Créée en 1985, *ROBOSOFT* est leader européen de robotique de service. Composée de trente personnes, basées à Biarritz, Grenoble et Paris, cette entreprise innovante réalise un chiffre d'affaires de 6 millions. Elle a développé et possède un grand savoir-faire dans l'automatisation des activités de services. Son expérience lui permet de fournir des solutions de robotique opérationnelle dans des domaines aussi variés que les transports, la propreté, la surveillance et la santé.

ROBOSOFT a su réunir les compétences nécessaires à une parfaite maîtrise de tous les domaines scientifiques et techniques liés à la robotique: l'informatique, la mécanique, l'électronique et le contrôle automatique.

2.10.2 L'introduction du design dans l'entreprise

Le design: une histoire de confiance entre entrepreneur et designer

ROBOSOFT est venue au design suite à la demande d'un client de travailler avec un designer. Ce client, *GSF* était alors l'un des principaux actionnaires de *ROBOSOFT* et le projet concernait un robot de nettoyage destiné à l'usage de la communication. Le premier designer choisi pour le projet, fut jugé trop axé sur les critères esthétiques et n'a pas satisfait le client. Un autre designer lui a alors succédé, puis un troisième: Philippe Comte, agence *Guliver*. Depuis 1990, *ROBOSOFT* travaille avec ce designer et a développé une relation de confiance sur laquelle est basée toute la réussite de cette histoire.

ROBOSOFT a ainsi continué de travailler avec *Guliver* design pour d'autres clients, puis pour ses produits propres. Étant très conscient de l'importance de ce relationnel, *ROBOSOFT* ne changerait pour rien au monde de designer, et capitalise sur cette connivence qui s'est instaurée depuis plusieurs années. Tout en restant indépendant, ce qui lui permet de continuer à alimenter sa créativité en côtoyant d'autres univers, le designer interprète les schémas de l'entrepreneur, décrypte ses idées et ses pensées.

2.10.3 Les apports du design

Avoir un design affirmé entraîne des atouts mais peut aussi être source de difficultés

A travers ses produits et sa communication, l'entreprise s'est bâtie une identité visuelle affirmée nécessaire pour valoriser l'innovation d'une PME de trente personnes. Cette image de marque est donc le plus souvent un avantage mais peut se révéler être un inconvénient. Par exemple dans les transports, secteur où l'automobile impose une esthétique de l'objet, tous les clients ne sont pas encore prêts à suivre *ROBOSOFT* qui développe une autre image du transport doux plus proche du mobilier urbain. Certains marchés ont ainsi échappé à *ROBOSOFT* du fait d'avoir développé son propre design.

2.10.4 L'impact économique du design

Impliquer le designer dès l'amont du projet : un facteur de succès

Le premier *RobuLAB* qui avait été créé avant l'arrivée du designer a été un échec en termes d'industrialisation. *ROBOSOFT* avait pourtant contacté Philippe Comte, mais sous l'impulsion du bureau d'études, le designer n'a été consulté que sur l'aspect esthétique.



RobuLAB 10 (version 1)

Depuis le projet est reparti de zéro en impliquant le designer très en amont de la conception et les premiers prototypes sont aujourd'hui en vente. Ainsi est né *Kompai*, *ROBOSOFT* est confiant sur la rentabilité de ce produit, sur sa qualité et sur la satisfaction des clients.



RobuLAB 10 (version 2)



Kompai

Pour Vincent Dupourqué, le design n'est pas un surcoût et chaque fois que l'on ne fait pas appel au design, on le regrette. Il n'a jamais réellement chiffré le gain lié au design, mais sa longue expérience lui permet d'affirmer que le design est rentable.

2.10.5 Les difficultés de l'intégration du design

La difficulté majeure reste l'intégration du designer par rapport aux autres services et en particulier par rapport aux bureaux d'études traditionnels. Les premières expériences n'ont pas été faciles à mener, mais aujourd'hui tout est bien calé. D'ailleurs le bureau d'études de *ROBOSOFT* s'est allégé, et sous-traite certains aspects de la conception technique comme les schémas. De trois ou quatre personnes, *ROBOSOFT* a réduit son équipe purement mécanique à une ou deux personnes. Le travail en sous-traitance est plus facile à gérer avec un designer placé à l'interface.

La grande force du design est de ne pas considérer uniquement l'aspect esthétique mais de traiter de manière homogène, la fonctionnalité, l'ergonomie, l'esthétique. Les produits réalisés reflètent ainsi un bon équilibre entre tous ces critères.

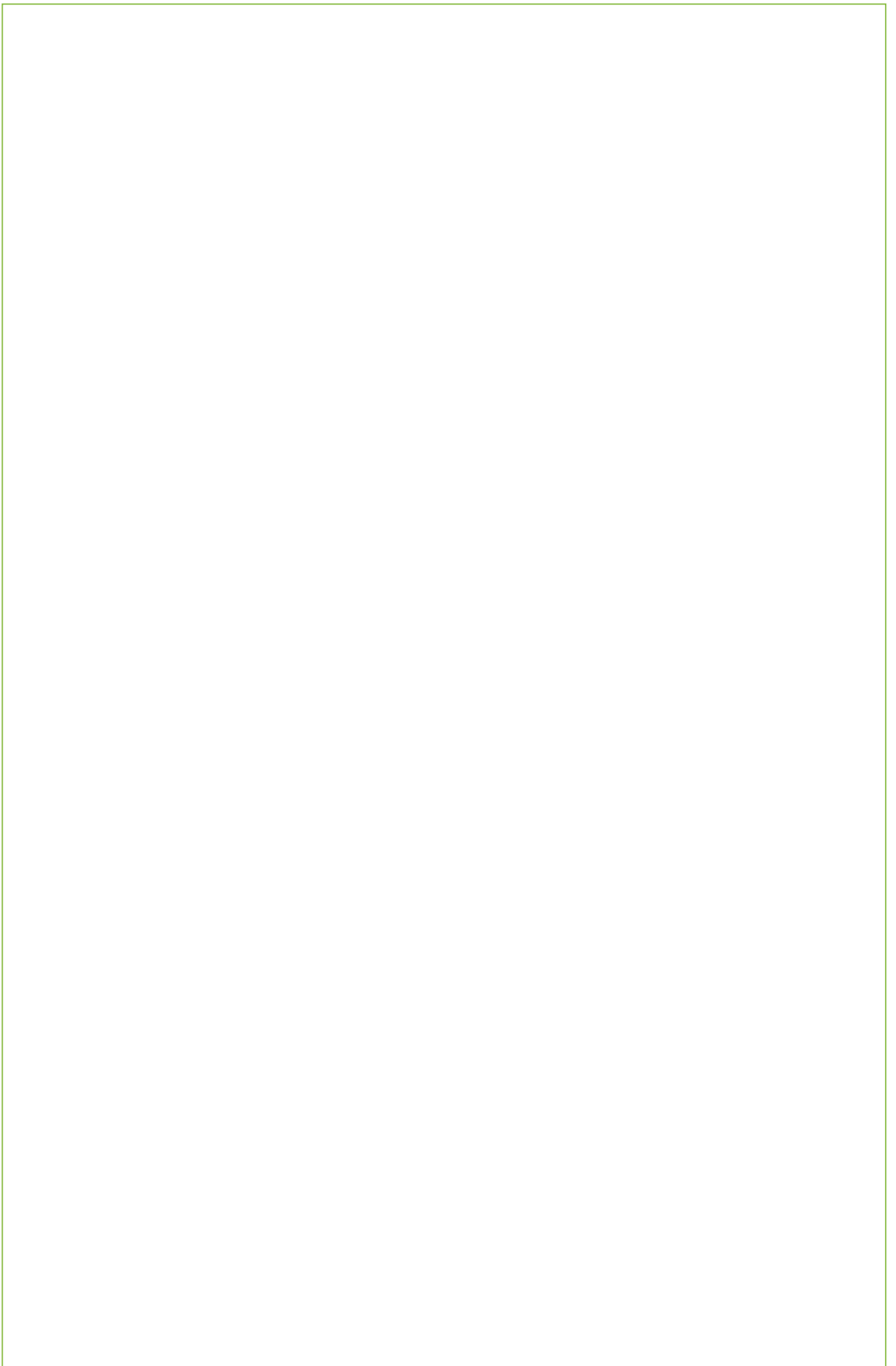
La collaboration débute en général entre le chef d'entreprise et le designer; le premier faisant appel au second de plus en plus en amont, dès l'émergence d'une nouvelle idée. Le chef d'entreprise dirige et s'implique concrètement dans le projet design. Le designer assure la cohésion entre les chercheurs qui inventent les technologies et les équipes qui industrialisent et commercialisent, en gardant l'utilisateur et non la technologie au centre de la réflexion. Le designer, travaillant à Paris, se rend de temps en temps sur place, mais leur grande connaissance mutuelle permet de nombreux échanges par Internet. De plus, *ROBOSOFT* gère les projets à travers des plates-formes collaboratives de gestion de projet, où les rejoignent les ingénieurs, les mécaniciens, les chefs de projet, etc. Dans l'entreprise selon les projets, entre trois et cinq personnes peuvent être impliquées: un ou deux chefs de projet, le responsable de fabrication, le maquettiste, voire une ou deux autres personnes.

2.10.6 La crise et son impact

***ROBOSOFT* maintient le « cap design »**

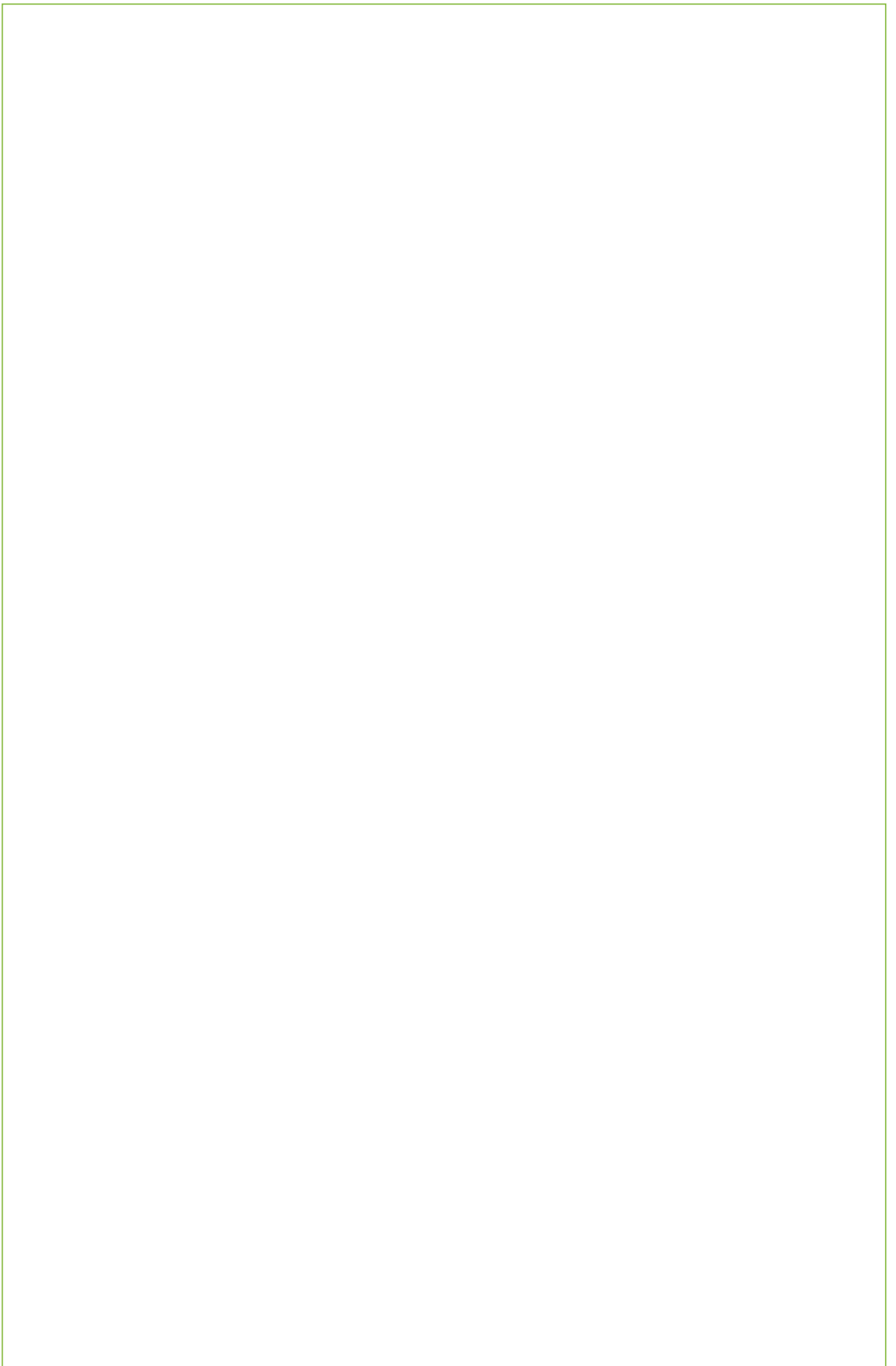
En 2009, *ROBOSOFT* n'a pas ressenti de conséquences suite à la crise économique. En revanche, depuis le début de l'année 2010, les effets négatifs le touchent directement. L'entreprise a perdu des projets pour des questions budgétaires, mais aujourd'hui la crise ne se ressent pas encore au niveau de ses sous-traitants, et donc ne modifie pas son comportement par rapport au design. *ROBOSOFT* ne remplacera ainsi jamais un designer externe efficace, par un substitut en interne.

Malgré tout, aujourd'hui *ROBOSOFT* réfléchit aux actions à mener au cas où la crise s'aggraverait et commence à prendre des mesures en conséquence.





VII/ L'ÉVOLUTION DU MÉTIER ET L'IMPACT DE LA CRISE



MÉTHODOLOGIE

Deux questionnaires *longs* ont été envoyés aux structures de design et aux entreprises volontaires parmi celles qui avaient répondu aux questionnaires *courts online*. Les questions sur l'évolution du métier, le lien à l'innovation et l'impact de la crise étaient des questions ouvertes. Nous avons obtenu quatre vingt réponses de structures de design et cent six réponses d'entreprises.

1. L'ÉVOLUTION DE LA DEMANDE PERÇUE PAR LES DESIGNERS

Quatre vingt personnes, agences ou designers indépendants, ont répondu à la question ouverte : « *comment caractérisez-vous l'évolution de vos interventions sur ces dernières années ?* ».

Douze se sont contentés d'affirmations rapides d'où ressortaient que pour elles il y a : « *pas d'évolution* » (4), « *une évolution défavorable* » (4), « *une évolution favorable* » (4).

Les 68 autres évoquent spontanément un des thèmes :

- la nature et le niveau des interventions (25),
- l'intégration du design dans l'entreprise (20),
- l'attitude des entreprises (15),
- la nature et les conditions des interventions (8),

Sans qu'il soit observé de différence significative entre agences et indépendants.

1.1 LA NATURE ET LE NIVEAU DES INTERVENTIONS (25)

Les interventions sont perçues comme plus globales et ambitieuses (11). Les designers évoquent des « *projets de plus d'envergure* », « *plus de sophistication dans les projets* », avec « *plus de lien à l'innovation* », « *plus d'ambition* », « *plus de travail à long terme* », « *plus de diversification* ».

Elles sont de plus en plus situées en amont des processus d'innovation (14) : « *plus de travail de recherche, de production de concepts en amont ; plus de conseil et d'accompagnement, plus de participation à la vision de l'entreprise, d'association à la gestion de la marque, des cahiers des charges plus évolutifs et ouverts* ».

Mais aussi plus en aval (8) et plus opérationnelles, avec de plus en plus de « *suivi technique, de lien avec la commercialisation, la recherche de solutions industrielles fiables, la recherche de solutions peu coûteuses et la densification des livrables* ».

1.2 L'INTÉGRATION DE LA DÉMARCHE DE DESIGN DANS LES ENTREPRISES (20)

Près du quart des répondants estiment que leur intervention est aujourd'hui mieux intégrée dans les entreprises, particulièrement les entreprises nouvelles et les grandes entreprises :

« *davantage d'interventions sont liées au projet de l'entreprise au travers du design management* ».

« *Les entreprises deviennent plus fidèles et confiantes et demandent plus d'accompagnement* ».

« *l'intervention ne concerne plus seulement le PDG mais l'ensemble des intervenants de l'entreprise avec qui il y a plus de proximité* ».

Quatre seulement déplorent qu'on se limite à « *des interventions ponctuelles* », des « *études de style* », « *courtes et aléatoires* ».

1.3 L'ATTITUDE DES ENTREPRISES (15)

La moitié des réponses indiquent que les entreprises ont une meilleure connaissance du design et de son rôle dans la communication vers l'utilisateur : « *Les entreprises viennent spontanément à nous ; juste avant la crise on a constaté une ouverture, un meilleur positionnement du designer, une meilleure compréhension de la création comme porte d'accès vers le développement ; la nécessité d'avoir recours aux designers n'est plus à prouver. Les designers tirent les bénéfices de l'expérience/ de la reconnaissance* ».

Quatre évoquent une meilleure perception des nouveaux enjeux : « *évolution de la consommation, enjeux du développement durable et du commerce équitable* ».

Seules quatre insistent sur le fait que l'incompréhension subsiste, voire s'accroît : « *les entreprises sont toujours mal informées sur le métier, la création est de plus en plus mal perçue et mal rétribuée, il y a une mauvaise image de la profession due au fait que n'importe qui peut se dire designer ; enfin il y a une perte de confiance du client , paradoxalement due au fait que les chefs d'entreprise sont mieux formés à la stratégie* »

1.4 LES SECTEURS ET LES CONDITIONS D'INTERVENTION (8)

Ces réponses évoquent tout d'abord l'élargissement du champ des interventions (4) : « *plus d'interventions dans le secteur tertiaire : administrations, collectivités, banques, services ; une nouvelle clientèle de sous-traitants pour concevoir des produits spécifiques ; développement du design de service* ».

Mais aussi la sensibilité à la conjoncture (4) : avec ses deux aspects contradictoires : « *Frilosité conjoncturelle ; design facteur de survie en temps de crise* ».

En résumé, les opinions exprimées par les agences comme par les indépendants sont plus nuancées qu'en 2002 et globalement plus positives :

- Le métier est volontiers qualifié de passionnant souvent du fait de l'élargissement des métiers mais aussi de la prise de conscience par les interlocuteurs du rôle de catalyseur du design, et du développement du travail en équipes pluridisciplinaires,
- Leur perception de l'évolution de la demande est marquée par deux tendances contradictoires : la plus forte, une meilleure sensibilisation des entreprises au design, marquée par les nouveaux enjeux, mais aussi la persistance d'une image brouillée du design et de ses métiers, encore liée au style.

2. LE LIEN DESIGN ET INNOVATION

Les designers pensent à plus de 50% voire 60% qu'ils jouent un rôle important tant pour valoriser les innovations que pour en proposer et pour optimiser le potentiel d'innovation de l'entreprise et contribuent ainsi à développer la compétitivité hors prix des produits.

Question : « *Quels sont pour vous les liens entre design et innovation ?* »

Etes vous d'accord avec les items suivants ?	Pas du tout	En partie	Très largement	Ne sait pas / non pertinent	Total
Les designers peuvent contribuer à créer une innovation valorisée par le marché	1%	28%	65%	6%	100%
Le design permet d'orienter la créativité pour générer des produits / services innovants	1%	33%	63%	3%	100%
Le design est une activité qui contribue à valoriser l'innovation	2%	30%	63%	5%	100%
Les designers peuvent proposer de nouveaux éléments, matériaux, méthodes de fabrication de produits existants	1%	36%	60%	3%	100%
En intégrant le design dans l'entreprise, le potentiel d'innovation de l'entreprise est mieux utilisé	4%	37%	53%	5%	100%
L'innovation par la démarche de design permet de réduire la concurrence basée uniquement sur le prix de vente	5%	34%	52%	9%	100%

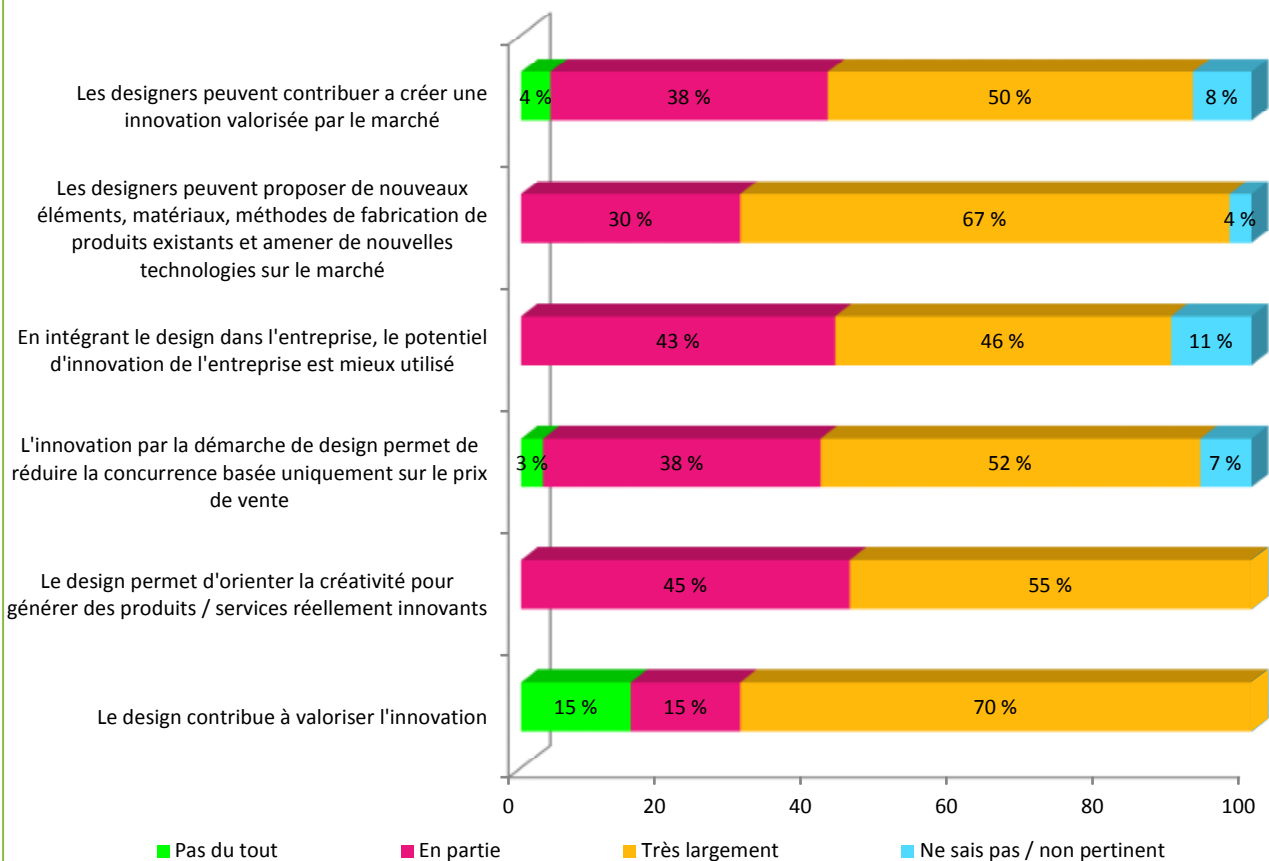
Toutefois, moins de la moitié indiquent que dans leur agence la créativité est exigée et reconnue et 39% seulement disent inciter leurs clients à innover.

Question : « Comment votre agence met-elle en valeur une culture de créativité, d'originalité et de nouveauté ? »

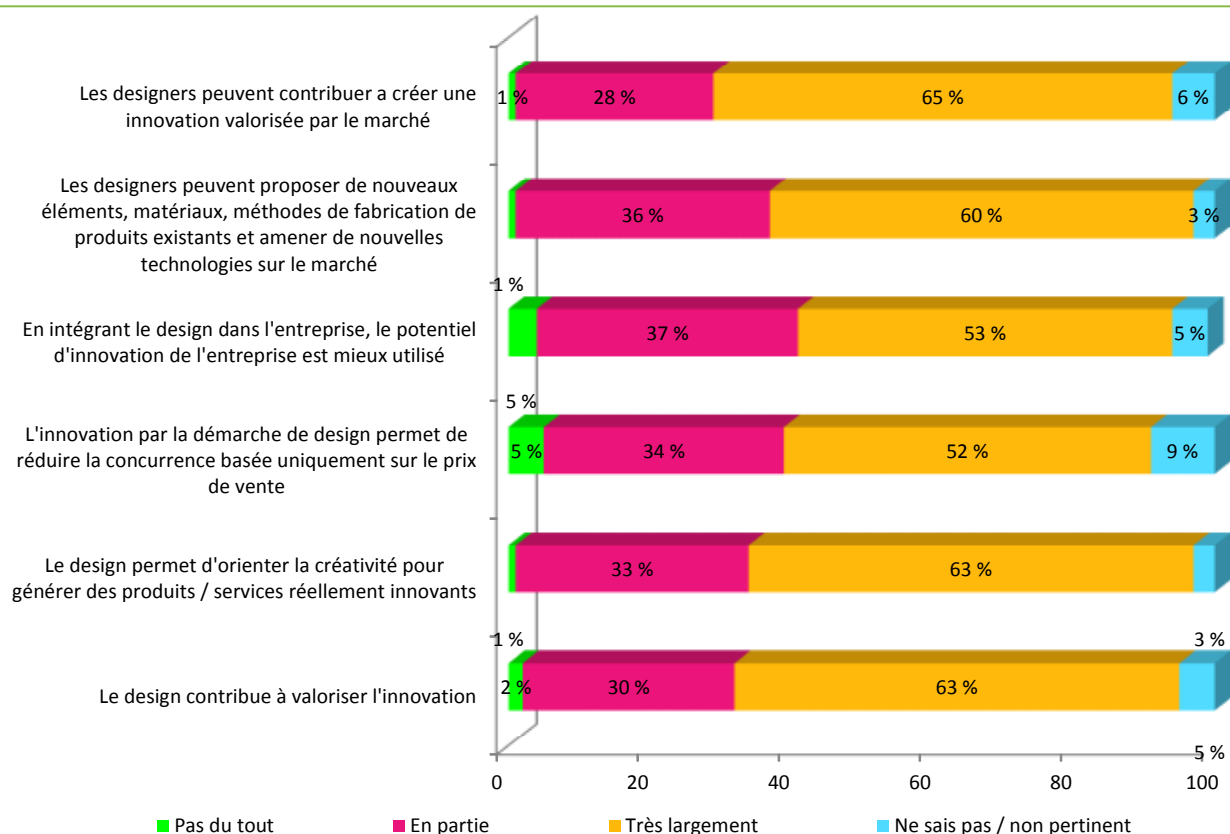
La créativité est exigée et reconnue	45 %
Nous invitons nos clients à innover	39 %
La communication est basée sur la créativité	29 %
Pas de valorisation la créativité est une forme naturelle, évidente	20 %
Autre	9 %
Ne sait pas	4 %

Les entreprises qui font appel au design (cent six réponses) donnent des réponses très proches de celles des designers, voire plus enthousiastes : 70% d'entre elles pensent que le design contribue à valoriser l'innovation. Elles sont persuadées du lien entre design et innovation. Mais au total, 20% déclarent ne pas innover ce qui est préoccupant.

Question : « Quels sont selon vous les liens entre design et innovation ? »



Les liens entre design et innovation pour les entreprises



Les liens entre design et innovation pour les designers

3. L'IMPACT DE LA CRISE

La crise semble avoir un impact moyennement prononcé et plutôt contrasté sur les budgets design des entreprises : 70 % des mentions faites décrivent un impact plutôt négatif concrétisé surtout par un ralentissement (temps et budgets) des investissements en design, mais les 30 autres % témoignent au contraire d'un processus inverse : augmentation des budgets et accélération des projets.

Question : « La crise économique actuelle a-t-elle selon vous un impact sur les pratiques de votre entreprise en matière de design ? »

Nous avons retardé les projets de dépenses/investissements en design prévues	9 %
Nous avons limité les dépenses et coûts liés au design	6 %
Aucun impact significatif	6 %
Nous avons augmenté les dépenses et coûts liés au design	5 %
Nous avons réduit nos achats externes de prestations	4 %
Nous avons cessé les contrats temporaires	3 %
Nous avons retardé les embauches prévues	3 %
Nous avons avancé les embauches prévues	2 %
Nous avons avancé les projets de dépenses/investissements en design prévues	1 %
Nous avons augmenté nos achats externes de prestations	1 %
Autre	1 %
Nous avons licencié des personnels en CDI	1 %

L'impact de la crise pour les entreprises

La vision des structures de design reflète cette situation : 67% pensent que la crise a freiné l'investissement design et 52% le recours au design externe. Elles constatent qu'elles ont eu moins de budget que prévu (61%) et ont du retarder des embauches (21%) et globalement plutôt constaté une baisse de leur activité. Comme pour les entreprises, un tiers ont constaté un accroissement de leur activité.

Question : « *La crise économique actuelle a-t-elle selon vous un impact sur l'activité des entreprises en ce qui concerne le design ?* »

Les entreprises ont annulé ou retardé certains projets prévus	69%
La crise tend à freiner les investissements des entreprises liés au design	67%
La crise tend à stimuler les investissements des entreprises liés au design	16%
Les entreprises ont accéléré certains projets prévus ou initié de nouveaux projets	9%
Aucun impact significatif	6%
Autre	11%

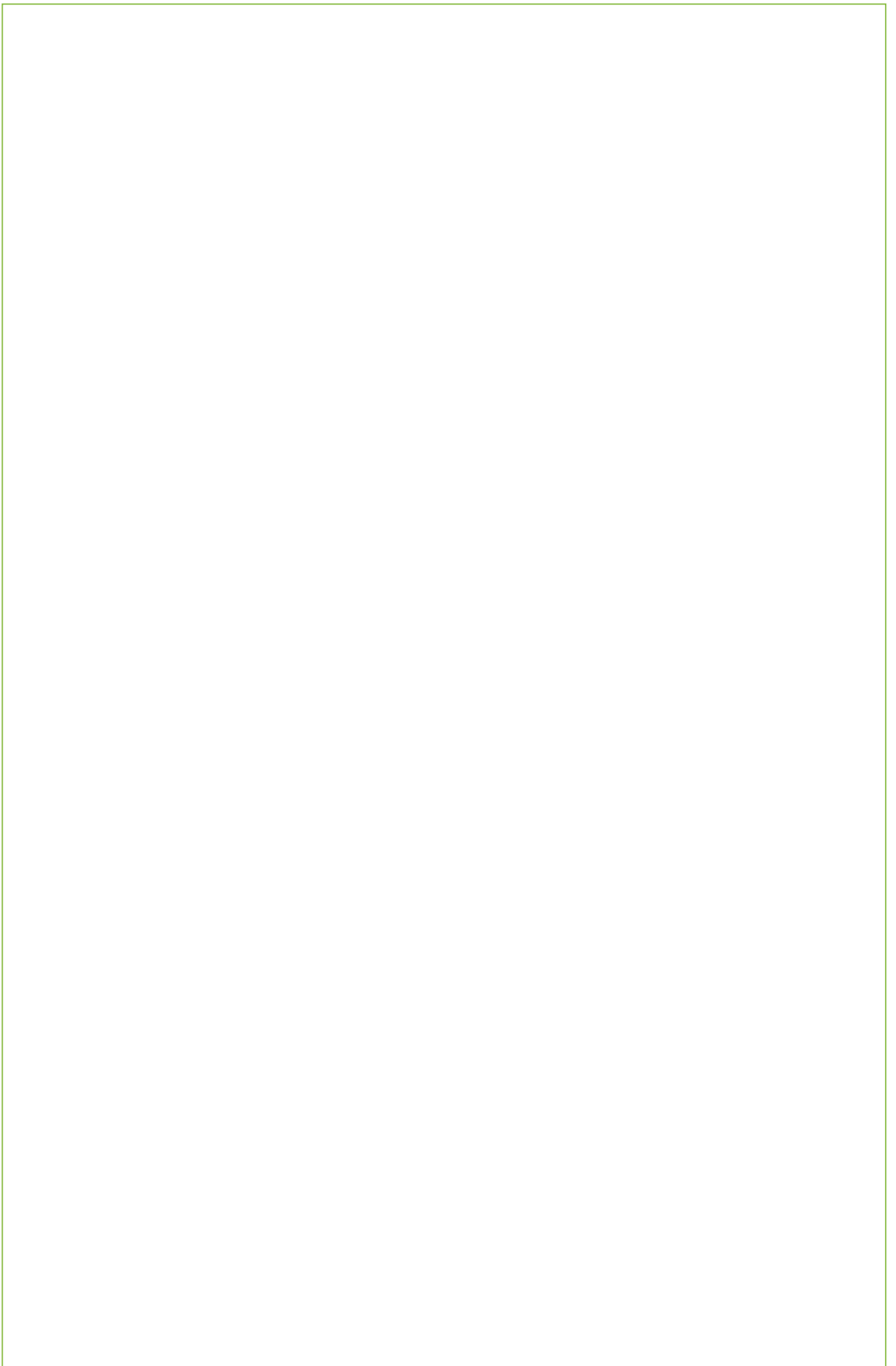
L'impact de la crise vu par les designers

Question : « *Les entreprises ont-elles changé leur manière de travailler avec vous ?* »

Pour le paiement des prestations extérieures les entreprises n'ont pas changé de comportement	65%
Les entreprises ont moins recours à des prestations extérieures	52%
Les entreprises ont davantage recours à des prestations extérieures	24%
Pour le paiement des prestations extérieures les entreprises ont davantage recours aux royalties	7%
Pour le paiement des prestations extérieures les entreprises ont moins souvent recours aux royalties	7%
Les entreprises n'ont pas toutes le même comportement	16%

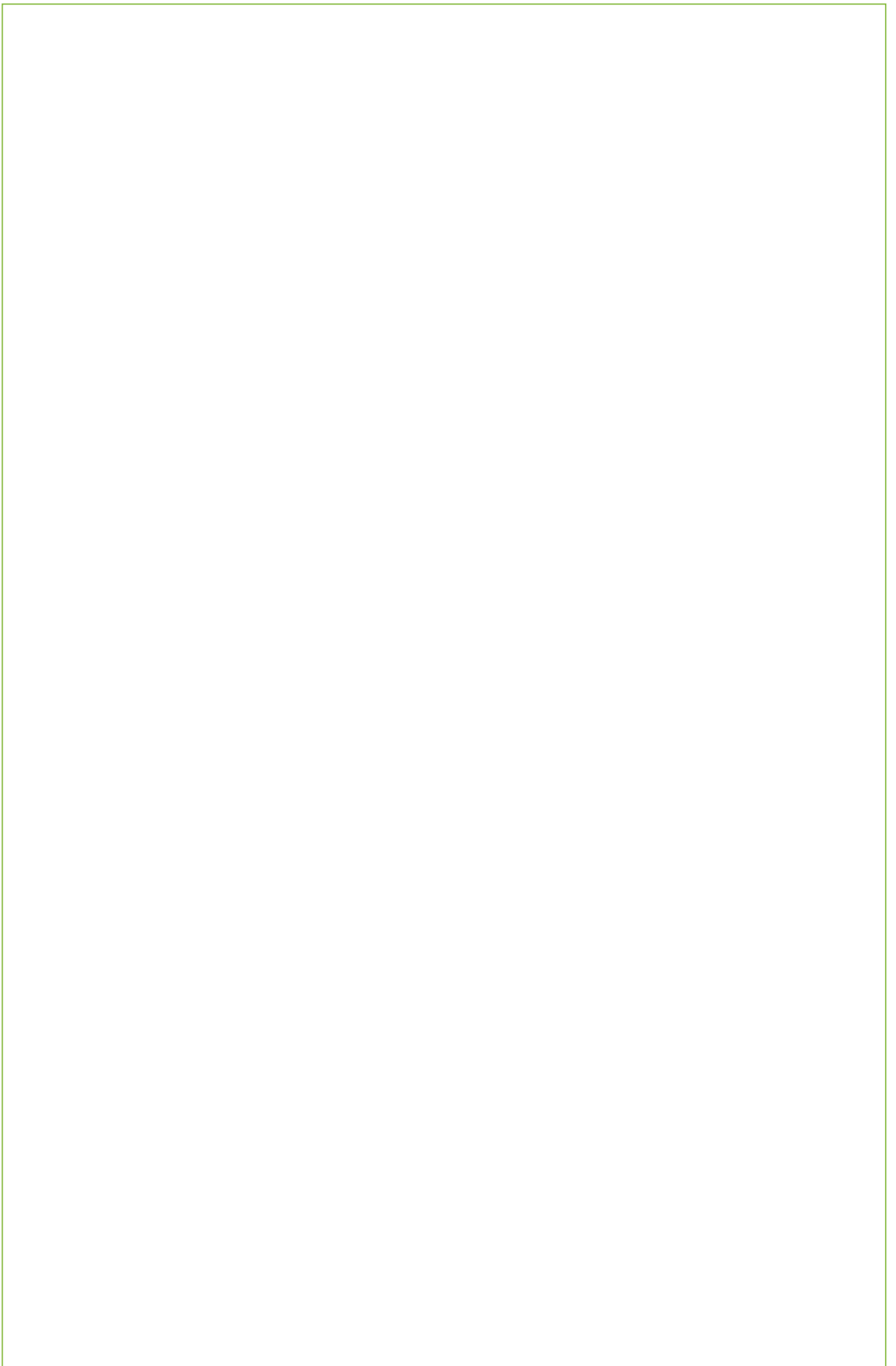
L'impact de la crise sur les relations entre les entreprises et les designers

Les designers sont plus optimistes que les entreprises en ce qui concerne l'après crise : 75% pensent que leur activité va croître dont 21% de manière importante, alors que 16% seulement des entreprises disent qu'elles vont accroître leur budget design dont 9,4% seulement de manière importante.





VIII/ CONCLUSIONS ET RECOM- MANDATIONS



1. SUR L'OFFRE DE DESIGN

L'étude met en évidence un certain nombre de caractéristiques concernant la profession et son évolution qui confirment les tendances constatées par ailleurs.

- La profession reste très **mal référencée** par l'INSEE. La nouvelle nomenclature est encore peu ou mal utilisée. Seulement 25% des structures sont répertoriées avec le code 74.10 en vigueur depuis janvier 2010. Une information claire devrait être donnée aux agents de l'INSEE.
- L'enquête confirme la tendance à **l'éparpillement de la profession** en de nombreuses petites structures, sans doute plus souples face à la crise et l'accroissement des relations de sous-traitance entre agences et indépendants. 24 % des agences font ainsi appel régulièrement à des designers freelance et 61% d'entre elles le font occasionnellement.
- Les structures sont très largement **polyvalentes**. Seules 18% se consacrent à une seule activité de design, 65% de ces structures exercent trois activités différentes (40%) ou plus (25%).
- Les structures se partagent entre **plusieurs clients** - la moitié ont plus de huit clients et le plus gros client représente plus de 40% du chiffre d'affaires pour 34% d'entre elles - et même plusieurs types de clients : 90% de celles qui ont comme clients des PME >100 leur doivent moins de 50% de leur chiffre d'affaires ; c'est aussi le cas de 80% de celles qui ont comme clients des PME <100, 60% de celles qui ont l'administration publique comme client, 56% de celles qui ont des grandes entreprises comme clients.
- Le **niveau des prestations de design reste très hétérogène** et souvent très faible, tant en ce qui concerne les prix de journée que le montant des interventions. Si l'État ne peut intervenir directement sur le comportement des entreprises, il lui est possible de jouer un rôle d'exemplarité en utilisant le design et en le payant à sa juste valeur.

2. SUR LA DEMANDE DE DESIGN

Le pourcentage d'entreprises qui utilisent le design reste faible. Mais le fait le plus inquiétant est l'affirmation par 20% des entreprises qu'elles n'innovent pas. Celles-ci ont peu de chance d'être sensibilisées au rôle du design.

Les entreprises qui font appel au design sont parmi les plus innovantes et sont très largement majoritaires à croire à l'importance du design pour l'innovation. Lorsqu'elles ont du design intégré, il est souvent à un niveau élevé de l'entreprise et le fait que les designers de plus haut niveau soient identifiés comme managers est révélateur.

L'enjeu pour le ministère est donc bien de celui de la sensibilisation des entreprises à l'innovation et à ses outils dont le design.

2.1 FREINS À L'UTILISATION DU DESIGN

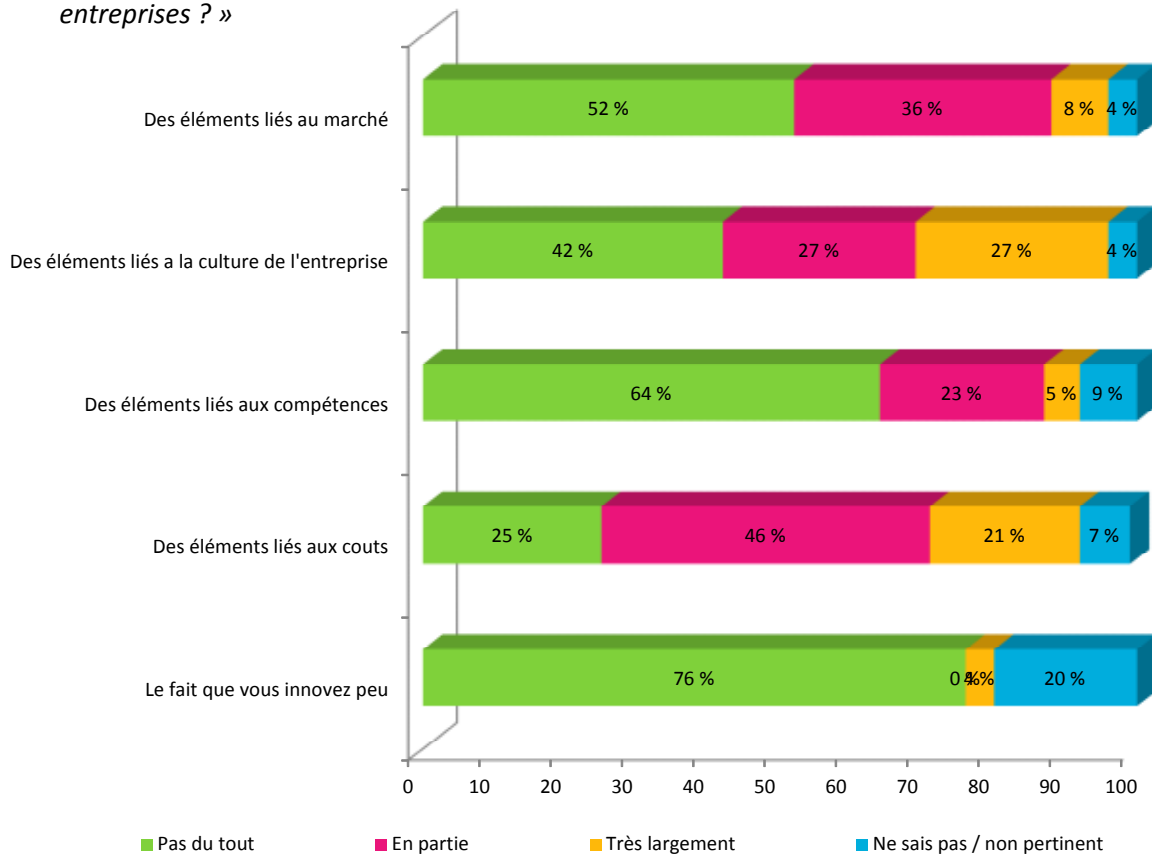
Lorsqu'on demande aux designers quels sont les freins à l'utilisation du design par les entreprises, ils citent en premier la méconnaissance du métier (84%) et son coût (77%).

Question aux designers : « Quels sont selon vous les freins à l'utilisation du design par les entreprises ? »

La méconnaissance des métiers du design	84%
Leur image des coûts du design	77%
L'absence d'une vraie culture de design dans l'entreprise	70%
Le fait qu'elles innover peu	39%
Une mauvaise expérience précédente	30%
Des éléments liés au marché	27%
Autres	19%
Dont mauvaise image du design 5%	
Absence de culture de l'innovation 2%	

Ceci rejoint l'opinion des entreprises : pour qui les freins à l'utilisation du design les plus importants sont le manque de culture design dans l'entreprise (très largement à 27%) et la perception des coûts liés au design (21%).

Question aux entreprises : « Quels sont selon vous les freins à l'utilisation du design par les entreprises ? »

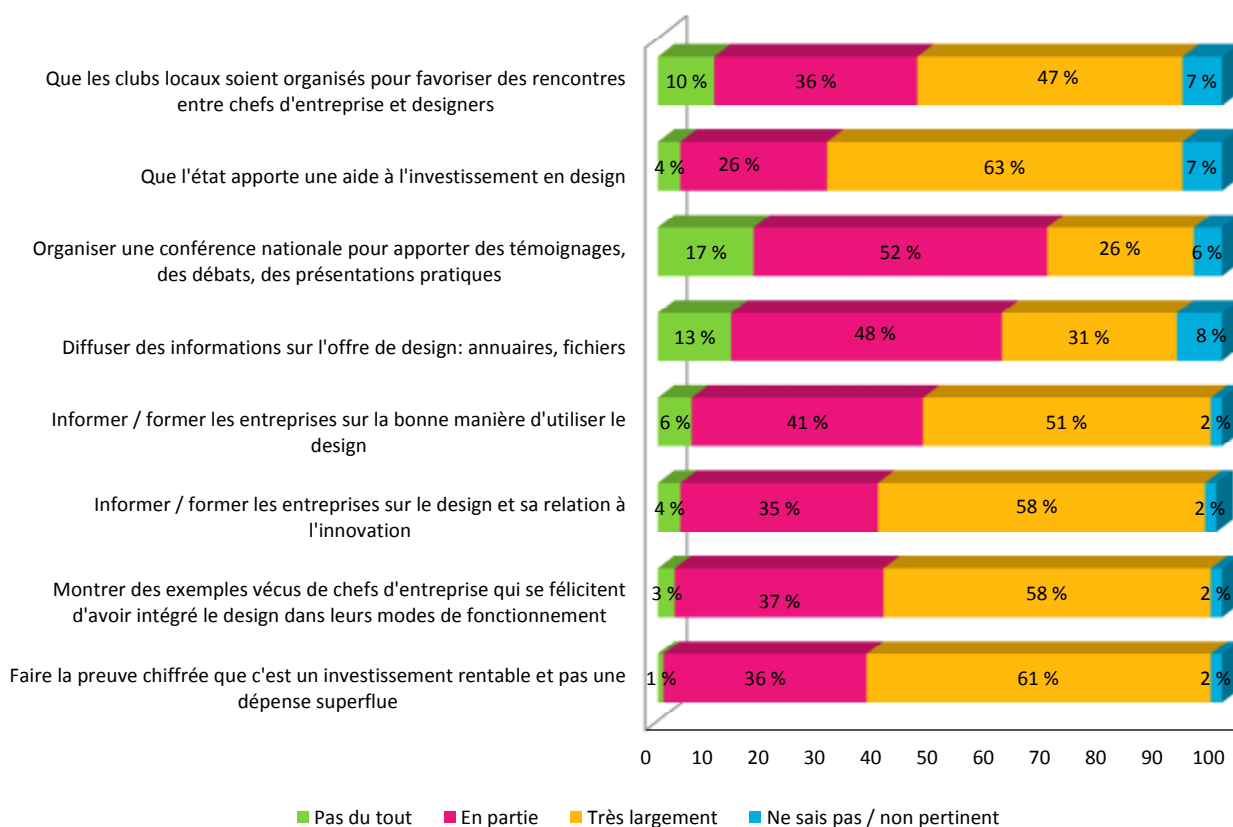


Les designers évoquent aussi toutefois l'existence d'une mauvaise expérience antérieure (30%). Seuls 27% mentionnent des éléments liés au marché.

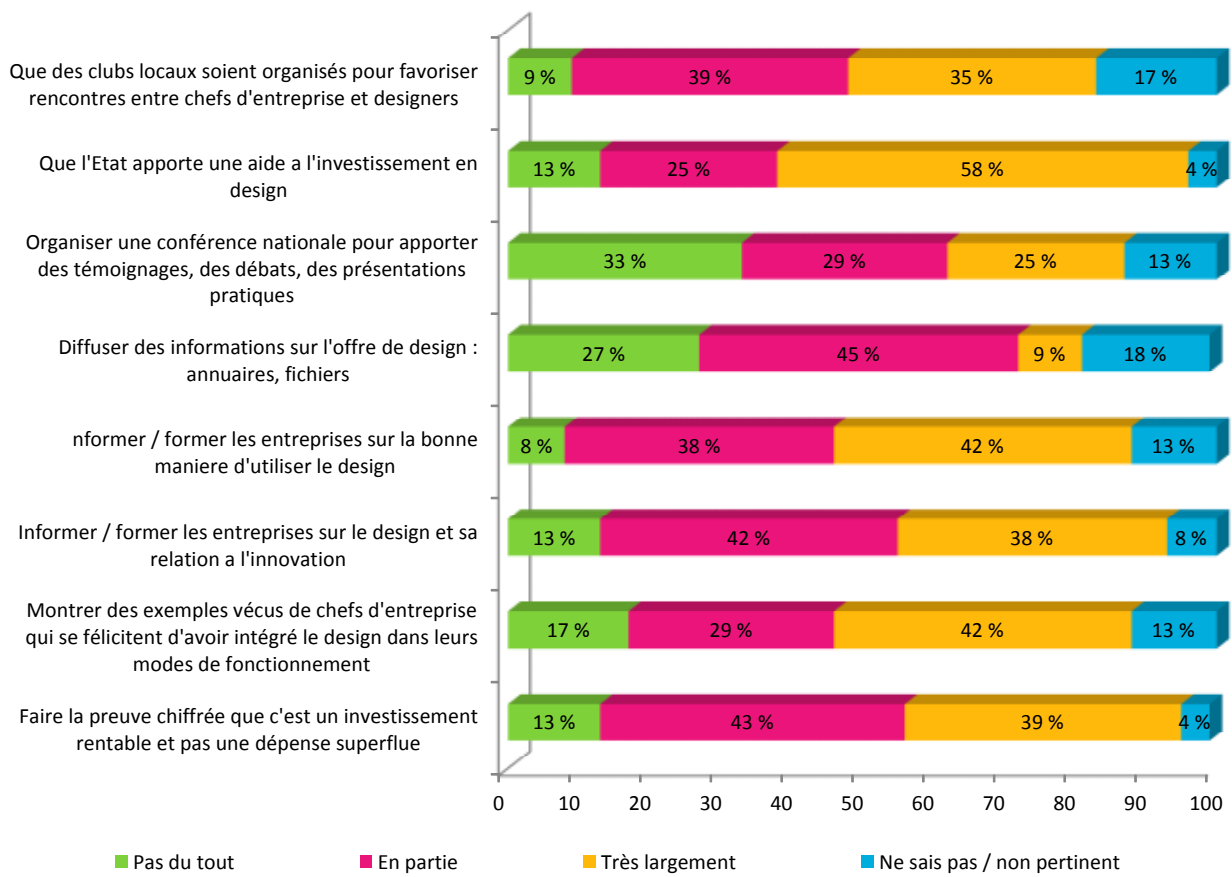
2.2 LES MOYENS DE STIMULER L'UTILISATION DU DESIGN

Entreprises et designers se rejoignent sur les moyens susceptibles de stimuler l'utilisation du design par les entreprises. L'aide à l'investissement (58% pour les entreprises et plus de 60% pour les designers) ressort comme le premier levier. Arrivent ensuite la formation pour les entreprises (42%) et des preuves chiffrées de la rentabilité de cet investissement pour les designers (60%), l'information et les témoignages de meilleures pratiques (42% pour les entreprises, plus de 50% pour les designers).

Question aux designers : « *Quels seraient les éléments propres à stimuler le recours au design dans les entreprises?* »



Questions aux entreprises : « quels seraient les éléments propres à stimuler le recours au design dans votre entreprise ? »



2.3 L'ÉVALUATION DU RETOUR SUR INVESTISSEMENT

Le retour sur investissement du design n'est pas calculé pour la plupart des entreprises. Les études de cas montrent qu'il est évalué de manière intuitive, et que les PME-PMI, qui sont notre cible principale, ne peuvent pas investir du temps pour calculer ce retour sur investissement de manière rigoureuse pour le design, comme pour d'autres activités.

L'évolution du chiffre d'affaires et de la valeur financière de l'entreprise restent les principales évaluations de la compétitivité du design. L'entreprise s'appuie sur la perception du client, les retours clients, etc. pour mesurer la performance de ses produits ou services.

Il serait intéressant de fournir aux PME - PMI des outils leur permettant d'approcher ce retour sur investissement, peut être en modélisant un outil de calcul, avec une méthode simple et accessible.

3. SUR LE SUIVI DE L'OFFRE ET DE LA DEMANDE

3.1 DES INDICATEURS ET UN TABLEAU DE BORD

Suite à cette étude, différents indicateurs sont proposés en vue d'établir un tableau de bord permettant de suivre l'évolution du design et d'en mesurer son impact.

3.1.1 Indicateurs sur l'utilisation du design par les entreprises

- chiffre d'affaires global,
- profitabilité (bénéfice de la production/ facteurs de production dont design en valeur),
- pénétration du design selon la typologie proposée dans l'étude (quatre stades : pas de design, design pour la compétitivité, design comme compétence, design comme stratégie),
- pourcentage de budget consacré au design,
- part du design intégré et sous traité,
- existence d'une structure interne de design et rattachement,
- effectifs de l'entreprise liés au design,
- designers intégrés (hors design managers) : effectifs, répartition homme / femme, salaires seniors / juniors,
- effectif des design managers : formation, salaires.

3.1.2 Indicateurs sur l'offre de design

a- Indicateurs concernant les designers

- effectifs des designers exerçant cette activité à titre principal (par domaine d'activité),
- répartition des designers indépendants, en agence, intégrés.

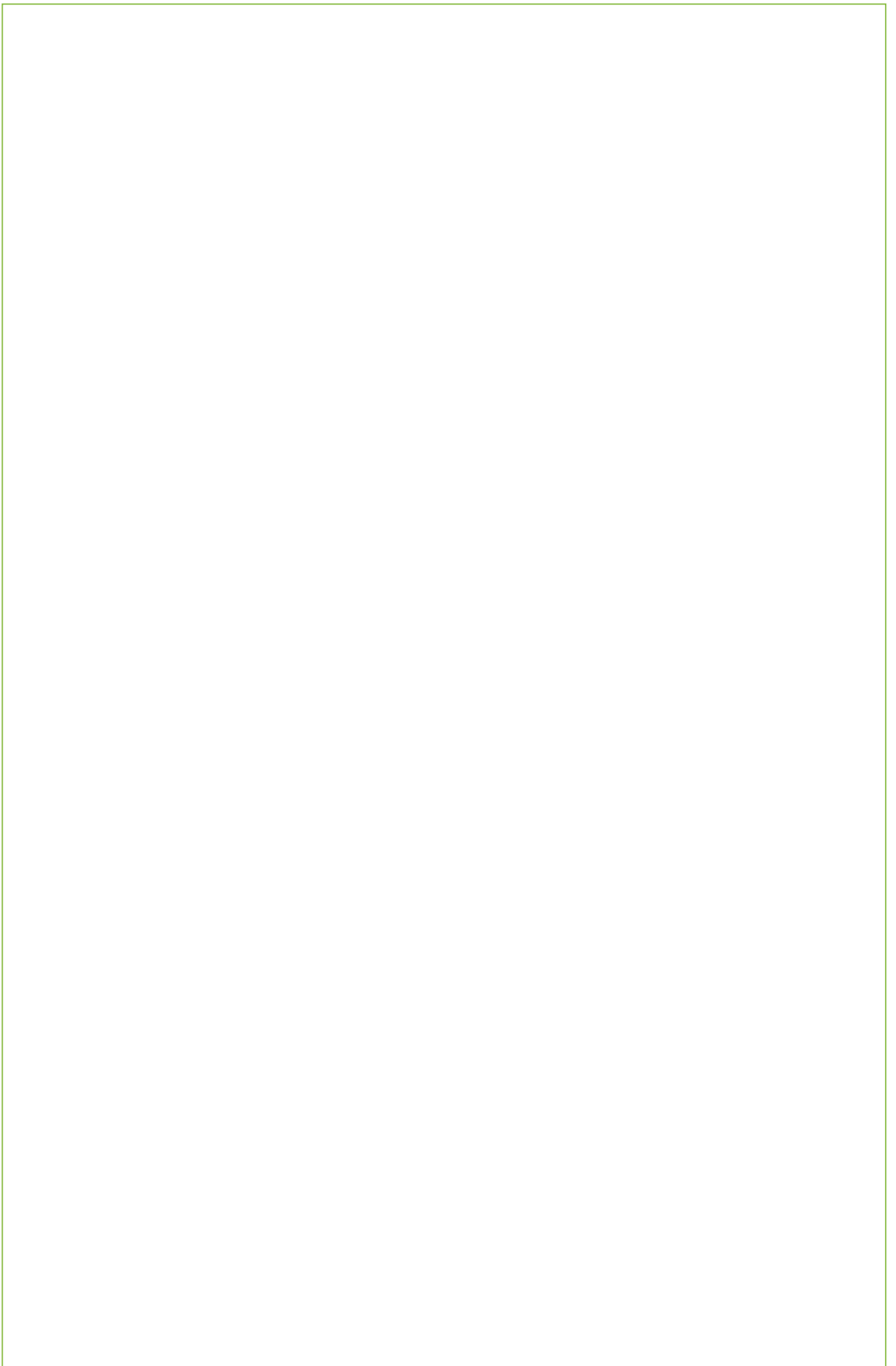
b- Indicateurs concernant les structures de design (indépendants et agences)

- nombre de clients, secteurs d'activité des clients, chiffre d'affaires, chiffre d'affaires à l'export,
- effectif total, de designers,
- répartition : directeur création / seniors / juniors, répartition homme / femme,
- origine (total et selon dirigeants et autres).

3.2 UN OBSERVATOIRE

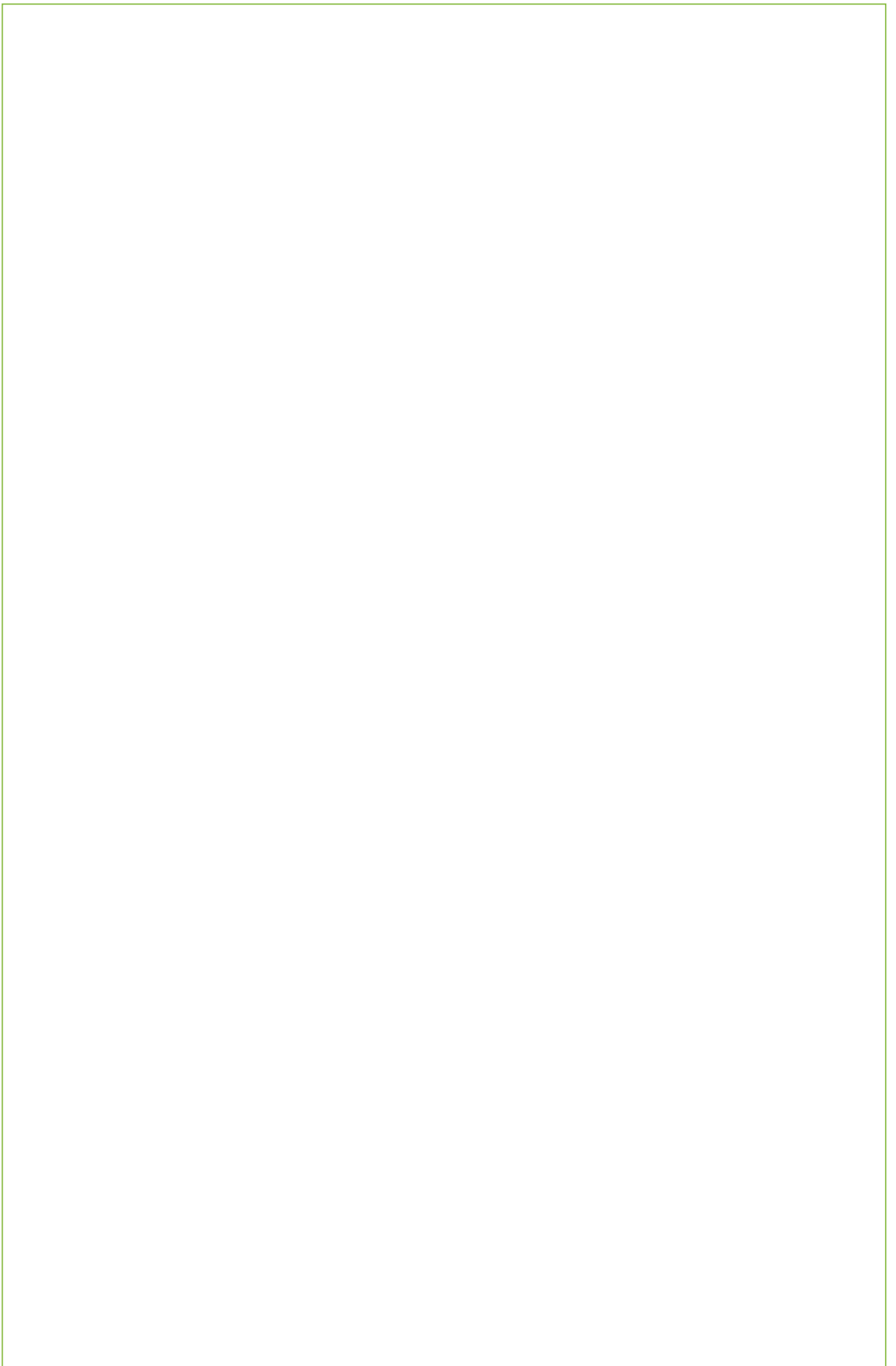
Le consortium propose de constituer un panel d'entreprises et de suivre les indicateurs proposés ci-dessus (éventuellement à travers une enquête). Ceci permettrait de constituer une première approche du retour sur investissement et une première étape de construction d'un Observatoire.

De même, un Observatoire sur l'offre de design, en lien avec l'INSEE, pourrait être mis en place dans la continuité de cette étude.





IX/ SYNTHÈSE GÉNÉRALE



**L'Agence pour la promotion de la création industrielle / APCI,
la Cité du design,
et l'Institut Français de la mode / IFM**

ont réalisé à la demande du ministère de l'Économie de l'Industrie et de l'Emploi (DGCIS) une étude sur l'économie du design en France.

Cette étude comporte une analyse en quatre volets :

- l'offre de design (indépendants et agences de design),
- la demande de design par les entreprises,
- le poids économique du design,
- l'évolution du métier et l'impact de la crise.

Elle est accompagnée :

- d'une synthèse des principales études européennes sur le sujet,
- de la rédaction de dix études de cas.

1. L'ÉTUDE SUR L'OFFRE DE DESIGN

1.1 LA PLUS IMPORTANTE ENQUÊTE JAMAIS RÉALISÉE SUR LE DESIGN EN FRANCE

462 structures (agences et/ou indépendants) représentant près de 1 000 designers (et un effectif total de 4 278 personnes) ont répondu au questionnaire de l'enquête, couvrant l'ensemble des métiers du design : produit, identité de marque, packaging, architecture commerciale, design interactif, stylisme de mode, etc. Les résultats ont été comparés à ceux de l'enquête menée par l'APCI en 2002 auprès de 240 structures.

1.2 LES CARACTÉRISTIQUES DE LA PROFESSION

- La profession est toujours concentrée à 70% sur les deux régions Ile-de-France et Rhône-Alpes, avec un rééquilibrage au profit de Rhône-Alpes (25% /15% en 2002). Ce pourcentage est encore plus élevé (76%) si on se limite aux structures de plus de deux personnes (agences) dont plus de la moitié se trouvent en Ile-de-France, et la quasi-totalité sont des grosses agences. Toutefois d'autres régions émergent : Pays de Loire, Aquitaine, PACA, Bretagne.
- Les structures sont jeunes : près de la moitié ont moins de dix ans et le quart seulement plus de vingt ans.
- L'enquête confirme la tendance à l'éparpillement de la profession en de nombreuses petites structures, sans doute plus souples face à la crise et l'accroissement des relations de sous-traitance entre agences et indépendants. 24 % des agences font ainsi appel régulièrement à des designers freelance et 61% d'entre elles le font occasionnellement. Cette situation diffère de la situation en Grande-Bretagne où l'effectif des agences a connu une forte croissance depuis 2005.
- Seulement 25% des structures sont répertoriées avec le code 74.10 en vigueur depuis janvier 2010.

L'activité de design :

- Les activités traditionnelles se maintiennent : design produit (50% des structures), aménagement d'espace, graphisme, identité visuelle et corporate, packaging ; mais des activités nouvelles se développent : le conseil en design (35%), le design de service (11%), le design interactif (9%) qui constituent l'activité dominante de certaines structures.
- Les structures sont très largement polyvalentes. Seules 18% se consacrent à une seule activité de design, 65% de ces structures exercent trois activités différentes (40%) ou plus (25%).
- La *conception* reste l'intervention dominante de la profession (85%) avec un accroissement du pourcentage de contribution à la création de *nouvelles réalisations* (81%) et à la *diversification* (31%) ; le *suivi technique* se maintient (57%) mais l'élément important est le doublement de l'activité *conseil et recherche* (57%) : études prospectives et recherche de concepts, conseil stratégique, audit design.

1.3 LA CLIENTÈLE ET LE CHIFFRE D'AFFAIRES

- Le design poursuit sa progression dans tous les secteurs de l'économie avec un fort développement du secteur *hôtellerie - restauration* (20% des structures contre 10% en 2002) la poursuite du développement de la clientèle *administration publique* (37%).
- Les PME sont les principaux clients 79% au total, 70% PME <100, 38% des PME > 100. Le pourcentage des agences travaillant avec des grandes entreprises ou des PME > 100 est le double de celui des indépendants.
- Les structures se partagent entre plusieurs clients - la moitié ont plus de huit clients et le plus gros client représente plus de 40% du chiffre d'affaires pour 34% d'entre elles – et même plusieurs types de clients : 90% de celles qui ont comme clients des PME >100 leur doivent moins de 50% de leur chiffre d'affaires ; c'est aussi le cas de 80% de celles qui ont comme clients des PME <100, 60% de celles qui ont l'administration publique comme client, 56% de celles qui ont des grandes entreprises comme clients.
- Les honoraires restent le mode de rémunération principal avec des prix de journée très dispersés et en moyenne peu élevés surtout dans les petites structures : moyenne de 750 euros, mais pour plus du tiers moins de 500 euros.
- Le montant des interventions est également très dispersé avec des montants moyens peu élevés, 8 361 € pour le design produit, 8 601 € pour le packaging et les espaces. Le montant le plus élevé correspond aux interventions en design d'espace (12 513 €).
- Plus de 70% des structures facturent à l'international, majoritairement dans l'Union Européenne (39%) et en Asie (16%) alors qu'elles n'étaient que 50% en 2002 ; mais pour 40% cette facturation représente moins de 5% de leur chiffre d'affaires.

1.4 LES AGENCES DE DESIGN

- La majorité des agences (55%) ont deux ou trois dirigeants associés. Ceux-ci sont jeunes, 40% ont moins de quarante ans, 80% moins de cinquante ans, 77% ont une formation en design contre 40% en 2002. Ils s'associent entre eux : pour 84%, l'un des deux dirigeants au moins a une formation en design, le second étant le plus souvent gestionnaire 25%, architecte 21%, ingénieur 19%.
- Leurs rémunérations sont très inégales : 33% gagnent moins de 25 000 euros et 21% plus de 70 000 € annuels dont 15% plus de 90 000 €, les autres étant répartis de manière quasi homogène.
- Leurs designers sont en majorité diplômés d'écoles de design. Leurs rémunérations sont peu homogènes mais globalement peu élevées. 31% des seniors et 66% des juniors gagnent moins de 25 000 € / an.
 - 36% des agences ont des administratifs et 37% des commerciaux. On note aussi que 6% n'ont pas de créatifs. Ces structures créent des équipes au cas par cas, avec des designers extérieurs.

1.5 LES DESIGNERS INDÉPENDANTS

- Ils sont en moyenne plus âgés : si 18% seulement ont plus de 50 ans, 37% ont entre quarante et cinquante ans. Ils sont plus jeunes en région Rhône-Alpes où 62% d'entre eux ont moins de quarante ans.
- 61% ont une autre activité : 34% comme salariés d'une structure et 19% comme enseignants.

2. L'ÉTUDE SUR LA DEMANDE DE DESIGN

2.1 LA PREMIÈRE ÉTUDE RÉALISÉE SUR UN ÉCHANTILLON REPRÉSENTATIF DE L'INDUSTRIE EN FRANCE (SÉLECTION PAR NUMÉRO SIRET SUR LES ENTREPRISES DE PLUS DE DIX PERSONNES).

- Il s'agit d'un échantillon par *quotas* de 304 personnes interrogées par téléphone, échantillon constitué essentiellement de PME (93,8%).
- Cette enquête a été complétée et approfondie, auprès d'un échantillon *online* (278 questionnaires *courts* et 106 questionnaires *longs*) issu des fichiers des trois partenaires plus sensibilisé au design et plus largement concentré sur les deux régions Ile-de-France et Rhône-Alpes dont quatre vingt interviewés ont répondu à un questionnaire plus détaillé.

2.2 PRATIQUE DU DESIGN

- Le taux d'utilisation du design des entreprises de l'échantillon *quotas* est de 40%, parmi les plus faibles en Europe (près de 50 % en Grande-Bretagne et dans les pays d'Europe du Nord, 70% en Espagne). Ce taux est de plus de 80% pour les entreprises de l'échantillon *online*, ce qui confirme qu'elles sont davantage sensibilisées au design.
- L'activité principale de design est pour un tiers des entreprises *quotas* la communication et les marques, puis le numérique et le multimédia suivis de l'aménagement d'espace. Les entreprises *online* sont quant à elles surtout consommatrices de conception de produits. On retrouvait cette tendance dans une enquête réalisée en 2006 par l'APCI sur les entreprises candidates à l'Observateur.
- La prise en compte des utilisateurs apparaît comme un facteur clé, notamment à travers la mise en place de communautés d'intérêt sur Internet. En revanche l'intervention du designer en amont du processus n'est systématique que pour 12% des entreprises.
- Les entreprises de l'échantillon *quotas* externalisent plus le design (52%) que celles de l'échantillon *online* (33%). Le recours au design interne versus externe n'apparaît pas concurrent, mais au contraire progresse parallèlement. Les plus forts recours au design externe se retrouvent ainsi chez les entreprises ayant aussi du design intégré pour les entreprises de l'échantillon *online*.

2.3 RESSOURCES INTERNES EN DESIGN

- Lorsqu'il existe, le design est majoritairement rattaché à la direction générale, rarement à l'opérationnel. Dans les autres cas, on constate une différence entre les deux échantillons *quotas* et *online* : un rattachement marketing pour le premier, R&D pour le second.
- Plus de la moitié des entreprises ayant du design interne déclarent avoir un design manager. Dans 50% des cas, il s'agit d'une personne seule qui joue le rôle de design manager par rapport aux autres services de l'entreprise et pour les ressources externes.
- En ce qui concerne les effectifs de design intégré, ils sont de 42% plus élevés au total pour les entreprises de l'échantillon *online* (plus utilisatrices). Même dans l'échantillon *online*, les structures restent petites (34% ont une seule personne, 41% de 2 à 4, 25% 5 ou plus).

2.4 LES BUDGETS DESIGN ET LA SOUS-TRAITANCE

Les budgets design des entreprises *quotas* sont bien plus faibles que ceux des entreprises *online*, avec pour plus de la moitié d'entre elles un budget inférieur à 11 000 euros.

Autour d'une moyenne de 54 000 euros par entreprise, dans certains secteurs les budgets sont très faibles (de l'ordre de 17 000 euros pour l'agriculture-extraction et l'industrie lourde), dans d'autres ils sont nettement au dessus de la moyenne (environ 70 000 euros pour l'industrie légère, la construction et les services). Dans l'échantillon *online*, les valeurs moyennes des budgets déclarés sont légèrement plus élevées: en moyenne 57 000 euros environ par entreprise utilisatrice. D'après les estimations fournies, le budget de design global des entreprises de l'échantillon *quotas* est resté totalement stable en moyenne de 2008 à 2009. A contrario, pour les entreprises de l'échantillon *online* il est en augmentation (+7%).

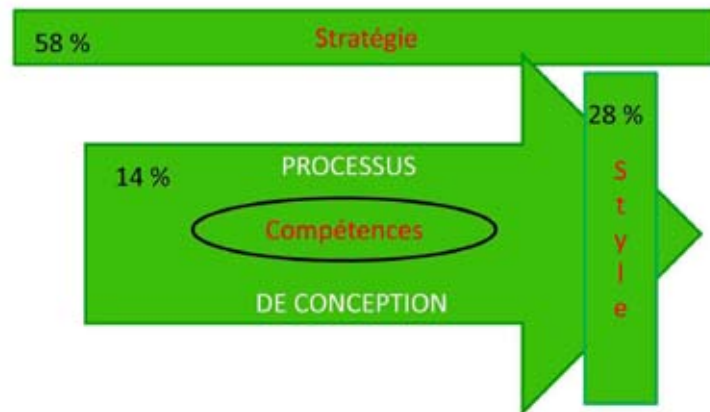
Sur l'échantillon *quotas*, le taux moyen de recours au design externe, au sein des entreprises utilisatrices de design, s'élève à 73 % contre 90 % pour les entreprises du *online*.

Pour ce qui concerne la part de budget externalisé, autour d'une moyenne de 52% des budgets globaux de design des entreprises *quotas*, les situations varient relativement peu selon les secteurs économiques, de 47 à 68% en moyenne selon les secteurs. Pour ce qui concerne les entreprises *online*, les taux sont en moyenne moins élevés d'environ 10 points. Ceci s'explique par la présence plus fréquente de ressources internes (67% contre 48%).

2.5 LE NIVEAU D'INTÉGRATION DU DESIGN DONNE UNE TYPOLOGIE D'ENTREPRISES

• Pour l'échantillon *online* l'exploitation des questions clés par une méthode d'analyse des correspondances fait apparaître quatre niveaux d'intégration du design :

- Pas de design 60%
- Le design comme style 17% (représentant 28% des utilisatrices)
- Le design comme compétence 8% (représentant 14% des utilisatrices)
- Le design comme stratégie 35% (représentant 58% des utilisatrices)



Typologie d'entreprises

• Pour les entreprises de l'échantillon *quotas* qui ont recours au design, il s'agit surtout d'une activité ponctuelle. Pour l'échantillon *online*, le design s'intègre à la stratégie de l'entreprise mais 16% seulement de celles qui ont répondu au questionnaire détaillé déclarent que le design est dans la culture de l'entreprise.

2.6 LA PERCEPTION DES APPORTS DU DESIGN

- L'impact positif du design est jugé important.
- L'augmentation de chiffre d'affaires est la 1^{ère} conséquence positive perçue par les entreprises des deux échantillons (près des trois quarts la perçoivent), vient ensuite un élément qui ne ressort pas de l'exploitation ni d'une vision à court terme, mais constitue un facteur de long terme et de bilan, c'est l'augmentation de la valeur financière de l'entreprise, ressentie par plus de la moitié des entreprises.

Des items très positifs - satisfaction clients, différenciation, compétitivité, créativité, accès à de nouveaux marchés - ou un peu secondaires - l'anticipation, le recrutement de talents et la coopération avec les fournisseurs – sont perçus uniquement par les *online*.

• Pour plus de 95% des entreprises *online*, le design est une compétence clé. Le même résultat était apparu en 2006 (*).

• **Enfin c'est très majoritairement l'appréciation du client direct qui sanctionne la performance du design, et plus largement c'est une appréciation des utilisateurs finaux et des clients directs. Cette évaluation est typiquement aléatoire dans sa collecte et très peu souvent analysée.**

2.7 DESIGN ET INNOVATION

- Beaucoup d'entreprises déclarent ne pas innover ce qui est préoccupant mais pour les entreprises qui utilisent le design, le design participe très largement ou en partie à l'innovation.
- C'est tout naturellement le point de vue des designers qui pensent à plus de 50% voire 60% qu'ils jouent un rôle croissant dans le processus d'innovation, 39% disant inciter leurs clients à innover.

(*):enquête réalisée en 2006 par l'APCI sur les entreprises candidates à l'Observateur

3. L'ÉVALUATION DU POIDS ÉCONOMIQUE DU DESIGN : OFFRE ET DEMANDE

3.1 L'APPROCHE PAR EXTRAPOLATION DES RÉSULTATS DES ENQUÊTES

- Pour le design intégré, cette évaluation a été approchée par extrapolation des résultats de l'enquête par *quotas* et pour le design externe des résultats des questionnaires *online* sur l'offre. Un rapprochement a été réalisé avec les résultats du questionnaire *quotas* pour le design sous-traité.
- Pour l'enquête sur l'offre, en l'absence de recensement des structures de design, il n'y a pas d'échantillonnage possible *stricto sensu*. L'analyse des sources a conduit à un triple constat : l'échantillon sous-estime les structures de plus de trois personnes et les structures d'une seule personne (les indépendants) ; la base de 12 000 adresses issues de l'annuaire des *Pages Jaunes* est sous-estimée d'environ 15% ; la plupart des structures de plus de trois personnes sont recensées dans le fichier *DIANE*. Il en est tenu compte dans l'établissement des fourchettes d'extrapolation.
- Pour l'enquête sur la demande, les limites tiennent à l'absence d'homogénéité de la situation du design dans les entreprises qui rend les résultats très sensibles à la taille de l'échantillon. L'échantillon téléphonique a été réalisé à partir du fichier *SIRET*, avec quotas d'entreprises regroupées en six secteurs dits « marchands » considérés comme homogènes vis-à-vis du design. Les résultats ont été extrapolés par secteur puis à l'économie nationale en fonction du poids de chaque secteur dans le *PIB*, afin d'en déduire un budget design global des entreprises de plus de dix personnes, puis au niveau total, en y incluant aussi le secteur public.

3.2 ÉVALUATION DE L'OFFRE DE DESIGN : ESTIMATION DES EFFECTIFS DE LA PROFESSION

- Le nombre total de structures (indépendants et agences) est estimé à 14 000 avec 300 à 400 structures de plus de trois personnes et entre 11 200 et 12 200 structures d'une personne dont l'un des métiers du design constitue l'activité principale (soit 1500 à 2500 structures de deux à trois personnes).
- L'effectif total concerné se situe entre 25 000 et 35 000 personnes (l'enquête de 2002 dont le périmètre était moins large évaluait cet effectif entre 20 000 et 25 000).
- L'effectif de designers est évalué entre 17 000 et 20 000 (en 2002 la fourchette était de 11 000 à 13 000). L'évaluation actuelle est cohérente avec le flux des designers entrant sur le marché du travail.
- Le chiffre d'affaires total se situe entre 1 878 millions d'euros et 3 381 millions d'euros.

3.2 ÉVALUATION DU DESIGN INTÉGRÉ

- L'effectif de designers intégrés est évalué à 13 208 designers et 4 525 design managers.
- Les effectifs totaux concernés par l'activité design sont de 20 838.
- Le budget du design interne des entreprises, y compris les entreprises de plus de dix personnes et des autres secteurs dont les collectivités publiques, est situé entre 1 768 et 4 101 millions d'euros avec une moyenne de 2 934 millions d'euros.

3.3 ÉVALUATION DU BUDGET DESIGN SOUS TRAITÉ PAR LES ENTREPRISES ET COLLECTIVITÉS

- Le budget design sous traité par les entreprises, y compris les entreprises de plus de dix personnes et des autres secteurs dont les collectivités publiques est évalué entre 1 644 et 3 922 millions d'euros avec une moyenne de 2 783 millions d'euros.

3.4 AU TOTAL L'ÉTUDE ÉVALUE

- entre 30 208 à 33 208 le nombre de designers exerçant leur activité à titre principal,
- entre 45 838 et 55 838 l'effectif concerné par l'activité design
- entre 3 646 et 7 082 millions d'euros le chiffre d'affaires total du design.

4. ÉTUDE SUR L'ÉVOLUTION DU MÉTIER ET L'IMPACT DE LA CRISE

Cette évaluation a été réalisée à partir de deux questionnaires longs adressés à des structures de design et à des entreprises volontaires de nos échantillons.

4.1 ÉVOLUTION DE LA DEMANDE PERÇUE PAR LES DESIGNERS

- Les opinions exprimées par les agences sont plus nuancées qu'en 2002 : le métier est volontiers qualifié de passionnant souvent du fait de l'élargissement des métiers mais aussi de la prise de conscience par les interlocuteurs du rôle de catalyseur du design, et du développement du travail en équipes pluridisciplinaires.
- Leur perception de l'évolution de la demande est marquée par deux tendances contradictoires : une meilleure sensibilisation des entreprises au design, marquée par les nouveaux enjeux, la persistance d'une image brouillée du design et de ses métiers, encore liés au style.

4.2 LEVIERS ET FREINS À L'UTILISATION DU DESIGN

- Pour les entreprises, les freins à l'utilisation du design les plus importants sont le manque de culture design dans l'entreprise (très largement à 27%) et la perception des coûts liés au design (21%).
- Pour les designers ces freins sont la méconnaissance du métier (84%) et de son coût (77%) ce qui rejoint l'opinion des entreprises. Ils évoquent aussi l'existence d'une mauvaise expérience antérieure (30%), seuls 27% évoquent des éléments liés au marché.

4.3 LES MOYENS DE STIMULER L'UTILISATION DU DESIGN.

- Entreprises et designers se rejoignent sur les moyens susceptibles de stimuler l'utilisation du design par les entreprises. L'aide à l'investissement (58% pour les entreprises et plus de 60% pour les designers) ressort comme le premier levier. Arrivent ensuite la formation aux yeux des entreprises (42%) et des preuves chiffrées de la rentabilité de cet investissement aux yeux des designers (60%), l'information et les témoignages de meilleures pratiques (42% pour les entreprises, plus de 50% pour les designers).

4.4 IMPACT DE LA CRISE

- La crise semble avoir un impact moyennement prononcé et plutôt contrasté sur les budgets design des entreprises : 70 % des mentions faites décrivent un impact plutôt négatif concrétisé surtout par un ralentissement (temps et budgets) des investissements en design, mais les 30 autres % témoignent au contraire d'un processus inverse : augmentation des budgets et accélération des projets.
- La vision des structures de design reflète cette situation : 67% pensent que la crise a freiné l'investissement design et 52% le recours au design externe.

Elles constatent qu'elles ont eu moins de budget que prévu (61%), ont dû retarder des embauches (21%) et globalement plutôt constaté une baisse de leur activité. Comme pour les entreprises, un tiers ont constaté un accroissement de leur activité.

- Les designers sont plus optimistes que les entreprises en ce qui concerne l'après crise : 75% pensent que leur activité va croître dont 21% de manière importante.

5. CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS DU GROUPE DE TRAVAIL CONSORTIUM (APCI / CITÉ DU DESIGN / IFM) ET COMITÉ DE PILOTAGE

5.1 POUR VALORISER L'OFFRE DE DESIGN

L'étude met en évidence un certain nombre de caractéristiques concernant la profession et son évolution qui confirment les tendances constatées par ailleurs.

- La profession reste très mal référencée par l'INSEE. La nouvelle nomenclature est encore peu ou mal utilisée. Une information claire devrait être donnée aux agents de l'INSEE.
- Le niveau des prestations de design reste très hétérogène et souvent très faible, tant en ce qui concerne les prix de journée que le montant des interventions. Si l'Etat ne peut intervenir directement sur le comportement des entreprises, il lui est possible de jouer un rôle d'exemplarité en utilisant le design et en le payant à sa juste valeur.

5.2 POUR STIMULER LA DEMANDE

Le pourcentage d'entreprises qui utilisent le design reste faible. Mais le fait le plus inquiétant est l'affirmation par 20% des entreprises qu'elles n'innovent pas. Les entreprises qui font appel au design sont parmi les plus innovantes et sont très largement majoritaires à croire à l'importance du design pour l'innovation. Le design y est traité à un niveau élevé de l'entreprise et les designers de plus haut niveau sont identifiés comme managers.

L'enjeu est donc celui de la sensibilisation des entreprises à l'innovation et à ses outils dont le design.

L'entreprise doit être sensibilisée au fait que le design est un des outils de l'innovation et que la détermination des objectifs d'une intervention design, la rédaction du cahier des charges et le choix du designer doivent être réalisés avec le plus grand soin, afin que la démarche puisse s'intégrer dans la culture et les savoir-faire de l'entreprise.

Entreprises et designers se rejoignent sur les moyens susceptibles de stimuler l'utilisation du design par les entreprises. L'aide à l'investissement (58% pour les entreprises et plus de 60% pour les designers) ressort comme le premier levier. Arrivent ensuite la formation pour les entreprises (42%) et des preuves chiffrées de la rentabilité de cet investissement pour les designers (60%), l'information et les témoignages de meilleures pratiques (42% pour les entreprises, plus de 50% pour les designers).

5.3 POUR ÉVALUER LE RETOUR SUR INVESTISSEMENT

Le retour sur investissement du design n'est pas calculé pour la plupart des entreprises. Les études de cas montrent qu'il est évalué de manière intuitive, et que les PME-PMI, qui sont notre cible principale, ne peuvent pas investir du temps pour calculer ce retour sur investissement de manière rigoureuse pour le design, comme pour d'autres activités.

L'évolution du chiffre d'affaires et de la valeur financière de l'entreprise reste la principale évaluation de la compétitivité du design. L'entreprise s'appuie sur la perception du client, les retours clients, etc. pour mesurer la performance de ses produits ou services.

Il serait intéressant de fournir aux PME – PMI des outils leur permettant d'approcher ce retour sur investissement, peut être en modélisant un outil de calcul, avec une méthode simple et accessible.

5.4 POUR MIEUX CONNAÎTRE LA SITUATION DE L'OFFRE ET DE LA DEMANDE.

5.4.1 Proposer des indicateurs et un tableau de bord

Suite à cette étude, différents indicateurs sont proposés en vue d'établir un tableau de bord permettant de suivre l'évolution du design et d'en mesurer son impact.

- **Indicateurs pour l'utilisation du design par les entreprises :**

- chiffre d'affaires global,
- profitabilité (bénéfice de la production/ facteurs de production dont design en valeur),
- pénétration du design selon la typologie proposée dans l'étude (quatre stades : pas de design, design pour la compétitivité, design comme compétence, design comme stratégie),

- pourcentage de budget consacré au design,
- part du design intégré et sous traité,
- existence d'une structure interne de design et rattachement,
- effectifs de l'entreprise liés au design,
- designers intégrés (hors design managers) : effectifs, répartition homme / femme, salaires seniors / juniors,
- effectif des design managers : formation, salaires.

- **Indicateurs pour les designers :**

sur les designers :

- effectifs des designers exerçant cette activité à titre principal,
- répartition des designers indépendants, en agence, intégrés.

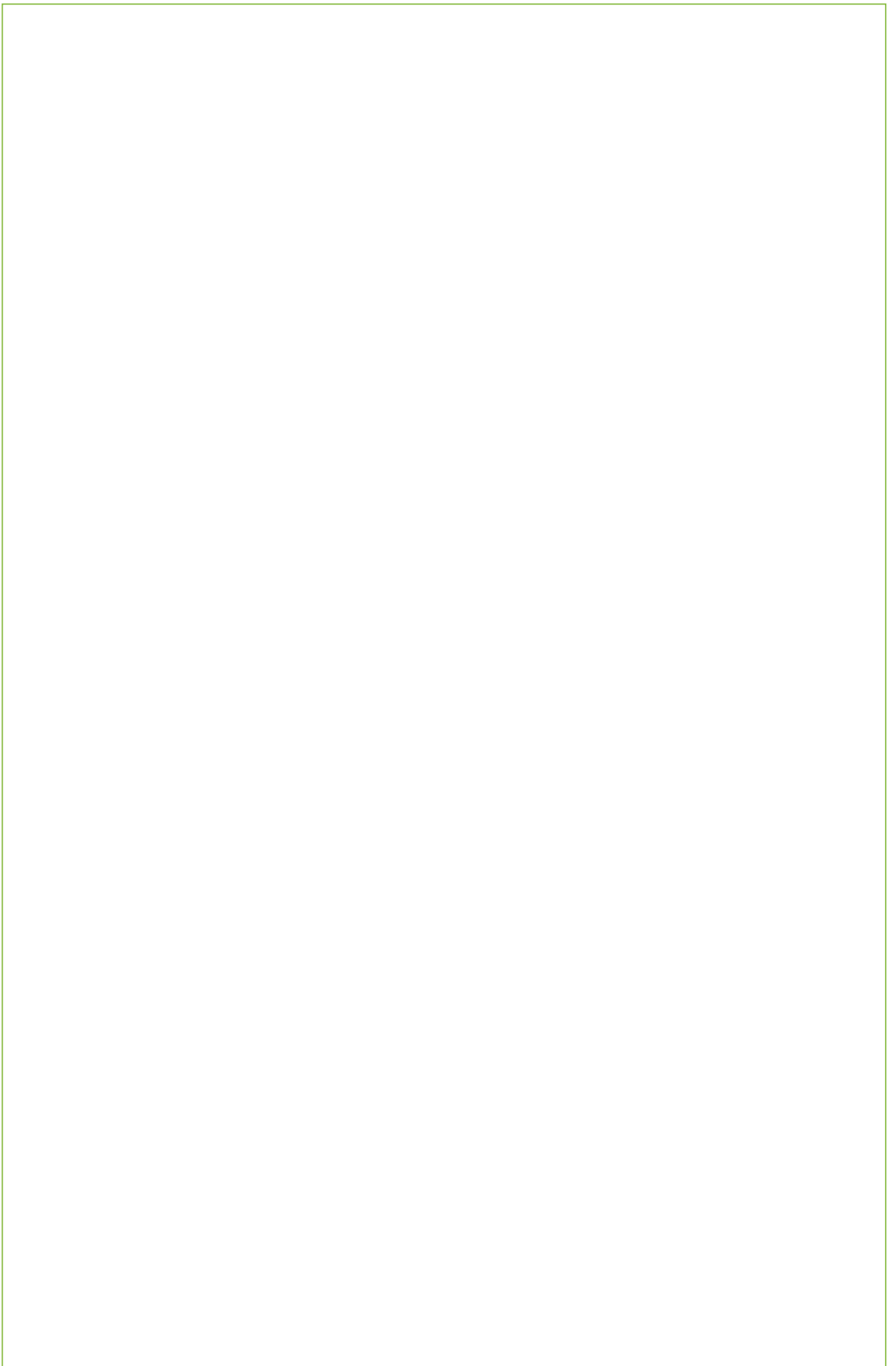
sur les structures de design (indépendants et agences) :

- nombre de clients, secteurs d'activité des clients, chiffre d'affaires, chiffre d'affaires à l'export,
- effectif total, de designers,
- répartition : directeur création / seniors / juniors, répartition homme / femme,
- origine (total et selon dirigeants et autres).

5.4.2 Constituer un Observatoire

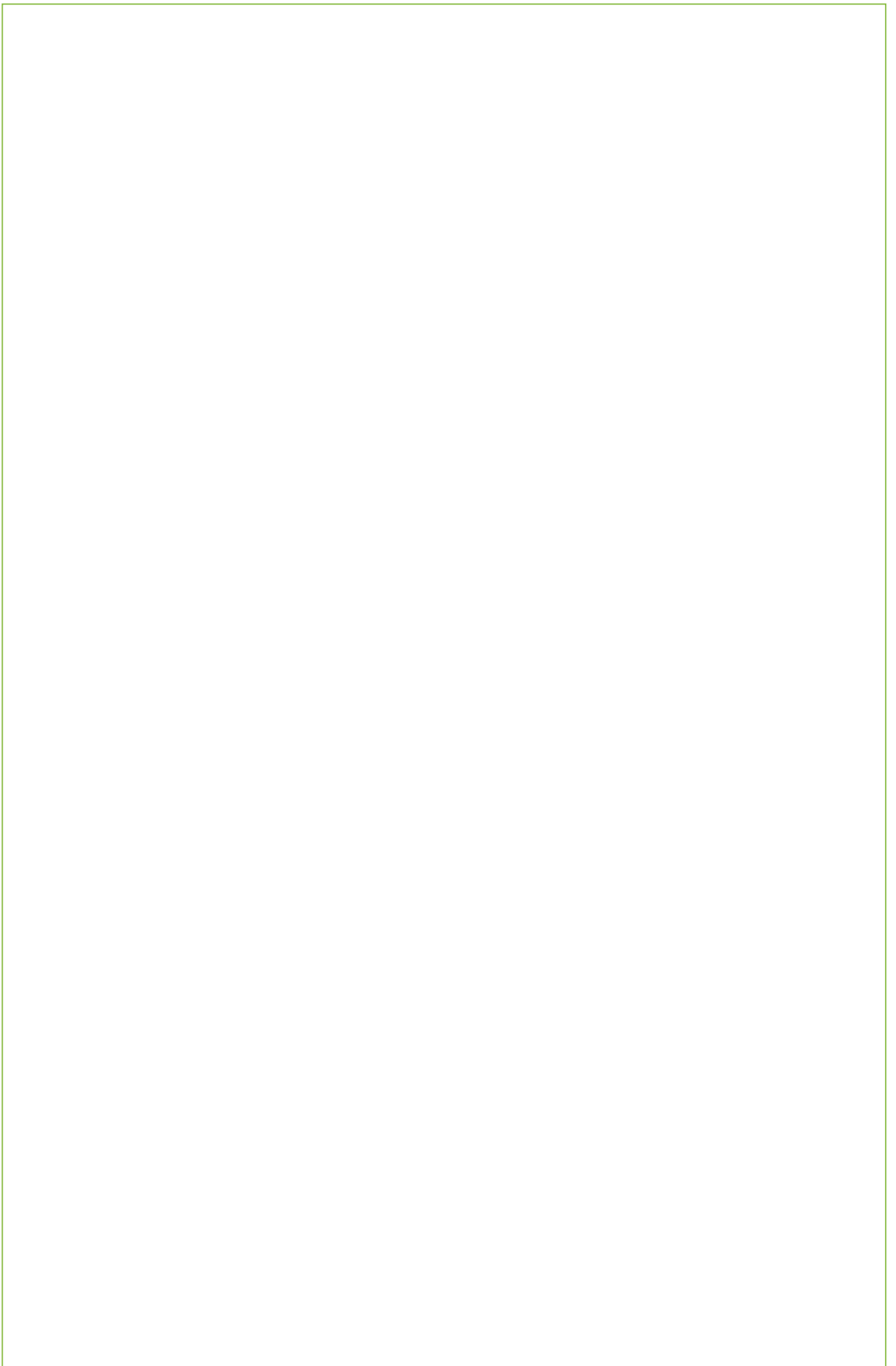
Le consortium propose de constituer un panel d'entreprises et de suivre les indicateurs proposés ci-dessus (éventuellement à travers une enquête). Ceci permettrait de constituer une première approche du retour sur investissement et une première étape de construction d'un Observatoire.

De même, un Observatoire sur l'offre de design, en lien avec l'INSEE, pourrait être mis en place dans la continuité de cette étude.





ANNEXES



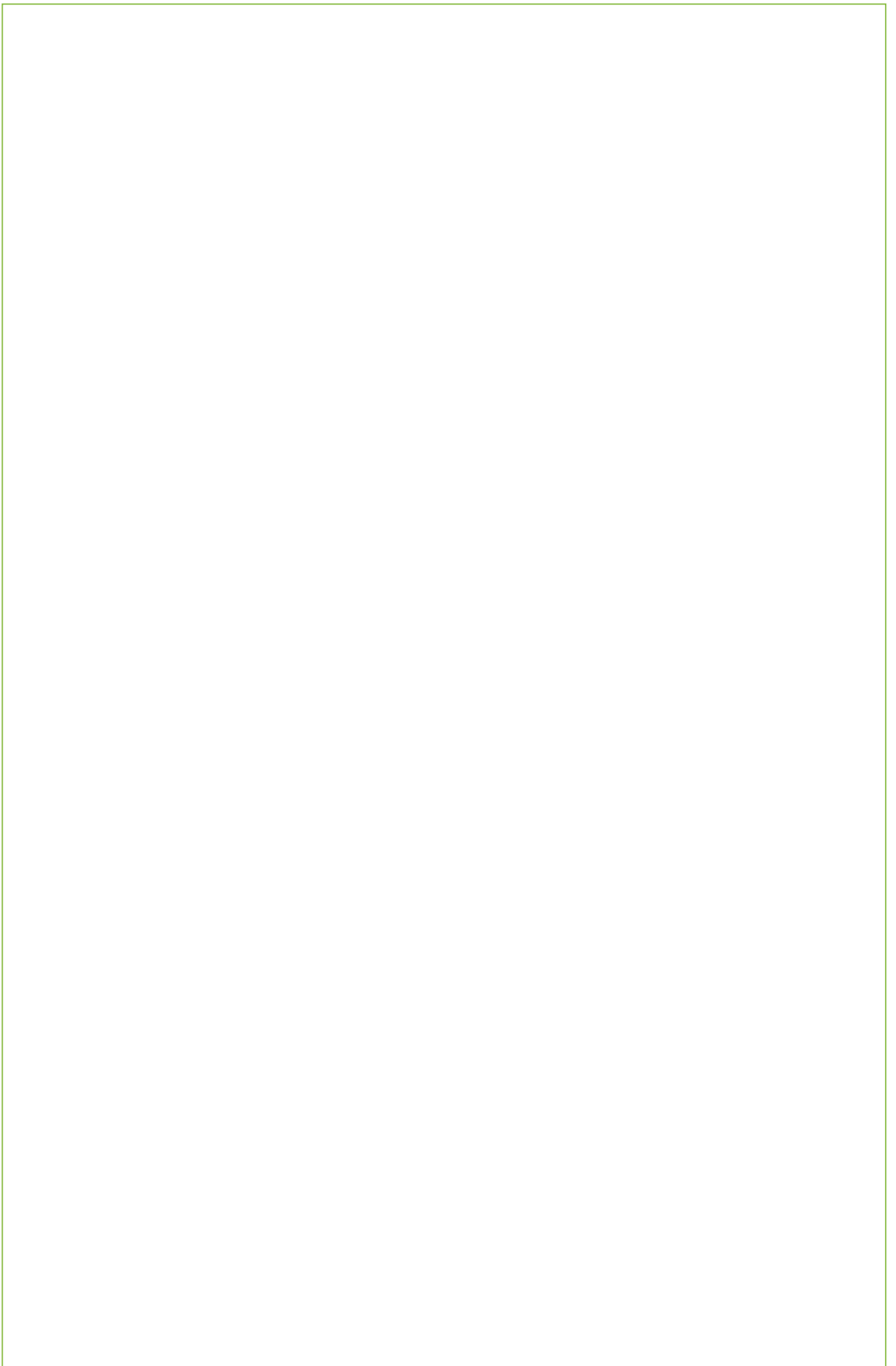
1. COMPOSITION DU COMITÉ DE PILOTAGE

Nom et prénom	Organisme
DEBERDT Dominique	INPI
URVOY Jean-Jacques	Consultant en design
CREANCE Vincent	Agence MBD Design
GISCLARD Béatrice	Alliance Française des Designers
LEMENS Antoinette	ADC – Association Design Communication
BORJA de MOZOTA	Parsons Paris School of Art + Design
CAHN Jean-Gilles	CCIP
LAPORTE Jean-Christophe	Ets KEMPS & Fils
GATE Jean-Charles	Design fax
CAIRO Emmanuel	Alliance Française des Designers
MURGIER Pascal	Ministère de la Culture et de la Communication
POSTEL-VINAY Grégoire	Ministère de l'Economie, de l'Industrie et de l'Emploi
RIVALIN Jean-Michel	Ministère de l'Economie, de l'Industrie et de l'Emploi
Le SCOUARNEC Noël	Ministère de l'Economie, de l'Industrie et de l'Emploi
LEBOUCHER Caroline	Ministère de l'Economie, de l'Industrie et de l'Emploi
SERRE Jean François	Ministère de l'Economie, de l'Industrie et de l'Emploi
ELARY Evelyne	Ministère de l'Economie, de l'Industrie et de l'Emploi
CAMPILLO Juan Carlos	Ministère de l'Economie, de l'Industrie et de l'Emploi

2. PARTENAIRES DE L'ÉTUDE

ADC Association Design Communication
AFD Alliance Française des Designers
COLLECTIF DESIGNERS +
DESIGNERS INTERACTIFS
FEDI Fédération des Designers Industriels
FNSAI Fédération Nationale des Syndicats d'Architecte d'Intérieur

AGENCE DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE DE LA LOIRE
ARDI RHONE ALPES
CHAMBRE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE DE SAINT-ETIENNE : MONTBRISON
CLUSTER IMAGINOVE
POLE DES TECHNOLOGIES MEDICALES
SAINT ETIENNE METROPOLE



3. ENSEMBLE DES QUESTIONNAIRES

QUESTIONNAIRE COURT : DEMANDE



DEMANDE EN DESIGN

INTRODUCTION

Pourquoi une enquête ?

Le design trouve progressivement sa place dans le monde de l'entreprise mais son intégration reste parfois hésitante et est en tout état de cause mal connue. Le manque de données quantitatives sur son utilisation et son impact devient un frein à son utilisation alors que les marchés s'internationalisent.

Cette enquête, commanditée par la DGCIS¹, a pour objectif de mieux cerner la demande française en design (auprès de tous secteurs confondus), d'en apprécier la valeur ajoutée et l'impact économique.

A qui s'adresse cette enquête ?

Le questionnaire ci-joint s'adresse à toutes les entreprises qui ont l'occasion de concevoir identité visuelle, produits, packaging, mobilier, textile, mode, graphisme, aménagement d'espace, design d'interface et interactif, multimédia, web design, design de service, etc.

Chaque entité juridique ne devra répondre qu'à un seul questionnaire.

Confidentialité

Les réponses aux questionnaires sont sécurisées : la confidentialité des données individuelles est assurée. Le questionnaire est déclaré à la CNIL et les organisateurs sont tenus de respecter la confidentialité des données en accord avec les règles édictées par la CNIL dans le cadre de la loi informatique et liberté.

Utilisation des données recueillies

Toutes les personnes qui auront répondu à cette enquête recevront le rapport détaillé des résultats, par courriel à l'adresse électronique qu'ils auront indiquée.

1. Direction Générale de la Compétitivité, de l'Industrie et des Services, qui fait partie du Ministère de l'Economie, de l'Industrie et de l'Emploi.

Comment répondre à l'enquête ?

Le questionnaire est en ligne et vous pouvez y accéder directement en cliquant sur : «répondre à l'enquête». L'enregistrement en fin de questionnaire est indispensable pour la validation de vos données. Après chaque enregistrement, vous pourrez néanmoins, modifier vos réponses si besoin en cliquant sur «modifier le questionnaire ». Lors de votre première consultation, vous pourrez choisir un mot de passe qui vous permettra de sécuriser vos données et votre accès au questionnaire.

De plus, nous vous précisons que dès que vous aurez rempli et validé la page d'accueil, vous serez orienté sur le formulaire et qu'à ce moment-là, il vous sera possible de vous déconnecter pour répondre aux questions. La connexion devra être réactivée lors de l'enregistrement.

Nous vous rappelons que seules les réponses en ligne seront prises en compte. Toutefois si vous avez des difficultés à répondre sur Internet, vous pouvez nous contacter au XXXXXXXXXXXXXXX.

Partenaires de l'étude

Cette étude est réalisée par :

APCI Agence pour la Promotion de la Création Industrielle

Cité du design

IFM Institut Français de la Mode

Les dates

Les réponses devront impérativement nous parvenir avant le 23 octobre 2009.

QUESTIONNAIRE

IDENTIFICATION

Quel est le Nom de l'entreprise :

Quel est le Secteur d'activité :

Quel est le Code APE :

Quel est le Statut juridique :

1. Parlons d'abord de votre activité en matière de design

1.1. Quels sont les domaines pour lesquels il vous arrive de faire appel à des designers ?

Cocher uniquement les domaines vous concernant

- Communication et marque (identité visuelle, graphisme, édition de documents imprimés, publicité, packaging)
- Conception de produits (conception de nouveaux produits, élargissement de gammes, renouvellement de produits)
- Aménagement d'espace (espaces commerciaux ou de travail, espaces de loisir, signalétique)
- Stylisme et mode
- Numérique, interfaces, multimédia (objets numériques, interfaces, sites Internet)
- Conception de services
- Aucun, nous ne faisons jamais appel à des designers

Si aucun, on pose :

1.1.1 Pourquoi ?

1.1.2 Accepteriez-vous d'être recontacté pour un questionnaire plus détaillé oui non et envoi en fin de questionnaire vers la fiche signalétique.

1.2 Pour toutes les cases cochées on demande : {menus déroulants}

1.2.1 Quel est le poids de ce domaine en % du total de votre budget design ?

1.2.2 Quel est le pourcentage d'études sous-traitées ?

1.2.3 Quel est le nombre d'études sous-traitées ?

1.2.4 Quel est le montant moyen des prestations achetées pour ce domaine ?

2. L'impact du design

Nous allons maintenant parler du design dans votre entreprise

2-1 Parmi les affirmations suivantes, laquelle décrit le mieux le rôle du design dans votre entreprise :

La stratégie d'entreprise intègre une stratégie de design (culture, compétence, démarche, méthodes)
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 de produits et services
Le design est utilisé de manière ponctuelle et limitée

2.2 Depuis quand votre entreprise utilise-t-elle le design ?

Moins de 2 ans 2 ans à 4 ans 5 ans à 9 ans 10 ans et plus

2.3 D'une manière générale, depuis que vous y avez recours, pensez-vous que le design a contribué à :

	beaucoup	moyen- nement	peu	pas du tout
Améliorer votre compétitivité				
Augmenter la satisfaction clients				
Accéder à de nouveaux marchés				
Favoriser la croissance de l'effectif salarié				
Mieux différencier vos produits et services				
Mieux prévoir et anticiper le changement				
Orienter votre R&D vers la valeur client				
Favoriser la communication en interne et la coopération interne sur les projets				
Rendre votre entreprise globalement plus créative				
Attirer du personnel de talent				
Favoriser la coopération avec les fournisseurs				
Favoriser la communication et la coopération en externe				

2.4 Considérez-vous le design comme une compétence clé à laquelle vous auriez recours face à une nécessité de changement stratégique de votre entreprise ?

Oui Non

2.5 Selon vous quels sont les éléments clés de la réussite de votre entreprise :

Classer les réponses du plus important (1) au moins important (7)

	Communication Interne
	Design
	Gestion des ressources humaines

	Gestion financière
	Management opérationnel
	Marketing & commercial
	R&D

2.6 Comment votre entreprise évalue-t-elle la performance du design ?

- Test consommateurs
- Retours clients
- Retours consommateur
- Retour média (image)
- Indicateurs de mesure de performance

Depuis que vous utilisez le design pouvez-vous indiquer l'augmentation de :

	De plus de 40%	De 15 à moins de 40%	De 5 à moins de 15%	Moins de 5%	nsp
La valeur financière de votre entreprise (brevets, marques, dessins, modèles)					
Votre CA					
Vos exportations					
Vos marges					
Votre productivité					
Votre production					

3. Parlons de vos ressources en design

3.1 Tout d'abord les ressources internes

3-1-1 Votre entreprise a-t-elle des ressources design internes

Depuis quand ?

- Moins de 2 ans
- 2 ans à 4 ans
- 5 ans à 9 ans
- 10 ans et plus

3.1.2 Quel est leur niveau de rattachement ?

- direction générale
- un service de l'entreprise
 - lequel (menu déroulant)
 - Direction marketing et ou communication
 - Direction du style et ou des collections
 - Direction recherche et développement
 - Direction des achats
 - Direction des opérations
 - Autre : préciser

3-1-3 Quel est l'effectif interne total ...

en 2009 |___| ° dont |.....| designers et |....| design managers

en 2008 |___| ° dont |.....| designers et |....| design managers

3.2 Parlons de votre utilisation de ressources externes en design

3.2.1 Faites-vous appel à des ressources externes pour des prestations en design?

- Régulièrement
- Ponctuellement
- Jamais

4. Parlons maintenant de votre budget design

4.1. A combien estimez vous le budget design de votre entreprise ?

2 menus déroulants avec des fourchettes pour les montants et aussi pour les % sous traités

| _____ | pour 2009 dont | _____ | % | sous traité

| _____ | pour 2008 dont | _____ | % | sous traité

Menus pour les budgets : moins de 10 000 € / de 11 000 à 20 000 / de 21 000 à 50 000 / de 51 000 à 100 000 / de 101 000 à 200 000 / plus de 200 000 €

Pour les % : moins de 20% / de 21 à 40 % / de 41 à 60% / de 61 à 80% / plus de 81 %

4.2 Mesurez vous le retour sur investissement du coût du design?

oui non

4.3 Pour chacun des domaines pour lesquels vous avez dit que vous utilisez le design , pouvez vous indiquer le % du budget réalisé en externe (Afficher seulement les domaines cités en 1.1)

moins de 25% de 25% à moins de 50% de 50% à moins de 75% de 75% à 100%

- Communication et marque (identité visuelle, graphisme, édition de documents imprimés, publicité, packaging)
- Conception de produits (conception de nouveaux produits, élargissement de gammes, renouvellement de produits)
- Aménagement d'espace (espaces commerciaux ou de travail, espaces de loisir, signalétique)
- Stylisme et mode
- Numérique, interfaces, multimédia (objets numériques, interfaces, sites Internet)
- Conception de services

4.4 Parlons maintenant de la propriété intellectuelle, industrielle

Déposez-vous des dessins et modèles ?

- Régulièrement
- De temps en temps
- Jamais

4.3.1 Quel est le pourcentage d'entre eux ayant impliqué des designers : |__| % (menu déroulant pour les %)

Menu : moins de 25% / de 26 à 50% / de 51 à 75% / plus de 75%

4.5. Communiquez-vous sur votre activité design ? oui non

En interne

En externe

4.6 Au cours des cinq dernières années, avez-vous eu des prix de design :

- oui
- non

[Poser si 4.5=Oui]

4.6.1 combien ? |__|

5. les caractéristiques de l'entreprise

5-1 Depuis quand votre entreprise a-t-elle été créée?

- Moins de 2 ans 2 ans à 4 ans 5 ans à 9 ans 10 ans et plus

[Poser si 1-1<2009]

5-2 Quel était l'effectif total de votre entreprise en France fin 2008, en incluant les dirigeants et les personnels temporaires mais en excluant les travailleurs indépendants et les intérimaires ?

- de 0 à 9 de 10 à 49 de 50 à 249 de 250 à 499 plus de 500

5-3 Le siège de l'entreprise se situe-t-il ?

- En France A l'étranger

[Poser si 1-3=En France]

5-4 Dans quel département se situe-t-il ?

5-5 Votre entreprise fait-elle partie d'un groupe ?

- Oui, de nationalité française
 Oui, de nationalité étrangère
 Non

[Poser si 5.1 plus de 2 ans]

5-6 Dans quelle tranche se situe le chiffre d'affaires de votre entreprise fin 2008 ?

- Moins de 500 000 euros
 De 500 000 euros à moins de 1 million d'euros
 De 1 million à moins de 2 millions d'euros
 De 2 millions à moins de 10 millions d'euros
 De 10 millions à moins de 15 millions d'euros
 De 15 millions à moins de 50 millions d'euros
 De 50 millions à moins de 250 millions d'euros
 250 millions et plus

[Poser si 1-1<2009]

5-7 Pour l'année 2008, quel est le pourcentage de votre chiffre d'affaires généré par vos ventes à l'étranger.

- moins de 10%
 de 11% à 40%
 plus de 40%
 Pas d'exportation

5-8 Votre entreprise a-t-elle des marques déposées ?

Non, aucune

- Oui, une
 Oui de 2 à 5
 Oui de 6 à 10
 Oui plus de 10

5-9 Vos clients sont-ils principalement ...

- des entreprises
 des particuliers
 Autre (Collectivité, Etat, Administration...)

Le questionnaire est maintenant terminé. Nous vous remercions d'y avoir répondu.

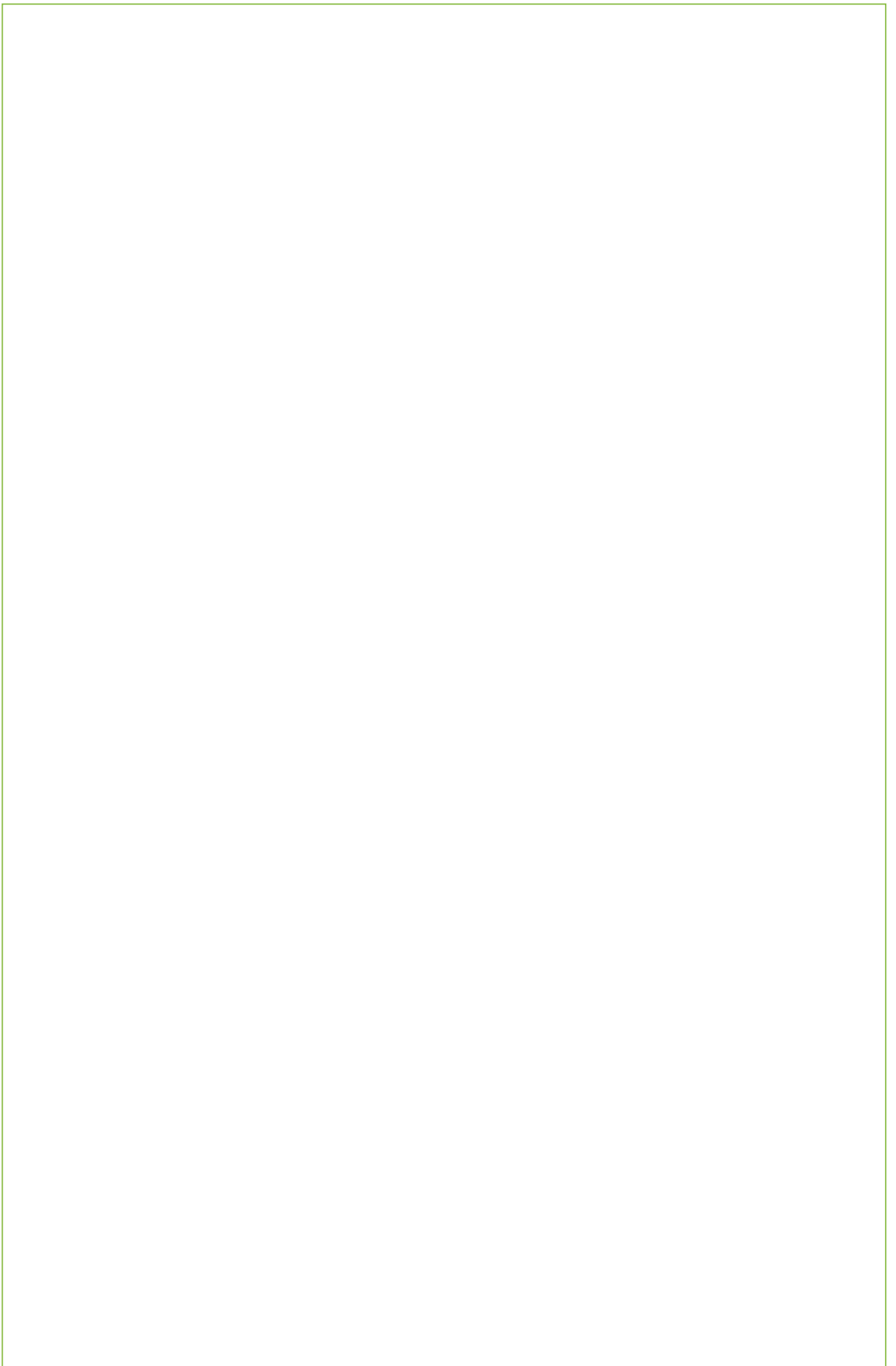
Quel est votre Nom ?

Quelle est votre fonction ?

Quel est votre e-mail ?

Afin de bien comprendre les motivations et pratiques de votre entreprise à l'égard du design, un autre questionnaire est prévu. Accepteriez-vous d'être recontacté afin de répondre au questionnaire complémentaire ?

Oui *Non*



QUESTIONNAIRE COURT : DEMANDE



OFFRE EN DESIGN

INTRODUCTION

Pourquoi une enquête ?

Le design trouve progressivement sa place dans le monde de l'entreprise mais la profession des designers encore jeune et en pleine évolution reste mal connue dans notre pays. Le manque de données quantitatives sur le secteur devient un frein à sa promotion alors que les marchés s'internationalisent et que de nombreux pays étrangers sont à même de fournir aux partenaires économiques des données statistiques sur leur offre en design. Cette enquête, commanditée par la DGCIS¹, a pour objectif de mieux cerner l'offre française en design (qu'elle soit le fait de designers indépendants d'agences de design, d'agences de communication ou de bureaux d'études), d'en apprécier les effectifs, de préciser les modalités d'exercice de la profession (statuts, compétences, formation etc.) et d'évaluer son poids économique.

A qui s'adresse cette enquête ?

Le questionnaire ci-joint s'adresse à tous les designers indépendants, aux agences de design et plus généralement aux structures qui offrent leurs services aux entreprises et collectivités pour la conception de produits, de mobilier, de textile et de mode, de packaging, de graphisme et d'identité visuelle, d'aménagement d'espace, de design d'interface et interactif, multimedia, web design, design de service, etc..

- chaque entité juridique (individu ou agence) ne devra répondre qu'à un seul questionnaire
- les indépendants qui ont également une activité en agence ne répondront que pour leur activité d'indépendant, en mentionnant cette double activité. Les agences pour lesquelles ils travaillent ne les mentionneront que pour la part de travail qu'ils assurent dans l'agence.

Confidentialité

Les réponses aux questionnaires sont sécurisées : la confidentialité des données individuelles est assurée. Le questionnaire est déclaré à la CNIL et les organisateurs sont tenus de respecter la confidentialité des données en accord avec les règles édictées par la CNIL dans le cadre de la loi informatique et liberté.

¹ Direction Générale de la Compétitivité, de l'Industrie et des Services, qui fait partie du Ministère de l'Economie, de l'Industrie et de l'Emploi.

Utilisation des données recueillies

Toutes les personnes qui auront répondu à cette enquête recevront le *rapport détaillé* des résultats, par courriel à l'adresse électronique qu'ils auront indiquée.

Comment répondre à l'enquête ?

Le questionnaire est en ligne et vous pouvez y accéder directement en cliquant sur : «répondre à l'enquête». L'enregistrement en fin de questionnaire est indispensable pour la validation de vos données. Après chaque enregistrement, vous pourrez néanmoins, modifier vos réponses si besoin en cliquant sur «modifier le questionnaire ». Lors de votre première consultation, vous pourrez choisir un mot de passe qui vous permettra de sécuriser vos données et votre accès au questionnaire.

De plus, nous vous précisons que dès que vous aurez rempli et validé la page d'accueil, vous serez orienté sur le formulaire et qu'à ce moment-là, il vous sera possible de vous déconnecter pour répondre aux questions. La connexion devra être réactivée lors de l'enregistrement.

Nous vous rappelons que seules les réponses en ligne seront prises en compte. Toutefois si vous avez des difficultés à répondre sur Internet, vous pouvez nous contacter au XXXXXXXXXXXXXXX.

Partenaires de l'étude

Cette étude est réalisée par :

APCI Agence pour la Promotion de la Création Industrielle

Cité du design

IFM Institut Français de la Mode

Avec le soutien de:

ADC Association Design Communication

FNSAI Fédération Nationale des Syndicats d'Architecte d'Intérieur

AFD Association Française des Designers

ARDI Agence Régionale pour le Développement et l'Innovation

FEDI Fédération des Designers Industriels

Designers interactifs

Etc

Les dates

Les réponses devront impérativement nous parvenir avant le 23 octobre 2009.

LE QUESTIONNAIRE

Identité

Quelle est la Raison sociale ou le nom de votre structure ?

Quel est le code APE de votre structure ?

Le code postal

Quel est le numéro de téléphone du standard

Votre structure comprend-elle

- une seule personne, vous-même (*aiguillage ensuite à faire*)

- plusieurs personnes (*aiguillage ensuite à faire*)

Depuis quand a été créée votre structure ou avez vous commencé votre activité d'indépendant ?

Moins de 2 ans 2 ans à 4 ans 5 ans à 9 ans 10 ans et plus

I – Parlons de votre activité (pour tous)

1-1 Quels sont, pour l'année 2008, les 3 domaines d'intervention les plus importants en chiffre d'affaire de votre activité design,

Produit	
Packaging	
Graphisme	
Identité visuelle et corporate	
Aménagements d'espace	
Signalétique	
Textile	
Stylisme	
Design sonore	
Design culinaire	
Design sensoriel	
Multimédia	
Interface et interactif	
Design de service	
Etudes et conseil	
Autre	

[Poser si 1-1-1=autre]
 Quel est ce domaine ?

[Afficher seulement les domaines cités en 1-1 et proposer un menu déroulant]

1-1-2 Répartissez en pourcentage, pour l'année 2008, l'activité en design (selon le chiffre d'affaire) entre les domaines d'intervention les plus importants dans votre activité ?

La somme peut ne pas faire 100 %

Menu déroulant : Pour chaque : moins de 20% / de 21 à 40% / de 41 à 60% / de 61 à 80 % /plus de 81%

Produit	%
Packaging	%
Graphisme	%
Identité visuelle et corporate	%
Aménagements d'espace	%
Signalétique	%
Textile	%
Stylisme	%
Design sonore	%
Design culinaire	%

Design sensoriel	%
Multimédia	%
Interface et interactif	%
Design de service	%
Etudes et conseil	%
Autre	%

[Afficher seulement les domaines cités en 1-1 et proposer un menu déroulant]

1-1-3 Et quel est le montant moyen des prestations facturées pour ces interventions ?

Menu déroulant : Moins de 2 000 €/ de 2000 à 4000 / de 4000 à 7000 / de 7 000 à 20 000 €/ plus de 20 000 €

Produit	
Packaging	
Graphisme	
Identité visuelle et corporate	
Aménagements d'espace	
Signalétique	
Textile	
Stylisme	
Design sonore	
Design culinaire	
Design sensoriel	
Multimédia	
Interface et interactif	
Design de service	
Etudes et conseil	
Autre	

II – Parlons maintenant des effectifs au sein de votre structure

Ce chapitre ne concerne pas les indépendants

Quel était l'effectif total de votre entreprise en France à ce jour, en incluant les dirigeants et les personnels temporaires mais en excluant les travailleurs indépendants et les intérimaires ?

2-1 Répartissez le nombre de vos effectifs parmi les catégories suivantes pour l'année indiquée :

	2008	2009
Total des effectifs		
-nombre d'Administratifs		
-nombre de Créatifs		
-nombre de Commerciaux		
-nombre de Techniques		
-autres		
-Ne sait pas		

Le répondant doit renseigner le total 2009 ou 2008, le NSP ne concerne que les autres points

2-2 Quelle est la masse salariale globale de votre structure (y compris charges sociales) en 2008 ?

{menu déroulant avec fourchettes}

Selon le chiffre donné pour l'effectif total on propose des fourchettes avec pour bornes le nombre de personnes n

* 25 000 € / n * 30 000 / n* 40 000

2-3 Parlons de vos dirigeants et directeurs de création

2-3-1-Combien sont -ils ?

2-3-2- Quel est, en moyenne, leur salaire brut annuel ?

{menu déroulant avec fourchettes}

- Moins de 15 000 €
- 15 000 à 25 000 €
- 25 000 à 35 000 €
- 35 000 à 45 000 €
- 45 000 à 70 000 €
- 70 000 à 90 000 €
- plus de 90 000 €

2-3-3-Quelle est en moyenne leur tranche d'âge ?

{menu déroulant avec fourchettes}

- de 20 à moins de 25 ans
- de 25 à moins de 30 ans
- de 30 à moins de 35 ans
- de 35 à moins de 40 ans
- de 40 à moins de 50 ans
- de 50 à moins de 60 ans
- 60 et plus

2-3-4-Quelles sont leurs formations ?

Vous pouvez cocher plusieurs réponses

{menu déroulant}

- Commerce / Gestion
- Design
- Ingénieur
- Art
- Architecture
- Multimédia
- Stylisme
- Autres

2-4 Parlons de vos designers seniors

2-4-1-Combien sont –ils, en équivalent plein temps ?

2-4-2- Quel est, en moyenne, leur salaire brut annuel, en équivalent plein temps ?

{menu déroulant}

- Moins de 15 000 €
- 15 000 à 25 000 €
- 25 000 à 35 000 €
- 35 000 à 45 000 €
- 45 000 à 70 000 €
- 70 000 à 90 000 €
- plus de 90 000 €

2-4-3-Quelle est en moyenne leur tranche d'âge ?

- de 20 à moins de 25 ans
- de 25 à moins de 30 ans
- de 30 à moins de 35 ans
- de 35 à moins de 40 ans
- de 40 à moins de 50 ans
- de 50 à moins de 60 ans
- 60 et plus

2-4-4-Quelles sont leurs formations dominantes ?

Vous pouvez cocher plusieurs réponses

{menu déroulant}

- Commerce / Gestion
- Design
- Ingénieur
- Art
- Architecture
- Multimédia
- Stylisme
- Autres

2-5 Parlons de vos designers juniors et débutants

2-5-1 Combien sont –ils, en équivalent plein temps ?

2-5-2 Quel est, en moyenne, leur salaire brut annuel, en équivalent plein temps ?

{menu déroulant avec fourchettes}

- Moins de 15 000 €
- 15 000 à 25 000 €
- 25 000 à 35 000 €
- 35 000 à 45 000 €
- 45 000 à 70 000 €
- 70 000 à 90 000 €
- plus de 90 000 €

2-5-3 Quelle est en moyenne leur tranche d'âge ?

{menu déroulant avec fourchettes}

- de 20 à moins de 25 ans
- de 25 à moins de 30 ans
- de 30 à moins de 35 ans
- de 35 à moins de 40 ans
- de 40 à moins de 50 ans
- de 50 à moins de 60 ans
- 60 et plus

2-5-4 Quelles sont leurs formations dominantes ?

Vous pouvez cocher plusieurs réponses

{menu déroulant}

- Commerce / Gestion
- Design
- Ingénieur
- Art
- Architecture
- Multimédia
- Stylisme
- Autres

2-6 Avez-vous eu recours à des créatifs freelance en 2008:

Oui Non

- Régulièrement
- De temps en temps
- Jamais

III - Indépendants : parlons un peu de vous

3-1 Quelle est votre tranche d'âge ?

{menu déroulant avec fourchettes}

- de 20 à moins de 25 ans
- de 25 à moins de 30 ans
- de 30 à moins de 35 ans
- de 35 à moins de 40 ans
- de 40 à moins de 50 ans
- de 50 à moins de 60 ans
- 60 et plus

3-2 Quelle est votre formation ?

Vous pouvez cocher plusieurs réponses

{menu déroulant}

- Commerce / Gestion
- Design
- Ingénieur
- Art
- Architecture
- Multimédia
- Stylisme
- Autres

IV – Parlons maintenant du chiffre d'affaire de votre activité design ou de l'activité design de votre structure (pour tous)

4-1 Dans quelle tranche se situe le CA design de votre structure en France pour 2008?

- Moins de 15 000 Euro
- de 15 000 à 50 000 Euro
- de 50 000 à 100 000 Euro
- de 100 000 à 200 000 Euro
- de 200 000 à 400 000 Euro
- de 400 000 à 700 000 Euro
- de 700 à 1 000 000 Euro
- de 1 000 000 à 1 500 000 Euro
- de 1 500 000 à 3 000 000 Euro
- de 3 000 000 à 5 000 000 Euro
- de 5 000 000 à 8 000 000 Euro
- plus de 8 000 000 Euro

4-2 Comparé à 2008, le CA estimé pour 2009 devrait

- Diminuer
- Rester stable
- Augmenter

4-3 De quel pourcentage pensez vous qu'il augmente ou diminue ?

Menu déroulant

+ 5 à + 10

+ 11 à + 20

Plus que + 20%

-5 à - 10

- 11 à - 20

Baisse de plus de 20%

4-4 Parlons maintenant de vos facturations

4-4-1 En moyenne, comment se répartissent approximativement vos factures entre les catégories suivantes :

La somme doit faire 100%

Menu déroulant: 10 / 20 / 30 / 40 / 50 / 60 / 70 / 80 / 90 / 100 %

Honoraires	%
Frais techniques	%
Droits d'exploitation et royalties	%
Autres	%

... De même pour ce qui est de la typologie de vos interventions

4-4-2 Comment se répartit votre CA parmi les interventions suivantes, en pourcentage ?

Conception, création %

Suivi technique %

Conseils et Recherches %

Menu déroulant : 10 / 20 / 30 / 40 / 50 / 60 / 70 / 80 / 90 / 100 %

4-4-3 Quel est le prix moyen journalier de vos interventions ?

-Moins de 500 €

-de 500 à 1000 €

-de 1001 à 1 500 €

-plus de 1 500 €

-Ne facture pas à la journée

[Poser si 1-2-2<2009]

4-5 Quel est, pour l'année 2008, le pourcentage de votre CA facturé à l'international ?

-moins de 5 %

-entre 5 et 10 %

-entre 11 et 15 %

-entre 16 et 25 %

-entre 26 et 50 %

-entre 51% et 75 %

-plus 75 %

-Ne facture pas à l'international

V – Nous allons parler de vos clients

5-1 Combien de clients avez-vous eu en 2008 ?

(menu déroulant)

Moins de 3 / de 4 à 7 / de 8 à 15 % de 16 à 25% plus de 25

5-2 Quel pourcentage d'activité représente votre plus gros client en 2008 ?

- Plus de 40%

- Entre 20 % et 40 %

-Moins de 20 %

5-3 Quels sont vos clients ?

PME-PMI (moins de 100 personnes)

PME-PMI (plus de 100 personnes)

Grande entreprise

Administration et collectivités territoriales

Sous-traitance d'une agence

Editeur (accessoires, objets, mobilier, textile...)

Autre (association...)

5-3-1 Quel est l'autre type de clients ?

[Faire apparaître les catégories citées en 5-1]

5-3-2 Comment se répartissent en pourcentage vos clients parmi les catégories suivantes selon le chiffre d'affaire ?

Le total doit faire 100%

PME-PMI (moins de 100 personnes) %

PME-PMI (plus de 100 personnes) %

Grande entreprise %

Administration et collectivités territoriales %

Sous-traitance d'une agence %

Editeur (accessoires, objets, mobilier, textile...) %

Autre (association...) %

Menu déroulant: 10 / 20 / 30 / 40 / 50 / 60 / 70 / 80 / 90 / 100 %

(s'ils ont des clients entreprise)

5.4 Merci d'indiquer pour vos cinq principaux secteurs d'activités de vos clients le pourcentage qu'ils représentent dans votre activité :

- > Activités financières
- > Administration publique
- > Agroalimentaire
- > Automobile et transport
- > Bois -Papeterie
- > Caoutchouc -Plastiques
- > Chimie
- > Commerce de détail
- > Construction -BTP
- > Distribution
- > Édition -Imprimerie -Presse
- > Éducation -Recherche -Développement
- > Électricité -Electronique
- > Énergie
- > Environnement
- > Équipement radio, télévision et télécommunication
- > Fabrication d'instruments de précision, médicaux, d'optique et d'horlogerie
- > Habillement, cuir, chaussures.
- > Hôtellerie -Restauration
- > Immobilier
- > Informatique -(services)
- > Loisirs
- > Machines -Equipements
- > Matériaux minéraux
- > Meubles, bijouterie, jouets, sports
- > Métallurgie - travail des métaux
- > Santé -Action sociale
- > Services aux entreprises
- > Services aux particuliers
- > Télécommunication -Télévision (services)
- > Textile et modes
- > Transports (services)
- Autres , précisez :

Menu déroulant : 10 / 20 / 30 / 40 / 50 / 60 / 70 / 80 / 90 / 100 %

[Poser Si 5-4=Autre]

Quel est le secteur ?

VI – Protection des créations

6-1 Parlons maintenant de la propriété intellectuelle, industrielle

6-1-1 Déposez vous des dessins et modèles ?

- Régulièrement
- De temps en temps
- Jamais

6-1-2 Procédez-vous généralement à des dépôts conjoints avec votre client ?

Oui Non

VII – Pour finir, quelques questions afin d'identifier votre structure

7- 1 Pouvez vous préciser le statut juridique de votre structure ? (selon réponse aux questions d'identité au début du questionnaire)

- Structure comprenant plusieurs personnes
 - o SA,
 - o SAS
 - o SARL
 - o Association 1901
- Structure d'une seule personne
 - o Indépendant
 - o EURL
 - o Artiste
 - o Portage salarial
- Autre

[Poser si 7-1=autre]

7-1-1 Précisez le statut juridique :

[Poser si 17-1=SA, SAS, SARL, Association loi 1901,Autre]

7-2 Appartenez-vous à un groupe ?

Oui Non

[Poser si 7-2=Oui]

7-2-1 S'agit -il d'un groupe national international

[Poser si 7-1=EURL, Entreprise individuelle, Auto-entrepreneur, portage salarial,Autre]

7-3 Votre activité de designer indépendant est-elle votre activité principale ?

Oui Non

7-4Travaillez-vous pour d'autres structures ou entreprises comme salarié ?

Oui Non

[Poser si 7-4=Oui]

1-6-3 travaillez-vous comme :

- enseignant
- salarié d'une entreprise
- salarié d'une agence
- Autre

Le questionnaire est maintenant terminé. Nous vous remercions d'y avoir répondu.

Quel est votre Nom :

Quelle est votre fonction ?

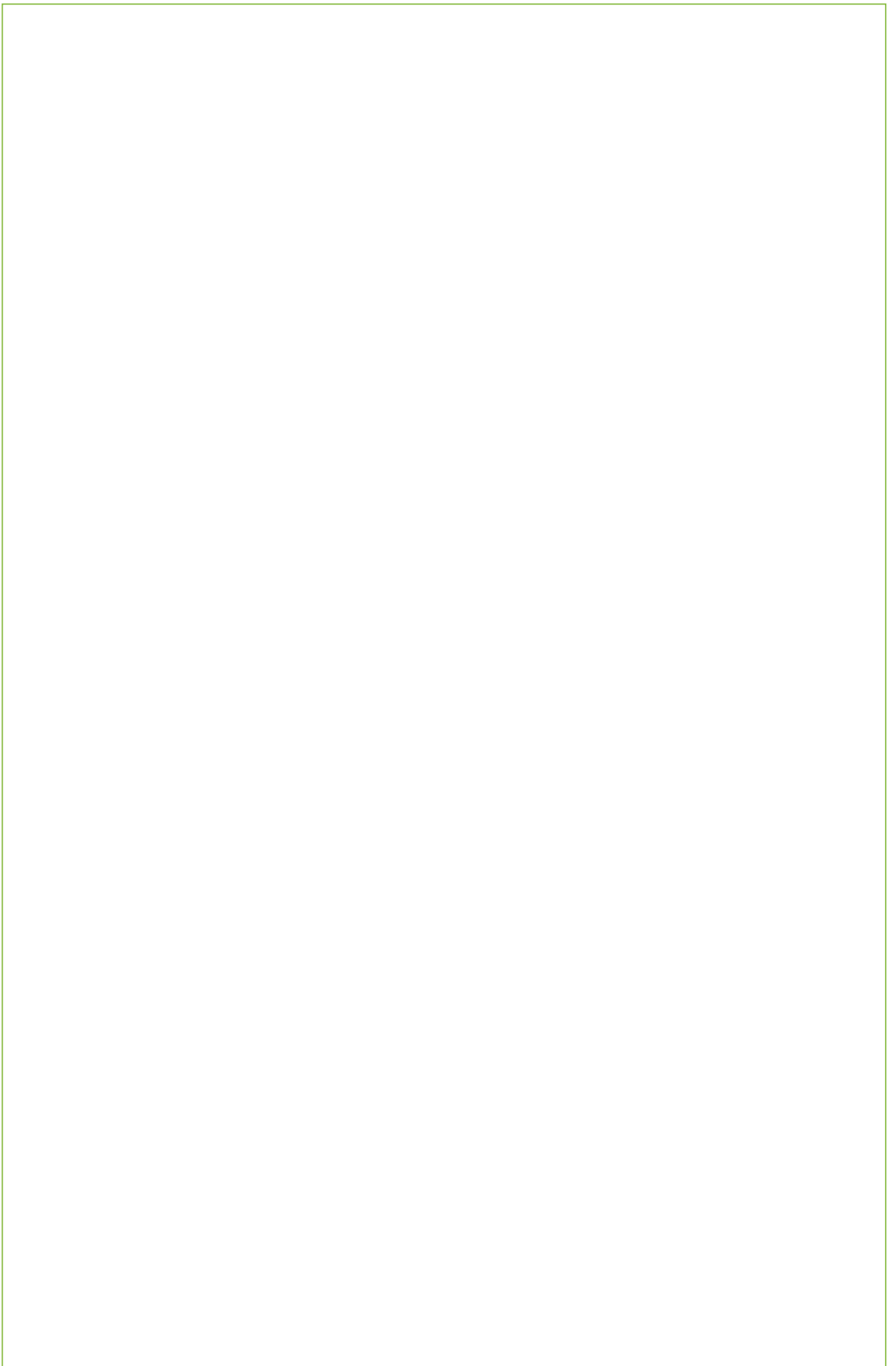
Quel est votre e-mail :

Afin de détailler les résultats de ce questionnaire, un autre questionnaire est prévu, pour nous aider à mieux appréhender vos conditions de travail, facteurs de réussite, difficultés quotidiennes etc et au final à proposer à l'Etat des recommandations en bonne adéquation avec vos besoins. Dans ce cadre, accepteriez-vous d'être recontacté dans les jours qui viennent afin de répondre au questionnaire complémentaire ?

Oui

Non

Si oui, valider adresse mail



QUESTIONNAIRE LONG : DEMANDE

(Ces questions sont complémentaires au questionnaire court)

Introduction

Bonjour,

Vous avez récemment répondu à notre enquête concernant l'économe du design, et accepté de répondre à ce questionnaire un peu plus approfondi. Nous apprécions beaucoup votre participation et vous en remercions vivement.

1 Afin de compléter les informations que vous nous avez déjà données, pouvez vous répondre à ces questions concernant l'organisation et la supervision du design dans votre entreprise ?

1.1 Existe-t-il une direction du design ou un département de design centralisé dans votre entreprise ?

Si oui, à quel niveau hiérarchique est elle rattachée ? (une seule réponse possible)

- direction générale
- recherche & développement
- marketing
- communication
- bureau d'études
- direction commerciale
- autre

Son responsable hiérarchique fait-il partie du comité de direction ?

Nom de cette structure:

Quelle est sa date de création :

Quel était son effectif

En 2009 Effectif total |__| dont : |__| designers |__| stylistes
|__| design managers |__| directeurs artistiques
|__| ingénieurs |__| maquettistes |__| prototypiste |__| infographes
|__| dessinateurs |__| techniciens |__| personnels administratifs

en 2008 |__| Effectif total |__| dont : |__| designers |__| stylistes
|__| design managers |__| directeurs artistiques
|__| ingénieurs |__| maquettistes |__| prototypiste |__| infographes
|__| dessinateurs |__| techniciens |__| personnels administratifs

1.2 Votre entreprise a une ou plusieurs équipes de design décentralisées

Ces équipes sont-elles réparties par :

- marque
- gamme de produits
- marché géographique
- fonction de l'entreprise
- autre

Sur plusieurs sites Non Oui

Si oui nombre de sites : dont en France |__| à l'étranger |__|

S'il y a un département design centralisé, quel rôle joue-t-il vis-à-vis de ces équipes ?

- Supervision
- coordination
- aucun

1.3 Votre entreprise n'a pas de département design, mais un / plusieurs designers ou design managers rattachés au(x) service(s) suivant(s) :

(Plusieurs réponses possibles)

- direction générale
- recherche & développement
- marketing
- communication
- bureau d'études
- autre

en 2009 Effectif total |__| dont
|__| designers |__| design managers

en 2008 effectif total |__| dont
|__| designers |__| design managers

1.4 Faites-vous appel à des ressources externes en design?

- Pour des études / prestations de design
 - Régulièrement depuis |__| année (s)
 - Ponctuellement depuis |__| année (s)
 - Jamais

- Pour du conseil en gestion du design : process, management, stratégie
 - Régulièrement depuis |__| année (s)
 - Ponctuellement depuis |__| année (s)
- Jamais

- Pour de la recherche avancée / du design prospectif
 - Régulièrement depuis |__| année (s)
 - Ponctuellement depuis |__| année (s)
- Jamais

Les études sous-traitées représentent:

HT

Produit %
Packaging %
Graphisme
Identité visuelle et corporate %
Aménagements d'espace %
Signalétique %
Textile %
Stylisme %
Design sonore %
Design culinaire
%Design sensoriel %
Multimédia %
Interface et interactif
Design de service %
Etudes et conseil %
Autres (précisez) : %

Qui décide de confier une mission à des designers externes ?

- C'est toujours la direction générale
- c'est toujours le responsable du département design ou un chef de projet design
- c'est le chef de projet concerné
- cela dépend des études

dans ce cas préciser la direction concernée en fonction des études commanditées (menu déroulant de la liste des domaines effectivement indiqués à la question précédente)
produit
packaging

2 le déroulement du processus de design :

2.1 Comment votre entreprise en est elle arrivée à intégrer le design dans ses pratiques plus ou moins habituelles ? (plusieurs réponses possibles)

- Notre entreprise a toujours pratiqué de la sorte ; c'est dans sa culture
 - A la demande de nos clients
 - En regardant les pratiques de nos concurrents
 - En constatant les bienfaits que le design a apportés à d'autres entreprises de notre secteur
 - En constatant les bienfaits que le design a apportés à des entreprises d'autres secteurs
- Autre : précisez

2.2 Comment prenez vous en compte la demande des utilisateurs ?

indiquez à quelle échelle : 1= rarement; 2= parfois; 3= souvent; 4= toujours

- nous n'avons pas de démarche spécifique et nous fions à nos experts internes (ingénieurs ou marketing)
 - nous consultons quelques utilisateurs, individuellement ou en entretiens de groupe
 - nous interrogeons nos représentants ou nos partenaires commerciaux
 - nous utilisons des études de marché
 - nous mettons en place des communautés d'utilisateurs sur Internet
 - nous observons systématiquement des groupes d'utilisateurs et analysons leurs usages
 - nous impliquons les utilisateurs dans le développement des produits ou des services
 - nous utilisons les réactions des utilisateurs dans le développement et le test des prototypes
- Autre : préciser

2.3 L'analyse de la concurrence fait-il partie du processus ?

Une seule réponse

- Nous ne connaissons pas vraiment nos concurrents, il y a peu ou pas d'information
- Nous n'analysons pas systématiquement les données de la concurrence
- Nous recueillons de l'information sur nos concurrents pour comparer nos démarches
- Nous observons systématiquement nos concurrents : leurs forces et leurs faiblesses, leurs démarches de design, leurs applications, et leurs performances sur le marché

2.4 A quel moment faites-vous intervenir le designer ?

indiquez à quelle échelle : 1= rarement; 2= parfois; 3= souvent; 4= toujours

1 2 3 4

- Très en amont des projets à l'occasion de la définition de vos orientations stratégiques ?
Cette association implique :
- Uniquement des designers internes, uniquement des designers externes, les deux

Pour un projet spécifique :

- dès les études préalables et la détermination des objectifs du projet
- au moment de la planification du processus et de ses étapes
- au moment de la constitution de l'équipe de projet
- pour l'observation du comportement des utilisateurs et l'analyse de leurs pratiques
- au moment de la définition du projet et de son cahier des charges
- une fois le cahier des charges défini
- Au moment du développement technique
- Au moment du prototype

2.5 Indiquez comment le processus de design est conduit dans l'entreprise : avons-nous un vrai usage de cette question et de la suivante ?

a. Cochez toutes les réponses pertinentes

b. indiquez à quelle échelle : 1= rarement; 2= parfois; 3= souvent; 4= toujours

1 2 3 4

- Nous déterminons les objectifs du projet
- Nous définissons une stratégie du design (orientation, vision)
- Nous planifions le processus et ses étapes-clefs (périmètre, rendus intermédiaires, calendrier, budget)
- Nous rédigeons un cahier des charges
- Nous faisons une réunion de lancement afin de garantir une compréhension commune du cahier des charges
- Nous nommons un chef de projet / manager du design avec des responsabilités définies
- Nous définissons les compétences à réunir dans l'équipe projet, en prenant en compte les divers métiers
- Nous choisissons les designers du projet (interne ou externe)
- Nous déterminons les rôles et responsabilités des designers

2.6 Evaluation et sélection des propositions de design

Comment sont évaluées les propositions de design (par rapport à l'entreprise, au marché, aux utilisateurs)? Comment sont sélectionnées les propositions les plus pertinentes ?

Une seule réponse possible

- Il n'y a qu'une proposition, Il n'y a donc pas de processus de choix
- Le responsable de l'étude ou un des membres de l'équipe de design décide, sur la base de choix personnels
- Les personnes impliquées dans le projet sont consultées, à partir d'une liste de critères. Un consensus est recherché. Le responsable le plus élevé peut mettre son veto.
- Des personnes de l'entreprise et des personnes extérieures sont consultées, sur la base d'une méthode de sélection rigoureuse, mettant en oeuvre divers outils d'évaluation.

3 Evaluation de la démarche en design, méthodes d'évaluation

3.1 Le design comme investissement

Avez-vous une méthode d'évaluation de la démarche design ?

- oui non

3.2 Si oui, laquelle ?

Décrivez la SVP : notamment sur quel indicateur porte cette évaluation?

Donnez 1 ou 2 exemples des résultats de calcul de votre méthode pour une opération réussie et une autre par exemple

4 Innovation et design, protection des innovations

4.1 Quels sont pour vous les liens entre design et innovation ?

Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec les propositions suivantes ?

1= pas du tout ; 2= en partie ; 3= très largement ; 4= ne sais pas / non pertinent

1 2 3 4

- Le design contribue à valoriser l'innovation*
- Le design permet d'orienter la créativité pour générer des produits / services réellement innovants
- L'innovation par la démarche de design permet de réduire la concurrence basée uniquement sur le prix de vente
- En intégrant le design dans l'entreprise, le potentiel d'innovation de l'entreprise est mieux utilisé
- Les designers peuvent proposer de nouveaux éléments, matériaux, méthodes de fabrication de produits existants et amener de nouvelles technologies sur le marché.

4.2 La propriété intellectuelle/industrielle

Dessins / Modèles / Brevets :

Nbre de dessins et modèles déposés au cours de ces deux dernières années :
Pourcentage d'entre eux ayant impliqué des designers : |__| %

Nbre de brevets déposés au cours de ces deux dernières années :
Pourcentage d'entre eux ayant impliqué des designers : |__| %

Avez-vous engagé une action en contrefaçon durant ces cinq dernières années ?

- Non car mes produits ne sont pas copiés
- Non, l'entreprise perd des parts de marché en raison de la contrefaçon mais aucune action n'a été engagée
- Oui, l'entreprise a engagé des actions : exemple

4.3 La communication sur le design

- Vous communiquez sur votre activité design
 - En interne
 - En externe
- Vous ne communiquez pas sur votre activité design

4.4 Au cours des cinq dernières années, avez-vous eu des prix de design :

- oui, combien |__|
- non

5 Pour votre entreprise, les leviers et les freins à l'utilisation du design

5.1 Quels sont les éléments qui freinent le développement de l'utilisation du design dans l'entreprise ?

1= pas du tout ; 2= en partie ; 3= très largement ; 4= ne sais pas / non pertinent

- Des éléments liés aux coûts (ex : coûts trop élevés, pas de budget, retour sur investissement douteux)
- Des éléments liés aux compétences (absence de compétences en design, le manque d'information sur la démarche de design ou les bonnes pratiques, designers intégrés sans compétence de gestion)
- des éléments liés à la culture de l'entreprise (ex. : attitude du personnel ou de l'encadrement vis à vis du design, le design est une fonction marginale, absence d'une culture de design)
- Des éléments liés au marché (incertitude sur la demande de produits et services « designés » , faiblesse de la concurrence
- Autres éléments : précisez

5.2 Et quels seraient les éléments propres à stimuler le recours au design dans votre entreprise

1= pas du tout ; 2= en partie ; 3= très largement ; 4= ne sais pas / non pertinent

- Faire la preuve chiffrée que c'est un investissement rentable et pas une dépense superflue
- Montrer des exemples vécus de chefs d'entreprise qui se félicitent d'avoir intégré le design dans leurs modes de fonctionnement
- Organiser une conférence nationale pour apporter des témoignages, des débats, des présentations pratiques (comment on fait), mettre en relations les designers et les entreprises etc.
- Que l'Etat apporte une aide à l'investissement en design (déductions fiscales du type du Crédit Collection ou du Crédit Impôt Recherche)
- Que des clubs locaux soient organisés pour favoriser rencontres entre chefs d'entreprise et designers

6 Impact de la crise économique sur les pratiques du design et prospective

Pour terminer, parlons un peu de l'évolution du design dans votre entreprise

6.1 La crise économique actuelle a-t-elle selon vous un impact sur les pratiques de votre entreprise en matière de design ?

- Aucun impact significatif
- La crise tend à freiner les coûts salariaux liés au design
- La crise tend à stimuler les coûts salariaux liés au design
- Nous avons différé les embauches de designers prévues
- Nous avons accéléré les embauches de designers prévues
- Elle tend à faire baisser les achats de prestations extérieures
- Elle tend à faire monter les achats de prestations extérieures

6.2 Sur les années 2010 et 2011 comment pensez vous que votre entreprise va faire évoluer son implication dans le design ? 2010 // 2011

- Augmenter les masses salariales, de l'ordre de : %
- Diminuer les masses salariales, de l'ordre de : %
- Augmenter les achats externes, de l'ordre de : %
- Diminuer les achats externes, de l'ordre de : %

6.3 A court terme et depuis 2008 en quoi la crise économique a-t-elle infléchi vos pratiques de design

- Pas de changement
- Nous avons retardé les projets de dépenses/investissements en design prévues
- Nous avons avancé les projets de dépenses/investissements en design prévues
- Nous avons augmenté nos achats externes de prestations
- Nous avons réduit nos achats externes de prestations
- Nous avons retardé les embauches prévues
- Nous avons avancé les embauches prévues
- Nous avons cessé les contrats temporaires
- Nous avons licencié des personnels en CDI

6.4 Pensez vous qu'une fois la crise passée vous allez plutôt

- Accroître votre recours au design de manière importante
- Accroître votre recours au design de manière modeste
- Diminuer votre recours au design de manière importante
- Accroître votre recours au design de manière modeste
- Ne pas changer votre niveau de recours actuel

6.5 Pourquoi ?

LES CARACTERISTIQUES DE L'ENTREPRISE

Année de création :

Effectif global :

Localisation du siège :

Appartenance à un groupe :

- non
- oui
- français
- étranger

Filiales :

- non
- oui
- France
- étranger

Votre entreprise a-t-elle eu une modification de son actionnariat majoritaire durant ces cinq dernières années ? oui non

Précisez :

Part du CA 2009 à l'exportation :

- moins de 10%
- de 11% à 40%
- plus de 41%

Pourcentage du CA consacré à la R&D:

Marques déposées par l'entreprise :

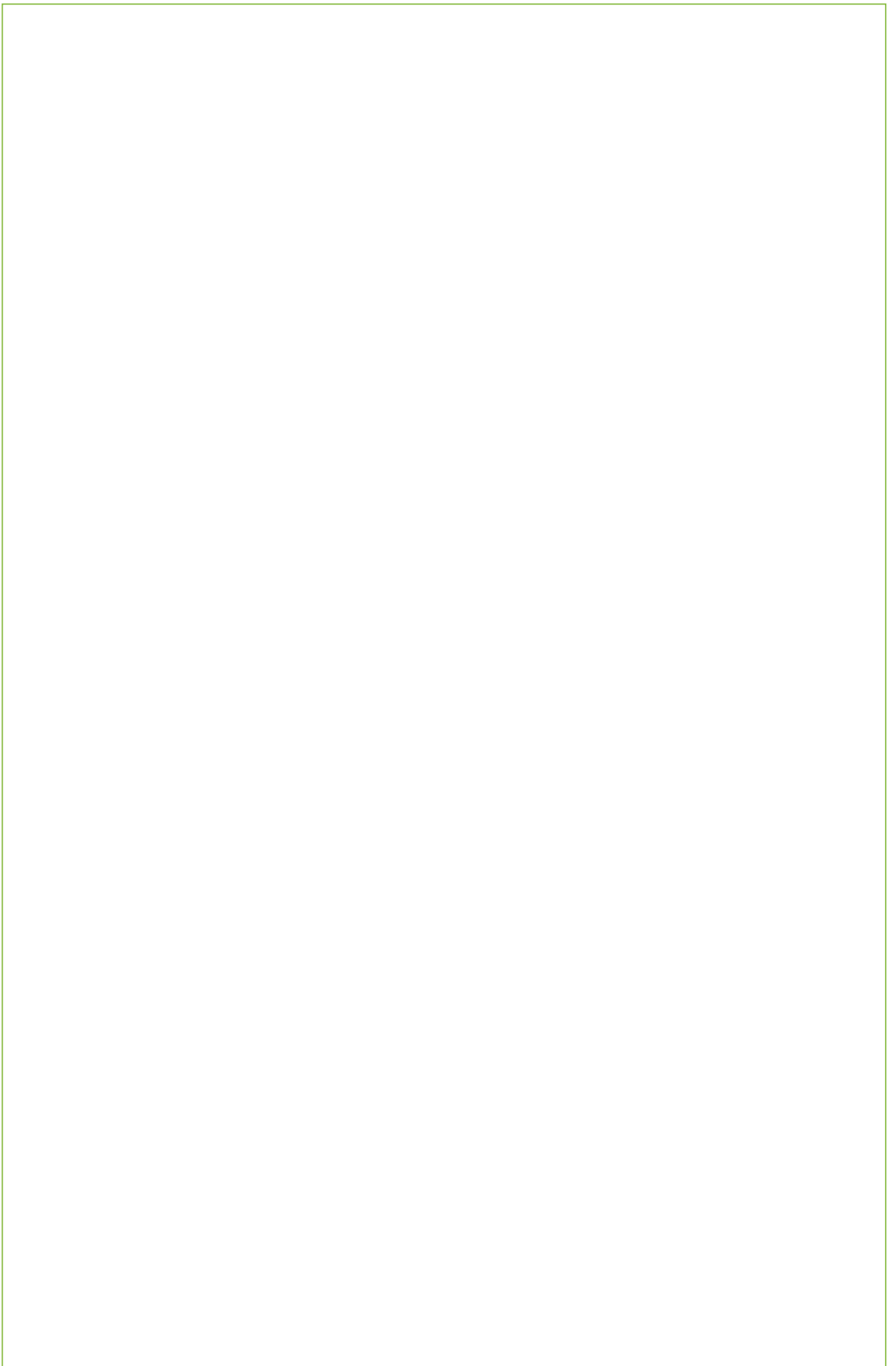
- aucune
- une marque unique
- 2 à 5
- 5 à 10
- > 10

Nature de l'activité (vous pouvez cocher plusieurs cases) :

- produits
- services
- biens d'équipements
- autre précisez :

Origine des marchés :

- B to B
- B to C
- autre :



QUESTIONNAIRE LONG : OFFRE

(Ces questions complémentaires sont complémentaires au questionnaire court)

Introduction

Bonjour,

Vous avez récemment répondu à notre enquête concernant l'économe du design, et accepté de répondre à ce questionnaire un peu plus approfondi. Nous apprécions beaucoup votre participation et vous en remercions vivement.

Code APE/SIRET

1. Afin de compléter les informations que vous nous avez déjà données, pouvez-vous répondre à ces questions concernant votre activité ?

1.1. Typologies de vos interventions

Merci de cocher les différentes interventions que vous menez
Selon l'importance
1,2,3,4

Conception, création

- Création de nouvelles réalisations
- Amélioration de réalisations existantes
- Renouvellement de gammes
- Diversification

Suivi technique

- participation au cahier des charges
- Réalisation des prototypes
- Suivi de fabrication

Conseils et recherche

- Audit design
- Recherche marketing
- Conseils en design management&stratégie
- Conseil en stylisme
- Conseils sur la commercialisation
- Conseils sur la communication
- R&D
- Concepts
- Prospectives
- Autre

Autres, précisez

1.2. Evolution de vos interventions

Pouvez-vous caractériser l'évolution de ces interventions (votre appréciation) :

1.3. Activité internationale

Quelle part de votre chiffre d'affaires représente votre activité à l'export

- moins de 5% de 5% à moins de 10% de 10 à moins de 50% plus de 50%

Quelle a été l'évolution de ces chiffres d'affaires?

Vous intervenez vers :

- Pays CEE
- Pays hors CEE
- Asie (précisez)

- Continent Nord-Américain (précisez)
 Continent Sud-Américain (précisez)
 Afrique (précisez)
 Autres :

Langues parlées dans l'agence :

- anglais italien
 allemand espagnol

Si d'autres langues, précisez :

2. Parlons maintenant de l'évolution de votre métier

2.1. Comment définiriez-vous votre métier actuel (5 lignes maximum) ?

2.2. Comment voyez-vous l'évolution de votre métier ?

- plus de spécialisation ?
 plus de différenciation ?
 plus de technique ?
 plus de conseil ?
 plus d'interventions stratégiques ?
 plus d'interventions pluridisciplinaires ?
 plus d'export ?

- Autres changements (précisez)

2.3. Evolution de la demande des clients (donneurs d'ordre) :

Sur les cinq dernières années :

Pouvez-vous caractériser l'évolution de la demande de vos clients au cours des dernières années (votre appréciation) :

2.4. Comment avez-vous fait face à cette évolution ?

2.4.1. Recrutement

Avez-vous recruté au cours de dernières années ?

- oui non

Quel type de profil :

- designer
 spécialistes d'autres disciplines lesquelles ?
 administratifs
 techniciens

Si vous avez recruté des designers, êtes-vous satisfaits de leur formation ?

- oui
 non

Selon vous quels sont les manques de leur formation ?

- Connaissance des entreprises,
 Capacité à travailler en équipe pluridisciplinaire
 Gestion de projet
 Négociation
 Management
 Techniques
 Matériaux
 Connaissance des nouveaux métiers du design et des nouveaux champs d'intervention
 Autres

2.4.2. Formation continue

Avez-vous investi en formation?

Oui Non

Si oui, précisez

Quels sont vos besoins actuels en formation ? pour vos salariés ? pour vous-mêmes ?

2.4.3. Investissements

Quel type d'investissement avez-vous réalisé ces dernières années ?

Selectionnez dans la liste

en matériel

en aménagement des locaux

en publicité

en R&D

pas d'investissement

Quel est globalement le % du CA consacré aux investissements :

%

3. Parlons maintenant de la relation entre le design et l'innovation

3.1. Quels sont pour vous les liens entre design et innovation ?

Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec les propositions suivantes ?

1= pas du tout ; 2= en partie ; 3= très largement ; 4= ne sais pas / non pertinent

1 2 3 4

- Le design est une activité qui contribue à valoriser l'innovation
- Le design permet d'orienter la créativité pour générer des produits / services innovants
- L'innovation par la démarche de design permet de réduire la concurrence basée uniquement sur le prix de vente
- En intégrant le design dans l'entreprise, le potentiel d'innovation de l'entreprise est mieux utilisé
- Les designers peuvent proposer de nouveaux éléments, matériaux, méthodes de fabrication de produits existants et amener de nouvelles technologies sur le marché.
- Les designers peuvent contribuer à créer une innovation valorisée par le marché

3.2. Votre agence met-elle en valeur une culture de créativité, d'originalité et de nouveauté ?

Plusieurs réponses possibles

- Pas de valorisation la créativité est une forme naturelle, évidente
- La créativité est exigée et reconnue
- La communication est basée sur la créativité
- Nous invitons nos clients à innover
- Autre / ne sais pas

3.3. Quels sont selon vous les freins à l'utilisation du design par les entreprises

Plusieurs réponses possibles

- Le fait qu'elles innoveraient peu
- Leur image des coûts du design (ex : coûts trop élevés, pas de budget, retour sur investissement douteux)
- L'absence de culture de design dans l'entreprise
- Des éléments liés au marché (incertitude sur la demande de produits et services « designés », faiblesse de la concurrence
- La méconnaissance des métiers du design (ne connaissent pas de designers, pensent qu'ils ne savent pas travailler avec des entreprises)
 - une mauvaise expérience précédente
- Autres éléments : précisez

3.4. Et quels seraient les éléments propres à stimuler le recours au design dans votre entreprise

1= pas du tout ; 2= en partie ; 3= très largement ; 4= ne sais pas / non pertinent

- Faire la preuve chiffrée que c'est un investissement rentable et pas une dépense superflue
- Montrer des exemples vécus de chefs d'entreprise qui se félicitent d'avoir intégré le design dans leurs modes de fonctionnement
- Informer / former les entreprises sur le design et sa relation à l'innovation
- Informer / former les entreprises sur la bonne manière d'utiliser le design
- Diffuser des informations sur l'offre de design : annuaires, fichiers
- Apporter une aide à l'investissement en design (déductions fiscales du type du Crédit Collection ou du Crédit Impôt Recherche, aides à l'innovation ponctuelle)
- Autres suggestions

4. Parlons enfin de l'impact de la crise économique sur votre activité

4.1. La crise économique actuelle a-t-elle selon vous un impact sur l'activité des entreprises en ce qui concerne le design?

Plusieurs réponses possibles

- Aucun impact significatif
- La crise tend à freiner les investissements des entreprises liés au design
- La crise tend à stimuler les investissements des entreprises liés au design
- Les entreprises ont annulé ou retardé certains projets prévus
- Les entreprises ont accéléré certains projets prévus ou initié de nouveaux projets
- Autre

4.2. Les entreprises ont-elles changé leur manière de travailler avec vous ?

Plusieurs réponses possibles

- Les entreprises ont moins recours à des prestations extérieures
- Les entreprises ont davantage recours à des prestations extérieures
- Pour le paiement des prestations extérieures les entreprises ont :
 - davantage recours aux royalties
 - moins souvent recours aux royalties
 - n'ont pas changé de comportement
- Les entreprises n'ont pas toutes le même comportement (préciser)

1.3 Evolution prévisionnelle de l'activité

4.3.1 Sur les années 2010 et 2011 comment pensez vous que votre activité va évoluer ?

Plusieurs réponses possibles

- Augmenter les masses salariales, de l'ordre de : %
- Diminuer les masses salariales, de l'ordre de : %
- Augmenter les achats externes, de l'ordre de : %
- Diminuer les achats externes, de l'ordre de : %

4.3.2 A court terme et depuis 2008 en quoi la crise économique a-t-elle infléchi vos activités de designer ?

Plusieurs réponses possibles

- Pas de changement
- Nous avons enregistré moins de projets que prévue
- Nous avons enregistré plus de projets que prévus
- Nous avons retardé les embauches prévues
- Nous avons avancé les embauches prévues

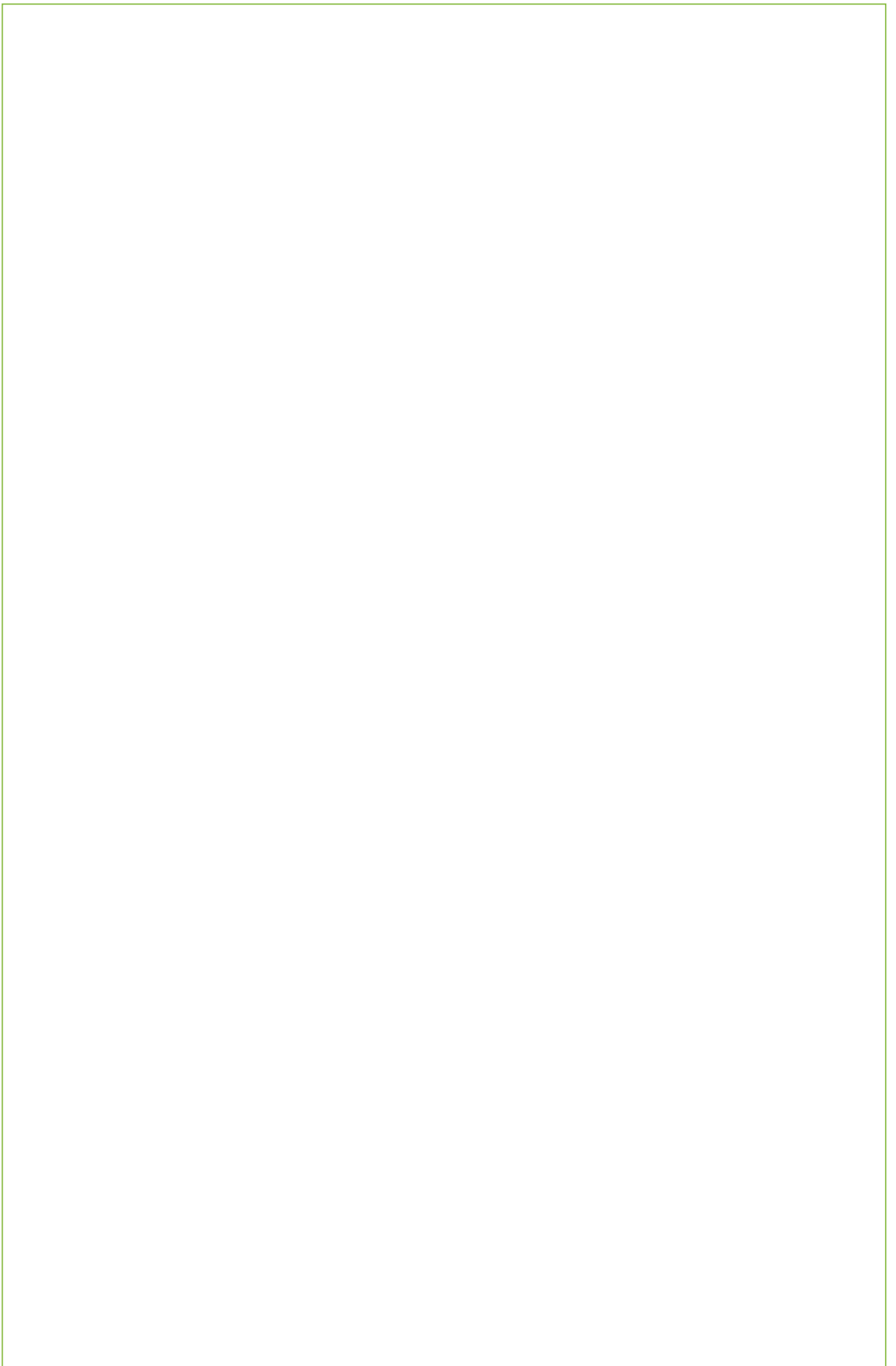
- Nous avons cessé les contrats temporaires
- Nous avons licencié des personnels en CDI

4.3.3 Pensez vous qu'une fois la crise passée vous allez plutôt :

Une seule réponse possible

- Accroître votre activité de manière importante
- Accroître votre activité de manière modeste
- Diminuer votre activité de manière importante
- Diminuer votre activité de manière modeste
- Ne pas changer votre activité

Pourquoi ?



QUESTIONNAIRE COMPLÉMENTAIRE : DEMANDE POUR LES NON-UTILISATEURS DE DESIGN

Introduction

Bonjour,

Vous avez récemment répondu à notre enquête concernant l'économie du design, et accepté de répondre à ce questionnaire concernant les non-utilisateurs de design. Nous apprécions beaucoup votre participation et vous en remercions vivement.

1. Tout d'abord, nous voudrions mieux comprendre vos freins à l'utilisation du design

1.1 Quelle est la raison principale pour laquelle vous n'utilisez pas le design dans l'entreprise ?

Merci d'indiquer en 1 la raison la plus importante, en 2 la seconde etc et de ne rien noter pour les réponses qui ne vous concernent pas.

1.2 Mauvaise expérience précédente : Pouvez-vous nous expliquer en quelques mots ce qui s'est passé ?

- Le design est trop cher
- Nous n'avons pas besoin de design
- Le design n'influence pas les résultats de l'entreprise
- Nous ne connaissons pas d'agence de design ou de designer
- Les designers ne savent pas travailler avec des PME
- On ne sait pas où cela entraîne en matière de budget
- Autre : expliquer
- Pas de réponse

1.3 Quels seraient les circonstances qui pourraient vous amener à l'avenir à vouloir commencer à utiliser le design dans votre entreprise ?

- une demande de vos clients pour des produits ou services qui se différencient davantage de la concurrence
- une baisse de compétitivité par rapport à vos concurrents
- un besoin de monter en gamme et de relever vos prix
- un souci de mieux servir vos clients directs et indirects
- un souci de vous développer à l'export

1.4 Ainsi, si vous souhaitiez commencer à expérimenter le design dans votre entreprise, par quel type d'action envisageriez-vous de démarrer ?

- Communication et marque (identité visuelle, graphisme, édition de documents imprimés, publicité)

- Packaging
- Conception de produits (conception de nouveaux produits, élargissement de gammes, renouvellement de produits)
- Aménagement d'espace (espaces commerciaux ou de travail, espaces de loisir, signalétique)
- Stylisme et mode
- Numérique, interfaces, multimédia (objets numériques, interfaces, sites Internet)
- Conception de services

2. Au niveau européen comme au niveau national le design est considéré comme un facteur essentiel de compétitivité pour les entreprises.

2.1 Quels seraient selon vous les bons moyens de promouvoir son utilisation au sein des entreprises comme la vôtre ?

Noter de 5 (très bonne idée) à 0 (totalement inefficace) les items proposés

- Faire la preuve chiffrée que c'est un investissement rentable et pas une dépense superflue
- Montrer des exemples vécus de chefs d'entreprise qui se félicitent d'avoir intégré le design dans leurs modes de fonctionnement
- Informer sur des questions pratiques : comment on recrute un designer, pour quoi faire, comment on le paie, comment on travaille avec lui...)

2.2 Quel type d'aide souhaiteriez- vous ?

- Que l'Etat apporte une aide à l'investissement en design (déductions fiscales du type du Crédit Collection ou du Crédit Impôt Recherche)
- Pouvoir bénéficier d'un « diagnostic design » et d'un accompagnement pour une intervention d'un designer (établissement du cahier des charges, aide à la recherche de designers)
- La possibilité de participer à des rencontres entre chefs d'entreprise et designers

- autres suggestions

LES CARACTERISTIQUES DE L'ENTREPRISE

Juste ce qui est nécessaire pour relier questionnaires court et long

Année de création :

Effectif global :

Localisation du siège :

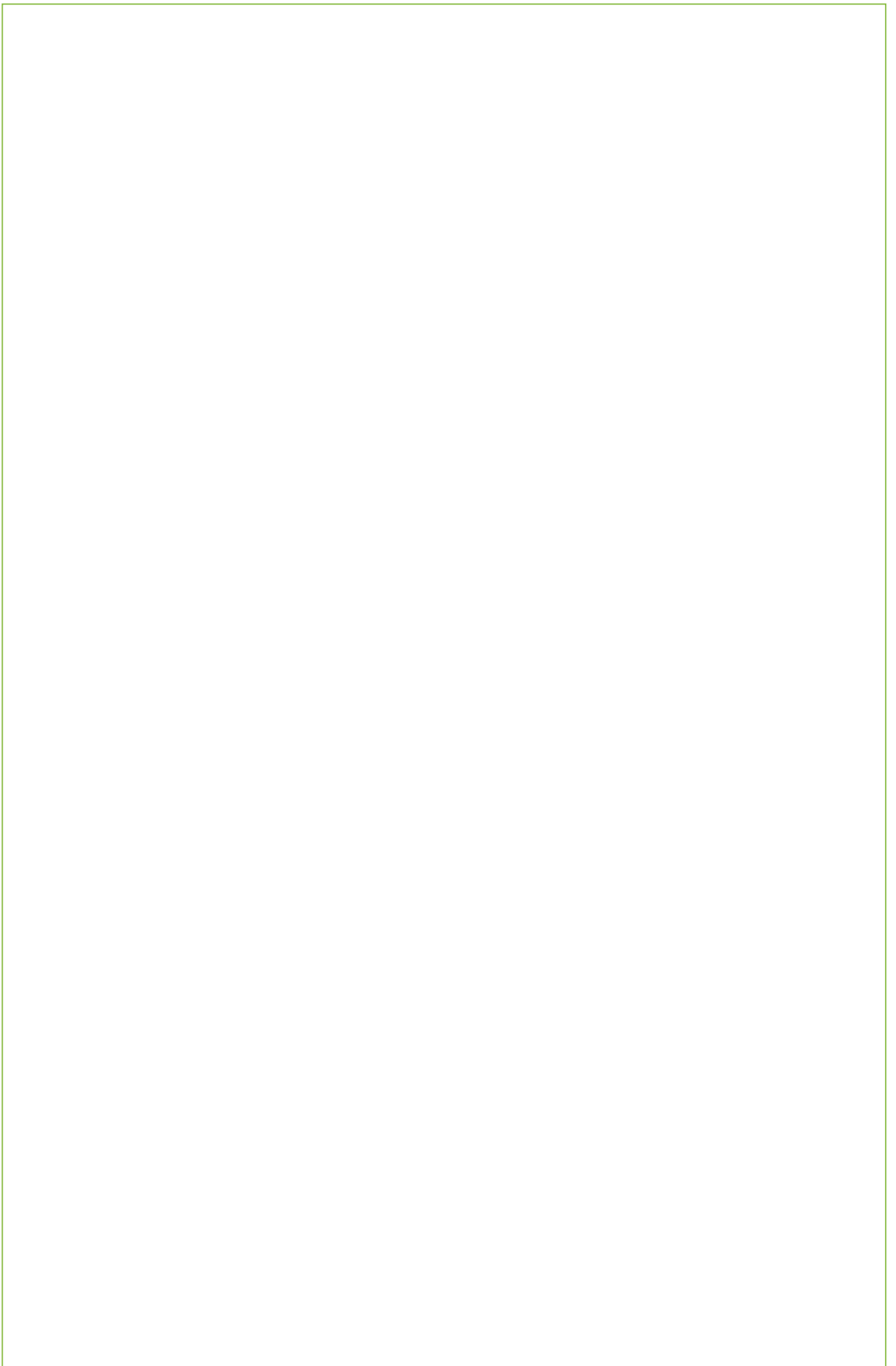
Filiales :

non

oui

France

étranger



4. RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Les pratiques du design en PMI, Design France et Tremplin Protocole, 2002
- L'offre de design en France, *APCI*, 2002
- Catalogue de l'Observateur du design 03/*APCI* / novembre 2002
- Survey of Industrial Design in Finland/ 2002
- The 3rd Five-Year-Plan for Industrial Design Promotion, KIDP, 2002

- Catalogue Observateur du design 04 - *APCI*/ octobre 2003
- Panorama du design 2003-2004 *APCI*/ 2003
- Enquête sur la promotion du design en Europe, *APCI*, 2003
- The Economic Effects of Design- Agence Nationale Danoise de l'entreprise et du logement, 2003

- 1^{ère} Conférence Européenne : Politiques nationales de design en Europe –*APCI*/2004
- Pour une politique nationale du design, note préparatoire, 2004, *APCI*
- Catalogue Observateur du design 05– *APCI*/ octobre 2004
- Les besoins de formation permanente des designers /programme FAMI/*APCI* 2004
- 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
- The Practical Power of Design, Plan stratégique du Design Council pour 2004-2007
- The Nordic design Industry / The Swedish design industry / The Norwegian design industry / The Finnish design Industry / The Icelandic design Industry / The Danish design Industry / Nordic Innovation, 2004
- Design issues in Europe today / BEDA 2004
- Mode de Recherche n° 1 - L'Économie de l'Immatériel, IFM, Février 2004

- 2^{ème} conférence Européenne : Challenges of Design promotion in Europe : Economy, Innovation and National Design Policies - *APCI*, les 10 et 11 janvier 2005
- Catalogue Observateur du design 06 – *APCI*/ octobre 2005
- 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 the creative economy : a summary / Premsela, Dutch design foundation/ 2005
- A new Danish Design Strategy : Architecture/Design/Crafts, August 2005
- Shaping New Attitudes, Policy Plan 2005-2008 /Premsela Dutch design Foundation /2005
- Estudio del impacto economico del Diseño in España DDI (Madrid) /2005
- Synthèse de quelques chiffres sur la profession en Europe / Beda, 2005.

- 3^{ème} Conférence Européenne : Politiques de design, innovation par le design/ *APCI*/ janvier 2006
- Design Innovation prospective/ Proposition pour un pôle d'excellence en design en Région Ile-de-France
- Etude pour un SPL du design « Design innovation prospective », *APCI*, 2006
- Le management du design par les entreprises présentes dans l'Observateur du design 00 à 06, *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
- Design in Britain 2005-2006, Design Council, 2006
- Designium World Design Series, Designium, 2003 et 2006
- National Design Policy in Practice, Plan d'activité du Design Council pour 2006-2007
- Catalogue Observateur du design 07 – *APCI*/ octobre 2006
- The four powers of design : a value model in design management. Brigitte Borja de Mozota/ design management review/ spring 2006

- 4^{ème} Conférence Européenne : Le design du soutien au design / *APCI*/ janvier 2007
- Panorama du design 2007-2008/ *APCI*- Alternatives /2007
- Design Map, Guide pratique du design à l'usage des entreprises et des collectivités,, Cité du Design, 2007
- Étude internationale sur les politiques favorisant l'usage du design par les entreprises, Algoé, 2007
- Etude comparative sur les écoles de création en France et à l'étranger, Elodie Ritzenthaler et Déborah Lalauzière, 2007
- Catalogue Observateur du design 08/ octobre 2007
- Swedish companies on design/ SVID / 2007/ 2008
- The economical impact of design in Flanders (Flandres)/ Design Flanders/ 2003, 2005, 2007
- Ten points /Attitudes, profitability and design maturity in Swedish companies/ SVID 2004 – 2007
- The design difference / Irish centre for design innovation/ 2007
- Status and statistics von design in Österreich/ Designaustria 2007 / actualisation 2010
- Design Management Europe, Awards 2007, ADMIRE,
- High level skills for higher value, Design Skills Advisory Panel, 2007

- 5^{ème} Conférence Européenne : Designing as managing /*APCI*/ janvier 2008
- Biennale Internationale Design Saint-Etienne 2008 , Cité du Design, 2008
- Innobarometer 2007 / CE, DG Enterprise and Industry, 2008
- Design Management Europe Awards 2008, ADMIRE
- Catalogue Observateur du design 09 /*APCI*/ octobre 2008
- Mode de Recherche n° 10 - Le Management de la Création - IFM - Janvier 2008

- 6^{ème} Conférence Européenne : Designinnovation /*APCI* / janvier 2009
- Catalogue de l'Observateur du design 10/ *APCI*/ octobre 2009
- Panorama design 2009-2010/ Guide du design en Europe/ *APCI* & Archibooks/ décembre 2009
- Design as a driver of user-centred innovation commission européenne/ Avril 2009
- Design, Creativity and Innovation : a scoreboard approach/ CE, Pro Inno, 2009
- International design scoreboard /Design capabilities accross nations /Université de Cambridge/ J Moultrie et F Livesey/2008-2009
- Analysis of Design management practice / 2008 *DME* Award / Cardiff study /2009
- The incorporation of Design Management in today's business practices/ Gert Kootstra MBM/ InHolland university of Applied sciences /Programme ProInno Europe/2009
- Managing design as a core competency : lessons from seven Korean companies/ Brigitte Borja de Mozota et Bo Young Kim / Design management review winter 2009

- 7^{ème} Conférence Européenne : Designinnovation : design by all /*APCI* / janvier 2010
- Une dynamique de territoire en marche - CCI Saint-Etienne Montbrison / Mars 2010
- L'impacte economic del disseny a les empreses de Catalunya (2010), Barcelona Design Centre
- Design industry research / UK Design Council 2010

A noter également Les enquêtes annuelles du COE REXECODE auprès d'acheteurs Européens sur la compétitivité hors prix des produits, consultables en ligne.

