

Evaluation du Design.

Comprendre le retour sur investissement pour les entreprises,
l'industrie nationale, les programmes et politiques, l'économie et la société

SEE Livret stratégique
03—

Sommaire

Page/03	Synthèse
Page/04	Introduction
Page/08	Section 1 : Comprendre le retour sur investissement pour les entreprises
Page/11	Section 2 : Comprendre le retour sur investissement pour l'industrie nationale
Page/13	Section 3 : Comprendre le retour sur investissement pour les programmes et politiques
Page/16	Section 4 : Comprendre le retour sur investissement pour l'économie et la société
Page/18	Conclusion

Ce livret stratégique est publié dans le cadre du projet SEE, un réseau de onze organisations de design européennes. Ce groupement a pour vocation de réfléchir aux modes d'intégration du design aux politiques régionales, nationales et européennes. Il constitue le troisième volet de quatre livrets stratégiques, dont la publication est prévue entre 2009 et 2011. Le projet SEE est cofinancé par le Fonds Européen de Développement Régional (FEDER) dans le cadre du programme INTERREG IVC.

Editeurs

Anna Whicher, Dr Gisele Raulik-Murphy et Gavin Cawood (Design Wales)

Groupe de recherche en politiques de SEE

Design Wales (Royaume-Uni), Centre du Design Estonien, Université d'Art et Design Aalto (Finlande), Centre pour l'Innovation et le Design (Irlande) et BIO – Muséum d'Architecture et Design (Slovénie)

Conception et infographie coordonnées par

Centre du Design Estonien

Conception

Mikk Heinsoo / Adaptation française Jean-Marc Barrier (Poem) www.jm-barrier.com

Remerciements

Remerciements spéciaux : Andreja Jenko (Service gouvernemental slovène pour le développement et les affaires européennes), Bernard De Potter (Enterprise Flanders), Louise Conolly-Smith, Ursula Davies (Design Council) et Natalie Maher (Design Business Association) pour leurs suggestions et leurs observations.

Ce Livret Stratégique est imprimé sur du papier 100% recyclé - impression écologique certifiée par www.papiervert.fr

La reproduction partielle de cette publication peut être réalisée sans accord préalable des membres de SEE, dans la mesure où il est fait explicitement référence au document source.

Contact : Design Wales

International Institute of Design Policy & Support, Western Avenue, UWIC, Cardiff, CF5 2YB, UK
T: +44 (0)29 2041 7028 F: +44 (0)29 2041 6970 / info@seeproject.org / www.seeproject.org

En 2009, les personnes interrogées dans le cadre de la consultation publique de la Commission européenne portant sur « le design en tant que moteur d'une innovation axée sur l'utilisateur » se sont exprimées sur les principaux obstacles à une meilleure utilisation du design en Europe. La principale entrave évoquée était « le manque de reconnaissance et de compréhension du potentiel du design parmi les décideurs politiques » (78 %). Le second obstacle nommé était « **le manque de connaissances et d'outils permettant d'évaluer le retour sur investissement du design** » (64%).¹

En ce qui concerne le premier obstacle, il se trouve que le design est de plus en plus reconnu comme un facteur d'innovation à différents niveaux de décision politiques. Dans de nombreux pays participant au projet SEE, on constate également un progrès significatif en ce sens.² Au niveau européen, la Commission a inclus en octobre 2010 le design dans ses priorités, dans le cadre de la nouvelle stratégie « Union pour l'innovation », affirmant qu'« il convient de mieux exploiter nos atouts dans les domaines du design et de la créativité ».³

Le design gagnant du terrain dans l'agenda politique, il apparaît essentiel de traiter le second obstacle évoqué, à savoir l'évaluation du retour sur investissement qu'il génère. Depuis quelques années, les professionnels du design tentent d'évaluer cet impact à différents niveaux : régional, national et européen. Malgré des résultats encourageants, ces méthodes ne peuvent être appliquées pour alimenter la prise de décisions stratégiques.

Dans un contexte de réduction des dépenses des pouvoirs publics, le processus d'évaluation, qui constitue l'élément central permettant d'appuyer cette prise de décisions, doit être conçu avec une grande rigueur.

Par conséquent, ce troisième livret stratégique de SEE a pour objectif de fournir une vue d'ensemble des pratiques actuelles en matière d'évaluation du design, afin d'identifier les solutions permettant de les améliorer. Les membres de SEE ont notamment travaillé sur l'évaluation des programmes de soutien au design dans lesquels ils sont impliqués. Toutefois, cela ne constitue qu'une partie des différentes dimensions à prendre en considération ; en effet, la réflexion autour de l'évaluation du design doit se situer **à la fois aux niveaux micro et macro-économiques, dans le secteur privé comme dans le secteur public :**

- retour sur investissement du design pour les entreprises ;
- utilisation du design par l'industrie nationale et profil du secteur du design à l'échelle nationale ;
- retour sur investissement des fonds publics pour les programmes/politiques liés au design ;
- rôle et impact du design sur l'économie nationale et la société.

L'application de ce cadre méthodologique nous a permis d'identifier un certain nombre de documents d'évaluation, et de présenter les résultats du troisième workshop de SEE, afin de déterminer quelle dimension a été

la mieux explorée par les pratiques actuelles. Des études de cas sont citées en exemples, afin d'illustrer chaque dimension.

En guise de conclusion, nous insistons sur le caractère complexe de l'évaluation du design, tout en soulignant certaines faiblesses des méthodes de mesure actuelles. L'amélioration de nos capacités d'évaluation, ainsi que notre faculté à comprendre pourquoi et quand ces dernières sont requises, sont d'une importance capitale pour que le design gagne en reconnaissance et en importance dans l'agenda gouvernemental. Ce livret stratégique expose la nécessité d'un processus d'évaluation capable de prendre en compte les quatre dimensions du cadre méthodologique présenté ci-dessus.

¹ Commission européenne (2009) « Results of the Public Consultation on Design as a driver of user-centred innovation », Bruxelles, p.7.

² Pour de plus amples informations, consultez la carte de politiques et de promotion du design du projet SEE sur notre site Web : www.seeproject.org/map.

³ Commission européenne (2010) « Initiative phare Europe 2020 - Une Union de l'innovation », COM(2010)546, Bruxelles, p. 4.

Introduction

Le 6 octobre 2010, la Commission européenne a publié sa nouvelle stratégie en matière d'innovation : l'Initiative phare Europe 2020 - Une Union de l'innovation. Il y est précisé qu'« il convient de mieux exploiter nos atouts dans les domaines du design et de la créativité. Nous devons militer en faveur de l'innovation sociale. Nous devons favoriser une meilleure compréhension de l'innovation dans le secteur public, recenser les initiatives fructueuses et les faire connaître et définir des critères pour l'évaluation des progrès accomplis ». ⁴ Dans toute l'Europe, le design gagne du terrain dans les agendas politiques, en tant que facteur d'innovation et de développement durable pour l'**industrie**, les **communautés**, le **secteur public**, mais également les **décisions d'ordre politique**.

Toutefois, pour qu'un gouvernement puisse intégrer le design dans une politique publique, il convient de répondre à ces questions fondamentales : Quels sont les défis et obstacles associés à l'évaluation du design ? En quoi le design contribue-t-il à la compétitivité d'une entreprise ? Les investissements publics en matière de programmes et de politiques liés au design sont-ils rentabilisés ? Comment l'industrie nationale peut-elle tirer profit du design ? Dans quelle mesure le design contribue-t-il au développement d'un pays ?

Afin de répondre à ces questions, les membres de SEE se sont réunis à Florence les 10 et 11 mai 2010, dans le cadre du troisième workshop thématique Évaluation du design et politiques d'innovation. Les participants ont vécu deux intenses journées de discussion, autour d'un sujet auquel les professionnels du design et les décideurs politiques ont généralement peu le temps de réfléchir.

Le rôle du design				
	Dans l'industrie	Dans les Communautés	Dans le secteur public	Dans la prise de positions politiques
Processus	Des techniques créatives incitant les différents acteurs à transformer des idées en résultats tangibles, tout en alignant les considérations d'ordre économique, social et environnemental			
Résultat	Des produits, processus, systèmes et services plus attractifs davantage axés sur l'utilisateur	Des initiatives innovantes dans le domaine social, susceptibles d'améliorer tous les aspects de la société	Des services publics répondant mieux aux besoins de la population	Un processus de prise de décisions politiques et une administration publique plus participatifs et innovants

Alors que le design gagne en reconnaissance au niveau politique dans toute l'Europe, la question de son évaluation s'avère cruciale. Comme l'indiquait Lord Kelvin dans *Worldwide Governance Indicators* : « Ce qui ne peut être mesuré ne peut être amélioré ».

Par conséquent, les membres de SEE et les représentants des gouvernements impliqués ont participé à une série d'exercices interactifs, dans le but de proposer des outils permettant d'évaluer l'impact des programmes et politiques en matière de design et d'innovation. Les participants ont été invités à discuter en petits groupes de questions fondamentales en lien avec les objectifs du workshop. Chaque groupe avait d'un clavier d'ordinateur, au moyen duquel les idées développées pouvaient être affichées sur un grand écran. Les questions traitées au cours de la matinée étaient centrées sur les modes d'évaluation de l'impact de programmes de design, ainsi que sur la pertinence d'un soutien gouvernemental dans ce domaine. Après chaque temps de discussion,



SEE thematic workshop, facilitated by FUTOUR (Florence, 10-11 May 2010) / Photo By Stefano Visconti & Flavia Veronesi

une synthèse était réalisée pour permettre aux groupes d'identifier des tendances émergentes et des idées clés, et de mettre à profit les suggestions des uns et des autres. Ces exercices ont permis aux membres de SEE de porter un œil critique sur les processus d'évaluation des programmes de design dans lesquels ils sont impliqués. Cet auto-examen a permis de révéler un certain nombre d'obstacles à une évaluation satisfaisante. Au cours de ces sessions interactives, les participants ont été en mesure de proposer des solutions pour améliorer les procédures d'évaluation, au moyen d'actions concrètes. Les principaux constats furent les suivants :

⁴ Commission européenne (2010) « Initiative phare Europe 2020 - Une Union de l'innovation », COM(2010)546, Bruxelles, p. 4.

Examen des obstacles et opportunités pour l'évaluation du design

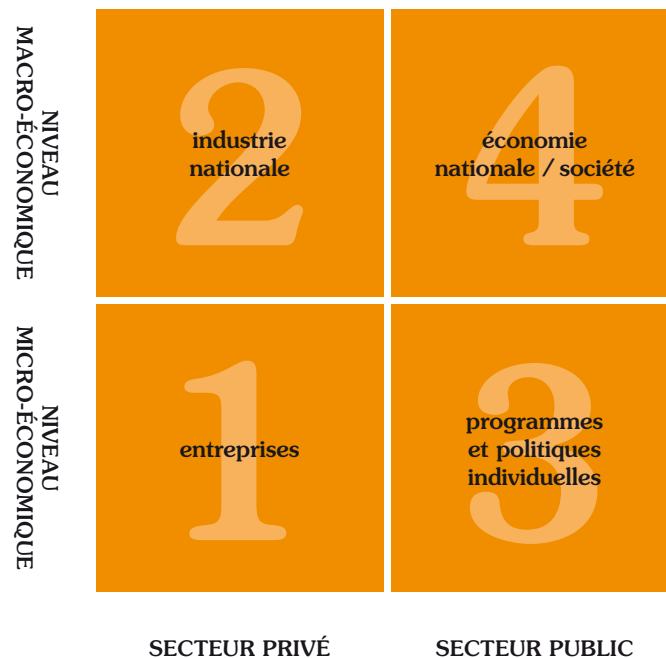
OBSTACLES	OPPORTUNITÉS	PROPOSITIONS
Absence de vision, définitions et paramètres communs dans le domaine du design.	Adopter des définitions et paramètres à l'échelle de l'Union européenne, pour une vision partagée.	Encourager un consensus autour d'une définition commune, en produisant un manuel examinant les différentes définitions à travers l'Europe, ou en adoptant la définition proposée par la Commission européenne, à savoir « le design en tant que moteur d'une innovation axée sur l'utilisateur ».
Absence de statistiques communes mises à disposition dans l'UE et d'un accord sur les mesures clés, qui permettrait une comparaison à l'échelle internationale.	Créer une plateforme/infrastructure permettant de centraliser les informations et de développer des indicateurs/schémas pouvant être comparés et partagés au sein de divers contextes politiques.	Réaliser une enquête afin de produire un rapport annuel paneuropéen sur la vision et l'application du design. L'intégration d'une question portant sur le design dans l'enquête communautaire sur l'innovation est actuellement envisagée comme point de départ.
Critères de réussite flous lorsque les objectifs du programme/de la politique ne sont pas clairement définis dès le départ.	En faire un impératif pour lier les activités dotées d'objectifs réalisables et tangibles, au moyen de mesures significatives, telles que : – l'analyse quantitative et qualitative d'une entreprise avant et après le programme de soutien au design ; – la comparaison au niveau des ventes entre les produits et services axés sur le design et les produits et services développés sans processus basé sur le design ; – la mesure du pourcentage de recettes fiscales dégagées sur le long terme avec ces nouveaux produits.	Définir d'emblée des objectifs clairs, associés à un suivi régulier des performances des programmes/politiques, au moyen de mesures sur le long terme. Comparer les entreprises bénéficiant d'un programme de soutien au design avec celles n'en bénéficiant pas. Réaliser une évaluation sur le long terme, permettant de s'assurer que les changements apportés perdurent après le programme et que le design est intégré à la culture de l'entreprise.
Difficultés à isoler le rôle et l'impact du design à partir d'un contexte plus large.	Développer des instruments de mesure pour réaliser des analyses aux niveaux macro et micro-économiques, à la fois pour le secteur privé et le secteur public, afin de dégager un lien de causalité entre le design et la prospérité socio-économique	Mettre en place un système sophistiqué d'indicateurs, à la fois qualitatifs et quantitatifs, prenant en compte les dimensions macro et micro-économiques, ainsi que les secteurs public et privé. Ce système devra associer des mesures sur le long terme à des objectifs à court terme, et faire l'objet d'un suivi régulier.
Coûts du processus d'évaluation.	Les coûts de l'évaluation doivent être intégrés au programme ou à la politique initiale. Encourager les entreprises à analyser leur trajectoire de développement, afin qu'elles améliorent leurs propres outils d'audit, de manière à ce que l'introduction du design marque une nette différence.	Utiliser un certain nombre d'outils d'évaluation déjà disponibles et les inclure dans les propositions initiales. Mettre à profit les nouveaux outils d'évaluation.
Les répercussions de la mise en œuvre du programme/de la politique dépassent parfois les objectifs fixés au départ.	Bien qu'il importe que des objectifs clairs soient définis dès le départ, l'intérêt des retombées potentielles doit être considéré avec une certaine souplesse, notamment en ce qui concerne : – l'analyse du changement d'attitude des entreprises, du public et du secteur public envers le design ; – la satisfaction de l'utilisateur final ; – l'analyse en réseau des clusters de collaboration et des liens entre entreprises et institutions de recherche.	Prendre en compte les conséquences inattendues (plus larges) des programmes/politiques, au-delà des objectifs initialement fixés.
Échec de l'utilisation du processus d'évaluation comme outil de gestion pour améliorer la distribution.	Admettre l'existence de dysfonctionnements ou de défauts pour améliorer le processus de mise en œuvre lors de sa prochaine exécution.	Utiliser l'évaluation en tant qu'outil permettant d'améliorer les processus, et non uniquement pour mettre en avant les résultats.

Au cours de l'après-midi, les groupes ont participé à un exercice de construction de scénario, conçu pour faire réfléchir les décideurs politiques et les professionnels du design aux moyens d'améliorer les pratiques d'évaluation actuelles. Dans le cadre de scénario idéal, illustrant l'évaluation dans le processus de construction de politiques, les groupes devaient mener à bien six tâches : identifier des axes de recherche, choisir une méthodologie, examiner des indicateurs, collecter des données, présenter des arguments et diffuser des résultats. Cet exercice a ainsi révélé la nécessité de différencier l'impact du design selon la dimension dans laquelle il s'inscrit, à savoir au niveau macro ou micro-économique, mais également selon le secteur, c'est-à-dire privé ou public.

Ce cadre de travail a été utilisé pour la présentation du troisième livret stratégique SEE. Chaque section traite une dimension différente, exposant brièvement les raisons d'une intervention politique, explorant les manières dont le design peut être évalué dans différents contextes et fournissant des études de cas permettant de les illustrer. La section deux inclut également l'analyse issue de l'exercice du workshop portant sur l'examen des modes d'évaluation des programmes de soutien au design des différents partenaires de SEE.

Cette publication est destinée aux décideurs politiques européens, notamment au sein des régions membres de SEE. Du fait des nombreuses interprétations liées aux termes « design » et « évaluation », qui ont entravé des discussions d'ordre politique, nous définissons, dans le cadre de ce livret stratégique, ces termes de la manière suivante :

Niveaux d'évaluation du design



Suite aux constats établis durant le workshop, nous avons établi un cadre méthodologique pour l'étude des différents éléments composant l'évaluation du design :

- 1 retour sur investissement du design pour les entreprises ;
- 2 profil du secteur du design à l'échelle nationale ou utilisation du design par l'industrie nationale ;
- 3 retour sur investissement des fonds publics dans le cadre de programmes/politiques liés au design ;
- 4 rôle et impact du design sur l'économie nationale et la société.

Design : outil pour la mise en œuvre de l'innovation. Activité relative à la conception et au développement d'un plan pour un nouveau produit, service ou système (nouveau ou ayant été amélioré de manière significative), qui assure une connexion optimale entre les besoins, les aspirations et les capacités des utilisateurs, ainsi que la prise en compte des aspects économiques, sociaux et environnementaux dans une perspective durable.⁵

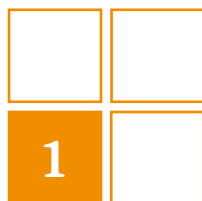
Évaluation : examen systématique de l'exécution et des résultats d'un programme ou d'une politique, en comparaison avec des normes explicites ou implicites, afin de contribuer à l'amélioration de ce programme ou de cette politique.⁶

⁵ Définition proposée lors de la consultation publique de l'UE sur le design en tant que moteur d'une innovation axée sur l'utilisateur, direction générale Entreprises et Industrie, avril 2009, approuvée par 78 % des personnes interrogées.

⁶ Weiss, C. (1998) *Evaluation*, 2e édition, Prentice Hall, New Jersey, p. 18.

Comprendre le retour sur
investissement pour les entreprises,
l'industrie nationale, les programmes
et politiques, l'économie et la société





Ces dernières années ont été marquées par une volonté d'étudier le retour sur investissement du design dans les entreprises, afin de prouver sa valeur commerciale, que ce soit pour les clients potentiels ou les décideurs politiques au niveau du gouvernement. La mesure du retour sur investissement est perçue de manière fondamentalement différente entre les designers et les potentiels clients professionnels. « La vigilance des clients croît proportionnellement à la restriction budgétaire ; ils cherchent de plus en plus de preuves de la contribution du design à leurs bénéfices »⁷. Démontrer l'existence de bénéfices tangibles générés par l'investissement dans le design en des termes empiriques ne sert pas uniquement à promouvoir le design auprès des entreprises ; les décideurs politiques doivent également saisir la valeur et connaître les applications possibles du design. Le processus d'évaluation du retour sur investissement a été étudié par plusieurs chercheurs et organisations, dans le but de démontrer les bénéfices du design aux décideurs politiques, industriels et autres acteurs. La Commission européenne reconnaît, d'après ces recherches, que « les résultats sont incontestables : on constate que les entreprises ayant investi dans le design sont généralement plus innovantes, plus rentables, et affichent une croissance plus rapide que les autres »⁸. Toutefois, mesurer le design en termes financiers demeure problématique. Le DBA Effectiveness Award a développé une méthodologie destinée à relever ce défi. L'étude de cas ci-dessous expose les critères définis et présente l'un des gagnants.

Étude de cas : DBA Design Effectiveness Award (Royaume-Uni)

La Design Business Association (DBA) a été fondée en 1986, dans le but de défendre le rôle essentiel du design dans la réussite commerciale d'une entreprise. Les Design Effectiveness Awards, prix annuel, constituent une évaluation des bénéfices commerciaux pour le client comme pour le consommateur. Par exemple, l'augmentation des ventes prise seule n'est pas aussi significative que l'augmentation des ventes dans un marché en recul. Des indicateurs plus secondaires sont également utilisés, tels que l'amélioration du moral des salariés. Le processus d'évaluation comporte six critères :

- **Explications et preuves de l'effet constaté** – Le succès estimé d'un projet doit être relié à des résultats mesurables, s'appuyant sur une recherche objective et des allégations fondées. L'impact du design doit être isolé, en évaluant également les effets d'autres facteurs influents, tels que la publicité et le marketing. Il ne suffit pas de déclarer que les ventes ont augmenté de X % suite à la mise en œuvre d'un programme de design. Lorsque cela est possible, cela doit être réalisé indépendamment des clients et consultants.
- **Autres facteurs influents** – Le design agit rarement seul ; de ce fait, les facteurs susceptibles de contribuer à la réussite d'un projet (tels que les campagnes de relations publiques ou le mailing) doivent être identifiés, afin de déterminer l'impact de ces activités par rapport au rôle du design.

Trophée DBA



- **Présentation claire** – Les projets proposés doivent être rédigés de manière concise, bien structurée, et communiquer un message sans équivoque.
- **Cause et effet** – Preuve d'un lien de causalité (au-delà du doute raisonnable) entre la solution de design et les résultats observés. Il s'agit des preuves apportées par les résultats obtenus, par rapport aux objectifs fixés initialement.
- **Clarté des résultats** – L'importance est accordée à la preuve concrète des résultats obtenus plutôt qu'aux raisons pour lesquels un design en particulier avait été choisi.
- **Portée de l'effet** – Les concurrents devaient démontrer la pertinence des résultats dans le contexte commercial ou entrepreneurial. Ainsi, un produit ou une identité créant de nouveaux postes et opportunités et occupant une place significative dans un marché existant constituera un projet plus pertinent qu'une proposition décrivant uniquement une augmentation des ventes.

⁷ Design Business Association (Royaume-Uni), <http://www.dba.org.uk/awards/dea.asp>

⁸ Document de travail de la Commission européenne (2009) « Design as a driver of user-centred innovation », SEC(2009)501, Bruxelles, p. 2.

Gagnant du DBA Design Effectiveness Award 2008 : Dave

Au cœur d'un marché complexe, une petite chaîne de télévision numérique britannique a souhaité toucher un plus vaste public, dont le profil visé, très lucratif, concerne les hommes entre 16 et 44 ans. Une étude de marché a révélé qu'un repositionnement complet de la marque était nécessaire. Dotée d'un budget extrêmement serré (moins de 100 000 £, soit 120 000 €), la chaîne a chargé une équipe de designers de lui créer une personnalité entièrement nouvelle, qui lui permettrait de se démarquer. Ces derniers ont constaté qu'un design efficace pourrait jouer un rôle déterminant dans un marché aussi fragmenté que celui de la télévision. En effet, il pourrait permettre aux téléspectateurs de naviguer plus aisément dans le paysage télévisé surchargé. En identifiant le ton du programme (intelligent et impertinent) et en examinant les raisons de son succès auprès du public ciblé, l'agence de design a fait une découverte capitale : le caractère humoristique du programme offrait aux hommes un contexte de détente et de divertissement dans le style « ambiance pub ». Ainsi, en lui attribuant un nom (Dave), en lui conférant une personnalité et en recréant un côté « club de gentlemen », les designers ont su présenter au public une chaîne de télévision attrayante et extrêmement tendance. Depuis son nouveau lancement, Dave a connu une croissance remarquable, passant de la 29^e à la 10^e place dans le classement des plus grandes chaînes de télévision parmi le public masculin de 16 à 44 ans, et a gagné plus de huit millions de nouveaux téléspectateurs. Au cours des six premiers mois seulement,



Projet gagnant du DBA Design Effectiveness Award 2008 : Dave

Dave a généré un bénéfice de plus de 4,5 millions £ (5,3 millions €), et la croissance excédentaire de la chaîne a contribué à un formidable chiffre d'affaires publicitaire, qui s'élève à presque 25 millions £ (30 millions €) pour 2008. En créant une chaîne dotée d'une image de marque forte, le projet « dépassé largement et admirablement les objectifs ». La notoriété spontanée de Dave a atteint 32 %, faisant passer la chaîne devant des concurrents bien établis tels que More4, BBC4, ITV3 et Bravo. Ainsi, un investissement en design de moins de 100 000 £ (120 000 €) s'est transformé en bénéfice de 4,5 millions £ (5,3 millions €) en seulement une année. La chaîne gagne actuellement des parts de marché au détriment de concurrents plus importants, établis depuis plus longtemps.

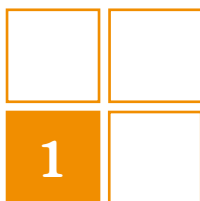
Pour plus d'informations, consultez le site Internet : www.dba.org.uk/awards/dea.asp ou www.effectivedesign.org.uk

Le processus d'évaluation peut s'avérer coûteux ; tous les cabinets de conseil en design ne sont pas en mesure de le prendre en charge. Il s'agit généralement de petites entreprises, n'ayant ni les moyens financiers ni les capacités humaines nécessaires à la réalisation d'une évaluation approfondie. De ce fait, les organismes de recherche et agences de promotion du design jouent un rôle crucial dans la création d'opportunités permettant à des techniques d'évaluation de se développer. Au moyen d'une étroite collaboration, les chercheurs et les designers peuvent concevoir des outils, qui nous permettront de mieux comprendre l'impact du design pour les entreprises. Il est donc primordial d'encourager les initiatives de collaboration entre les sociétés de design, les chercheurs et les designers à des fins d'évaluation. C'est pourquoi il convient

de souligner les efforts mis en œuvre au cours du projet de recherche MUSA en Finlande.

Étude de cas : Modélisation des impacts stratégiques du design sur les entreprises (Finlande)

Le projet de recherche MUSA - Modélisation des impacts stratégiques du design sur les entreprises - s'inscrit dans le programme technologique de Design 2005, lancé en 2002 par Tekes, l'agence nationale des technologies finlandaise, et constitue l'une des mesures clés de la politique nationale liée au design (Design 2005). L'objectif de ce programme était d'établir un système dynamique autour du design à l'échelle nationale, afin de faire de la Finlande un précurseur dans l'utilisation de cette discipline, et d'améliorer la compétitivité de l'industrie finlandaise grâce à elle. Le projet de recherche est axé sur les impacts du design sur différents types d'entreprises et a pour but de démontrer les bénéfices économiques qu'il leur apporte. L'objectif premier et le résultat de ce projet de recherche est le « modèle d'évaluation pour les impacts stratégiques du design ». Le but était de mettre à jour des liens de causalité entre l'utilisation du design et ses résultats, tout en isolant cet impact d'autres facteurs de réussite. Ce projet se déroule à l'Université d'Art et de Design Aalto et est dirigé par le Centre d'Innovation Designium, en coopération avec MUOVA, ou « Western Finland Design Centre ». Afin de produire des indicateurs fiables démontrant l'impact du design, la structure théorique appliquée englobe plusieurs types d'entreprise, notamment dans le domaine de l'export.



À l'aide de cet outil d'analyse, l'utilisation du design dans une entreprise peut être modélisée, de manière à relier les leviers du design, son utilisation dans les processus opérationnels et les résultats obtenus. Le modèle contient les indicateurs nécessaires à l'évaluation des impacts du design, et est constitué de trois éléments :

■ les **leviers**, à savoir les raisons pour lesquelles l'utilisation du design peut être fructueuse dans différents contextes stratégiques. Il s'agit notamment des impératifs du marché et des valeurs de l'entreprise

■ les **intervenants**, en charge de l'application du design dans une entreprise : utilisation du design dans les perspectives et l'élaboration de stratégies, design management et utilisation du design opérationnel

■ les **résultats**, à savoir ceux mesurés dans le cadre de l'application du design, y compris les résultats externes (financiers, liés aux clients) et ceux issus de processus internes. Les indicateurs financiers comprennent le chiffre d'affaires net, le retour sur investissement et le cours des actions.

Lorsqu'elle est axée sur les résultats obtenus, l'évaluation du bénéfice financier est liée à la valeur ajoutée que le design est en mesure d'apporter au client comme à l'entreprise. Ce constat peut être mesuré en termes d'économies issues de l'utilisation du design (ex : au niveau de la production ou des coûts de développement produit), en calculant les bénéfices dus à l'augmentation de la durée de vie d'un produit ou de sa technologie, ainsi que sa portée sur

le segment concurrentiel concerné. Les résultats de cette étude montrent qu'il est difficile d'isoler la contribution du design de celle d'autres facteurs, et que les performances d'un produit ou d'une marque dépendent de l'efficacité et de la capacité à collaborer harmonieusement entre toutes les fonctions de l'entreprise. Les entreprises examinées ne disposaient pas de méthode systématique pour évaluer l'impact du design. L'étude a également démontré l'importance cruciale de définir des objectifs clairs dès le début de l'intervention dans le domaine du design, afin de produire des mesures susceptibles d'en déterminer l'impact stratégique. Cette recherche a permis d'élaborer un cadre méthodologique utilisable par les entreprises pour évaluer les effets de leurs activités liées au design

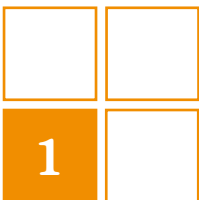
dans leur ensemble : leviers du design, utilisation du design opérationnel, résultats internes et externes, satisfaction du client et bénéfices financiers. Le modèle d'évaluation pour les impacts stratégiques du design est destiné à être à nouveau mis à l'épreuve ultérieurement.

Pour plus d'informations, consultez le site Internet : http://www.taik.fi/palvelut/innovaatiokeskus_designium/julkaisut.html

La première étape de ce processus d'évaluation consiste à mesurer l'impact du design sur les entreprises. Le fait de disposer de données sur ces entreprises permet de communiquer un message clair sur l'impact du design dans un contexte plus large.



Modèle d'évaluation pour les impacts stratégiques du design dans le projet MUSA.



L'étude du design dans le cadre de l'industrie nationale peut revêtir deux approches distinctes : (1) examiner le **profil du secteur du design** et (2) déterminer la **contribution du design à l'industrie nationale** (en englobant tous les secteurs).

Pour que les gouvernements puissent juger de l'importance du design, que ce soit en tant que secteur ou en tant que discipline stratégique, les décisionnaires ont besoin de statistiques sur les caractéristiques de ce secteur, ainsi que sur sa contribution à l'industrie dans son ensemble. Ce paramètre est à distinguer d'une contribution à l'économie régionale ou nationale, qui sera traitée à la section suivante. À titre d'exemple, au Pays de Galles (Royaume-Uni), le secteur du design représente la majeure partie des industries créatives (22 %).⁹ Le design ajoute de la valeur aux entreprises et, de ce fait, augmente la valeur de l'industrie régionale/nationale. Toutefois, sans données concernant la dimension de l'industrie du design, sa contribution à l'économie et au domaine de l'emploi, les gouvernements ne sont pas en mesure d'apprécier la portée de cette industrie et ses atouts en termes de compétitivité.

Étude de cas : Design Industry Insights 2010 (Royaume-Uni)

En 2009, le Design Council (conseil du design britannique) a réalisé une enquête nationale sur les performances de l'industrie du design au Royaume-Uni, interrogeant par téléphone 2 236 personnes en l'espace de neuf semaines. Les organisations œuvrant dans le domaine du design (y compris les équipes de design en interne, les agences de design et les designers en freelance) ont été questionnées sur leur profil, leur taille, leurs clients, leurs concurrents, leurs pratiques commerciales et sur

le parcours, la formation et les compétences de leurs employés. La réalisation d'une évaluation du secteur du design britannique, tous les cinq ans, prouve que ce dernier « offre un visage confiant aux entreprises et au gouvernement, en tant que **moteur de l'innovation et facteur de croissance pour les entreprises et l'économie** ». ¹⁰

Chiffres clés :

- On recense environ 232 000 designers au Royaume-Uni, soit 29 % de plus qu'en 2005
- Le chiffre d'affaires du secteur est estimé à près de 15 millions £ (18 millions €), soit 15 % de plus qu'en 2005
- 78 % des agences de design affichent un revenu annuel inférieur à 500 000 £ (600 000 €)
- 87 % des agences de design comptent moins de dix salariés

Les principaux objectifs de cette étude consistaient à fournir des statistiques à jour sur la dimension et les caractéristiques du secteur du design au Royaume-Uni, ainsi qu'à examiner l'impact de la récession économique sur le secteur, et les changements engendrés par cette dernière depuis 2005.

Les entretiens téléphoniques ont été réalisés entre septembre et novembre 2009 par deux membres de l'équipe de recherche du Design Council, ayant déjà travaillé sur l'étude de 2005. Le principal défi dans ce projet était la grande diversité des organisations interrogées. En effet, l'enquête portait aussi bien sur les équipes de design internes, les designers en freelance et les agences de design, qu'ils œuvrent dans le domaine de la communication, du numérique, des produits, de l'aménagement intérieur et de l'exposition, de la mode ou des services, et ce dans tout le Royaume-Uni.

De ce fait, le plan de sondage s'est avéré quelque peu complexe. Le taux de réponse était inférieur à celui de 2005, conformément à une tendance plus large. Par conséquent, la durée de l'étude a dû être prolongée, et des contacts locaux, issus de régions spécifiques, ont dû être sollicités afin d'obtenir davantage de coordonnées de personnes travaillant dans le design pour atteindre le nombre d'organisations fixé au départ.

Les résultats de cette étude sont utilisés par le Design Council pour comprendre le visage actuel de la communauté du design au Royaume-Uni, ainsi que pour identifier des modes de soutien ou de développement pour ce secteur. L'enquête a révélé, entre autres, des besoins en termes de renforcement des compétences et de la formation au sein des organisations œuvrant dans le domaine du design. Le commanditaire du gouvernement, à savoir le Département des affaires, de l'innovation et du savoir-faire, utilise ces résultats pour comprendre la contribution économique du secteur du design au Royaume-Uni. L'étude démontre également que ce secteur a bien réagi au contexte économique actuel, et que les demandes de services en matière de design demeurent importantes. « Malgré l'impact négatif de la récession, en considérant une croissance annuelle régulière, le secteur du design a connu une croissance moyenne de 3,5 % par an sur les cinq dernières années. »¹¹ Ainsi, preuve est faite que le design constitue une réelle opportunité dans cette phase post-récession, et est en mesure de jouer un rôle majeur dans la relance de l'économie.

Pour plus d'informations, consultez le site Internet : www.designcouncil.org.uk/our-work/insight/research/design-industry-research-2010/

« Design Industry Insights » permet d'éclairer sur les moyens mobilisables pour étudier le profil

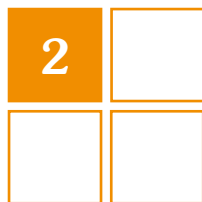
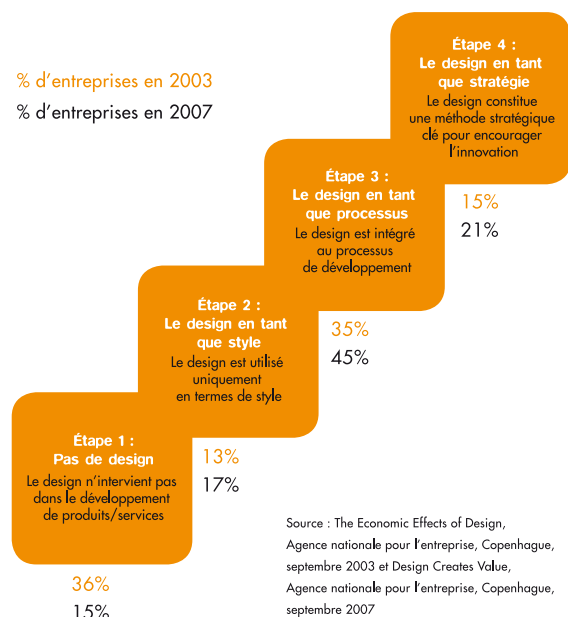
⁹ *Creative and Cultural Skills (2008) « Creative and Cultural Industries Economic and Demographic Footprint: Wales », p. 4, (www.ccskills.org.uk/Industrystrategies/Industryresearch/tabid/600/Default.aspx).*

¹⁰ *Design Council (2010) « Design Industry Insights Comments & Conversations on the Business of Design in the UK », p. 3.*

Échelle du design danoise

% d'entreprises en 2003

% d'entreprises en 2007



du secteur du design en tant que composante de l'industrie britannique. Toutefois, la dimension du design au sein de cette industrie est à distinguer de sa contribution à la croissance industrielle. Le secteur du design représentant un atout dynamique pour l'industrie, comment évaluer sa contribution à la compétitivité de l'industrie régionale/nationale ? En d'autres termes, en quoi le design augmente-t-il la valeur de l'industrie prise dans son ensemble ?

Étude de cas : Les effets économiques du design (Danemark)

Dans le cadre d'une étude particulièrement novatrice, réalisée entre 2003 et 2006 par le Centre danois du design, en partenariat avec l'Agence nationale pour l'entreprise, les sondages portant sur « **Les effets économiques du design** » ont permis de mesurer l'importance de ce secteur dans l'économie du pays. **L'échelle du design danoise** constitue une méthodologie permettant d'évaluer les résultats des enquêtes et d'estimer les bénéfices économiques engendrés par le secteur du design au Danemark. Les sondages examinent les investissements en design de 1 000 entreprises, sélectionnées parmi quatre types de structures, en fonction du nombre de personnes salariées (10 à 19, 20 à 49, 50 à 99, et plus de 100 salariés). Les entretiens téléphoniques étaient axés sur :

- l'investissement total en design ;
- le chiffre d'affaires brut et l'augmentation de l'emploi et des exportations ;
- la différence au niveau du chiffre d'affaires brut, de l'emploi et des exportations entre les sociétés ayant adopté une approche globale du design, et celles n'utilisant pas le design.

L'un des principaux constats établis fut que les entreprises danoises investissent annuellement environ 7 milliards de DKK au total (soit un milliard €). De manière générale, les entreprises utilisant le design connaissent une croissance supplémentaire de leur chiffre d'affaires, à hauteur de 250 %, par rapport aux entreprises n'utilisant pas le design. Le fait de relier les performances d'une entreprise avec son investissement dans le design a permis de révéler une corrélation entre cet engagement financier et une croissance économique.

À l'aide des données de l'enquête, les entreprises ont été classées selon quatre étapes de « maturité dans le design », en fonction de leur approche et de leur investissement dans ce domaine. Plus une entreprise est classée haut dans l'Échelle du design, plus l'importance stratégique qu'elle confère au design est élevée. Afin de sensibiliser les entreprises aux bénéfices que le design peut leur apporter, il est essentiel de les encourager à gravir les niveaux de cette échelle. Cela peut être obtenu au moyen de programmes de soutien dans le domaine du design pour le développement de nouveaux produits ou services, de stratégies de marque, de processus liés au design et d'une innovation axée sur l'utilisateur.

En classant les entreprises en fonction de ces quatre profils, l'Échelle du design permet d'évaluer le nombre de sociétés ayant gravi un échelon au cours des quatre dernières années. L'étude a démontré qu'entre 2003 et 2007, la répartition des entreprises danoises situées à l'étape 3 de « maturité dans le design » est passée de 35 à 45 %, et que celle des sociétés à l'étape 4 est passée de 15 à 20 %. L'Échelle du design sert également de

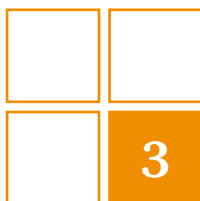
modèle pour expliquer aux entreprises que le design est bien plus qu'une simple amélioration stylistique d'un produit. Ainsi, elles sont en mesure de réfléchir chacune à leur manière à un mode d'intégration du design dans leur culture d'entreprise.

Pour plus d'informations, consultez le site Internet : www.seeproject.org/casestudies/Design%20Ladder

L'Échelle du design s'avère être un outil efficace pour évaluer le design. Elle est d'autant plus pertinente dans un contexte où l'absence d'indicateurs fiables pour estimer les bénéfices économiques générés par le design semble constituer le principal obstacle dans les discussions visant à élaborer une politique ou stratégie efficace dans ce domaine, que ce soit au niveau régional, national ou européen. Rien d'étonnant à ce que cette méthodologie ait donc été discutée et même adoptée par d'autres pays européens, notamment l'Autriche, l'Irlande, la Suède et la Suisse. Toutefois, il convient de souligner qu'une évaluation systématique demeure la clé d'un processus de mesure performant. Seule la collecte de données au cours de périodes consécutives permet de réaliser des comparaisons, et donc d'obtenir des résultats significatifs. La réussite du développement de cette méthodologie danoise semble s'appuyer avant tout sur la cohérence. En déterminant le nombre d'entreprises ayant gravi un échelon de l'Échelle du design suite à la promotion du design et à la mise en œuvre de politiques liées à ce secteur, le gouvernement danois dispose d'une évaluation tangible du rôle du design dans l'industrie. La suite de ces recherches s'inspire de la politique danoise sur le design, en cours de rédaction.

Enfin, une série d'informations est également requise, comprenant notamment la manière dont le secteur du design s'adapte à l'industrie et contribue à sa compétitivité.

¹¹ Ibid., p. 4.



L'Europe se relevant actuellement d'une récession économique, le **retour sur investissement de fonds publics pour des programmes et politiques de design** constitue une problématique importante. Ces programmes et politiques liés au design contribuent au développement de produits et services plus innovants, plus durables et plus compétitifs, qui arrivent également plus rapidement sur le marché. De ce fait, ils ne doivent pas être considérés comme des éléments facultatifs, à sacrifier lors de coupes budgétaires. Ces programmes œuvrent à intégrer le design à des entreprises, ou à encourager l'industrie à mieux utiliser les ressources en design existantes. Ces programmes étant généralement financés par un gouvernement, l'évaluation de leur impact relève davantage de la comptabilité, et concerne l'amélioration du processus de réalisation.¹²

Étude de cas : Designing Demand (Royaume-Uni)

Le Design Council (Royaume-Uni) a mis en place un programme de soutien aux entreprises, intitulé Designing Demand, financé par les RDA (Regional Development Agencies, organismes de développement régional) et mis en œuvre par des partenaires régionaux. Ce programme vise notamment à traiter une faille actuelle du marché, à savoir que les petites entreprises sont moins en mesure que les autres d'utiliser le design dans leur fonctionnement quotidien. En effet, les PME ne disposent pas souvent du savoir-faire et de l'expérience nécessaires dans le domaine du design, et ignorent en quoi un design efficace pourrait ajouter de la valeur de manière significative à leur activité.

Le Département britannique des affaires, de l'innovation et du savoir-faire finance ces programmes régionaux via les RDA depuis plusieurs années. Dans la mesure où il devenait nécessaire de les évaluer, le Design Council a commandé des travaux de recherche destinés à rassembler les résultats obtenus par les différents projets régionaux au cours des trois dernières années. Ces évaluations ont inclus 300 des 2 000 entreprises engagées dans le projet Designing Demand.

Ces données collectées à des fins d'évaluation se concentraient sur l'impact du programme en termes de ventes, de bénéfices, d'emplois créés et conservés, et autres indicateurs, tels que les exportations et la pénétration de nouveaux marchés. Ces évaluations se basaient sur le cadre de travail d'évaluation de l'impact du Département des affaires, de l'innovation et du savoir-faire, qui propose des indications méthodologiques pour les programmes du secteur public. Les évaluations régionales étaient réalisées et analysées par des organismes indépendants au moyen de sondages en ligne et d'entretiens téléphoniques, avec un taux de réponse d'environ 50 %.

Suite à l'examen du retour sur investissement et de l'amélioration qui en résulte en terme de compétitivité, il convient de noter que les retours sur investissement les plus prononcés ne sont souvent visibles que dans les 12 à 18 mois qui suivent le programme. Toutefois, au cours d'une année, les résultats observés suite à des interventions dans le domaine du design dans les différentes régions sont encourageants :



Workshop Designing Demand (West Bromwich, septembre 2010)



Workshop Designing Demand (Chichester, novembre 2009)

■ Dans le **sud-est**, si l'on considère que les 28 entreprises interrogées sont représentatives de l'ensemble des 60 entreprises du programme dans cette région, les 60 sociétés réunies génèreraient, en un an, un chiffre de 3 018 000 £ (3 603 000 €), un bénéfice de 542 000 £ (647 000 €) et des exportations atteignant 483 000 £ (577 000 €).

■ Dans le **sud du Yorkshire**, malgré le ralentissement économique amorcé en 2008, une estimation moyenne tendrait à prouver que les 71 entreprises du programme augmenteront leurs ventes, totalisant ainsi 6 561 000 £ (7 833 000 €), et atteindront un bénéfice de 1 825 000 £ (2 179 000 €), en l'espace de 12 mois.

¹² Pour des informations fiables sur l'évaluation de cet impact, voir « Regional Innovation Policy Impact Assessment & Benchmarking Guidebook », Régions innovantes d'Europe 2008.

¹³ Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortisation.

■ Dans les **West Midlands**, si l'on considère que les 6 entreprises ayant répondu sont représentatives de l'ensemble des 10 entreprises du programme, il est estimé que l'intervention pourrait engendrer des ventes et des bénéfices supplémentaires, à hauteur, respectivement, de 647 000 £ (772 000 €) et 75 000 £ (90 000 €), en l'espace de 12 mois.

■ Dans le **nord-est**, l'augmentation totale du chiffre d'affaires attendue pour un ensemble de 27 entreprises s'élève à 5 587 000 £ (6 660 000 €), dont une société affichant une augmentation des ventes prévue à 2,5 millions £ (3 millions €).

■ Dans le **sud-est**, seulement 19 % des entreprises avaient dépensé 5 000 £ (6 000 €) ou plus en design avant l'intervention dans ce domaine (par contraste avec celles n'ayant pas réalisé de dépense dans ce secteur), et 74 % d'entre elles envisageaient de dépenser ce montant (ou davantage) deux ans après la fin du programme Designing Demand.

Ces chiffres illustrent l'importance des bénéfices acquis par les entreprises ayant participé au programme Designing Demand. Toutefois, cette évaluation justifie également une intervention de manière plus globale, en prenant en compte le coût du programme et l'impact « net » généré ; celui-ci est estimé principalement en calculant les bénéfices qui n'auraient pas été obtenus sans l'intervention du design. Les coûts de ce projet Designing Demand dans le sud-est ont été estimés à 735 500 £ (879 250 €) pour des bénéfices de 5,2 millions £ (6,2 millions €) dans le secteur privé, ce qui constitue un rapport de retour sur investissement de 1:7.

Designing Demand a également été salué pour sa rentabilité dans un rapport de PricewaterhouseCoopers, qui estime le coût net par poste créé à 5 650 £ (6 754 €), contre une moyenne nationale à 8 301 £ (9 922 €), avec plus de 3 000 postes créés ou maintenus. De manière générale, pour chaque £ dépensée dans ce programme, la valeur ajoutée brute prévue à l'échelle nationale est de 9,90 £. Par ailleurs, le chiffre d'affaires supplémentaire estimé pour l'industrie du design serait de 9 millions £ (10,8 millions €).

En conclusion, les évaluations du programme Designing Demand démontrent une amélioration de la compétitivité des entreprises en ayant bénéficié, ainsi qu'une importante contribution aux économies régionales, avec un retour sur investissement supérieur à celui obtenu avec des initiatives similaires dans le secteur public.

Pour plus d'informations, consultez le site Internet : www.seeproject.org/casestudies/Designing%20Demand ou www.designingdemand.org.uk

Évaluation des programmes de soutien aux entreprises des membres de SEE

Dans le cadre du workshop, les professionnels du design ainsi que les décideurs ont également rempli un questionnaire leur demandant de juger de l'efficacité du processus d'évaluation de leurs programmes de soutien au design. Les questions étaient, notamment : Quels étaient les objectifs de votre programme ? À quelle fréquence était-il évalué ? Comment étaient mesurés la réalisation et l'impact du programme ? Comment les données étaient-elles collectées ? Quelles étaient les



Examen des programmes de soutien aux entreprises des membres de SEE (Florence, mai 2010)

conséquences de l'évaluation ? Les résultats de cet exercice nous ont permis d'identifier certaines faiblesses du processus d'évaluation, qui pouvait alors être amélioré. Les conclusions générales sont exposées dans le tableau ci-dessous.

Processus d'évaluation des membres de SEE

L'évaluation est-elle systématique ?

Idéalement, l'évaluation doit être réalisée à intervalles réguliers pour être efficace. D'après nos observations, la durée moyenne des programmes des différents partenaires est comprise en 3 et 5 ans ; toutefois, sur 11 programmes, 5 n'ont été évalués qu'à la fin, 3 seulement ont été évalués annuellement, et 1 seul mensuellement.

L'évaluation concerne-t-elle autant la réalisation du programme que ses résultats ?

Dans les différentes régions membres de SEE, nous avons constaté que l'évaluation était davantage axée sur la réalisation du programme que sur ses impacts. De manière générale, ce sont surtout les activités qui ont été évaluées : organisation de X séminaires/expositions, production de X publications, ou prestation de conseils auprès de X PME. Les répercussions de l'implication de ces dernières dans le programme ont été considérablement négligées.

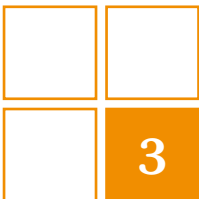
Les résultats sont-ils comparés aux objectifs fixés au départ, ainsi qu'à ceux ayant émergé au cours de la réalisation du programme

Bien que les programmes des activités aient été complets dans tous les cas, seule une minorité présentait des objectifs de performances en des termes concrets, quantifiables et mesurables. En l'absence d'objectifs clairs, il est impossible de recueillir les données nécessaires pour déterminer si le programme a bien atteint son but. À titre d'exemple, de nombreux objectifs fixés n'étaient pas tangibles : renforcer la coopération entre les entreprises et le milieu universitaire, améliorer la compétitivité des PME ou faire connaître davantage le design. Par ailleurs, de nombreux résultats positifs, qui ne s'inscrivaient pas dans les objectifs de départ, n'ont pas été pris en considération dans le processus d'évaluation.

L'évaluation est-elle utilisée pour contribuer au processus d'amélioration ?

Certains programmes étant réalisés de manière cyclique, il est essentiel de prendre en compte l'évaluation à la fin de chaque cycle, à des fins d'amélioration. De ce fait, le véritable défi consiste donc à mettre l'accent sur les facultés d'apprentissage et d'adaptation, plutôt que sur la prise d'une décision concernant la poursuite ou l'arrêt du programme. Dans de nombreux cas, lorsque le programme n'atteignait pas ses objectifs initiaux, aucune conséquence n'était anticipée.

Les principes concernant l'évaluation **systématique**, examinant l'aspect **opérationnel** (réalisation) autant que les résultats (effets), comparant les résultats avec les **objectifs initiaux et consécutifs** et utilisant l'évaluation à des fins d'**amélioration** ne s'appliquent pas uniquement aux programmes, mais également aux **politiques**.



Les sections précédentes ont évalué l'impact du design en tant que facteur unique dans la croissance d'entreprises, de l'industrie nationale et dans le développement de politiques et programmes. Mais qu'en est-il de la contribution du design, comparée à celle d'autres secteurs et disciplines ? « Bien qu'il soit possible de démontrer les **atouts du design pour les entreprises**, peu d'études ont réussi à prouver **sa valeur à un niveau régional ou national** ».¹⁴ L'impact du design à un niveau régional, national ou même européen peut revêtir plusieurs dimensions : économique, environnementale et sociale. Bien que la précédente section ait plutôt pour objectif de traiter la question d'un point de vue économique aux niveaux régional et national (le fait d'ajouter de la valeur à des entreprises contribuant à la compétitivité de l'industrie régionale ou nationale), nous évoluons dans un contexte où il devient toujours plus nécessaire de prendre en considération ces trois aspects. Cette section développera donc l'impact économique du design, tout en illustrant ses conséquences sur l'environnement et la notion de développement durable, ainsi que sur la société et l'innovation dans le domaine social.

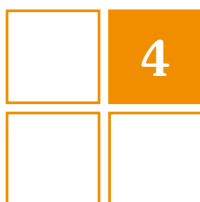
Le design est de plus en plus considéré comme un outil pour l'innovation, qui est elle-même de plus en plus perçue comme une force motrice pour la **croissance économique**. On trouve actuellement plusieurs méthodes permettant de mesurer les performances de l'innovation, notamment l'Enquête Communautaire sur l'Innovation (ECI). L'ECI évalue l'innovation depuis 1992 au moyen d'une méthodologie majoritairement

reconnue, définie dans le Manuel d'Oslo (adopté par la plupart des pays de l'OCDE). Au fil des années, elle est passée d'un point de vue restreint, principalement axé sur l'innovation technologique dans le secteur de la fabrication, à une perspective plus large englobant l'innovation non technologique, dans le domaine des services. L'ECI de 2010 à venir mettra particulièrement en avant le rôle de la créativité et des savoir-faire. La possibilité d'inclure une question portant sur le design avait déjà été débattue, mais avait été rejetée, du fait que l'ECI comprend un nombre fixe de questions, et qu'en ajouter une entraîne la suppression d'une autre. D'après les recherches de Hollander et Van Cruysen dans le cadre de PRO INNO EUROPE, « le design devrait être davantage intégré à l'Enquête Communautaire sur l'Innovation, l'ECI actuelle ne comprenant aucune question sur le rôle du design dans l'innovation, qu'il s'agisse de produits ou de processus. On y trouve une question destinée à savoir si les entreprises ont modifié de manière significative le design de leurs produits dans le cadre d'une innovation marketing, mais cette question ne reflète pas toute l'importance du design. »¹⁵

L'ECI est souvent citée comme outil clé, permettant de mesurer et comprendre l'innovation dans le contexte des entreprises ; en effet, si nous souhaitons approfondir nos connaissances dans ce domaine, l'ECI constituerait le moyen idéal. Actuellement, cet aspect de notre compréhension du design est extrêmement peu développé, car le fait d'associer les capacités nationales en termes de design aux performances économiques

implique un questionnement sur les liens de causalité, notamment dû à la rareté des données fiables. Le design est par définition un outil dynamique pour le processus d'innovation ; bien que celle-ci soit mesurée de manière appropriée dans l'ECI, le rôle du design n'est pas suffisamment pris en compte. Le défi consiste donc à inclure ces questions autour du design dans les prochaines ECI. Cela permettrait une approche comparative à l'échelle européenne et au-delà.

Par ailleurs, les différents pays peuvent réaliser une évaluation individuelle de la contribution du design à l'économie régionale et nationale par rapport aux autres secteurs, comme le montre l'étude de cas ci-dessous.



¹⁴ Moultrie, J. (2009) « Developing an International Design Scoreboard », *SEE bulletin issue 1*, p. 3.

¹⁵ Hollander, H. et Van Cruysen, A. (2009) « Design, Creativity and Innovation: A Scoreboard Approach », *Pro Inno Europe, Inno Metrics*, p. 26.

Étude de cas :
Empreinte économique et démographique
des industries créatives et culturelles
(Royaume-Uni)

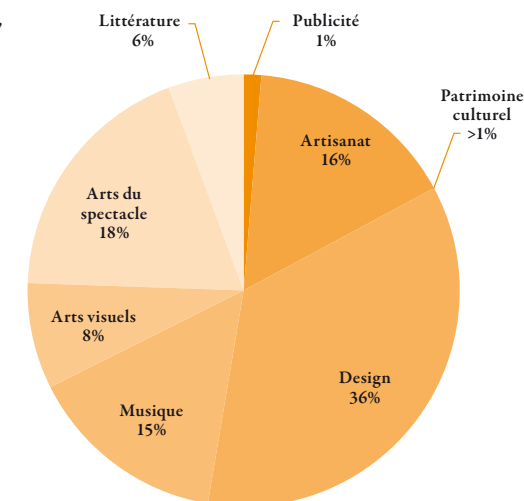
Au Pays de Galles, le Creative & Cultural Skills a dirigé en 2008 des recherches sur l’empreinte économique et démographique des industries créatives et culturelles, se basant sur des données collectées à partir d’un certain nombre de sources, notamment le recensement annuel de la population (2006), le registre des entreprises interministériel (2007) et l’enquête annuelle sur les entreprises (2006).

Creative & Cultural Skills considère comme faisant partie du secteur créatif et culturel les entreprises œuvrant dans les domaines suivants : artisanat, arts du spectacle, arts visuels, design, littérature, musique, patrimoine culturel et publicité. Au Pays de Galles, 24 060 personnes sont employées dans le secteur de la création et de la culture, et le design représente la plus grande proportion de ces entreprises (22 %). Le secteur créatif gallois contribue à l’économie britannique par une valeur ajoutée brute annuelle de 465 millions £ (556 millions €), dont 36 % sont issus du design. Toutefois, malgré ces chiffres positifs, les entreprises galloises mettent peu à profit le design. En effet, 17 % seulement d’entre elles utilisent le design produit et industriel dans leurs activités.

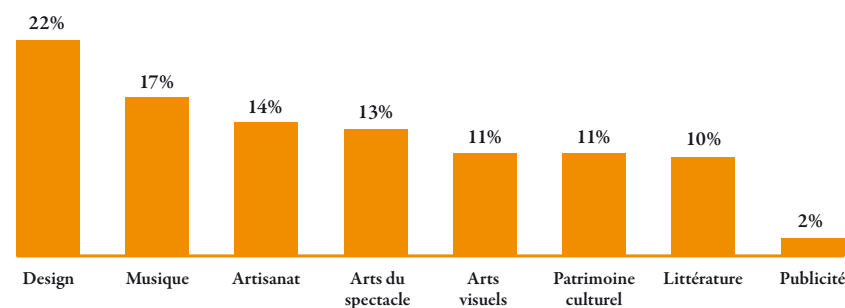
De la même manière, le secteur public du Pays de Galles utilise le design principalement dans le domaine de la communication, et son potentiel stratégique, notamment pour le développement de systèmes, services, produits et processus, demeure peu exploité. L’atout majeur de cette recherche réside dans sa capacité à contextualiser le rôle et la contribution du design, par rapport à ceux d’autres industries créatives.

Pour plus d’informations, consultez le site Internet : www.ccskills.org.uk/Research/tabid/600/Default.aspx

Niveaux de productivité de l’industrie créative au Pays de Galles : valeur brute ajoutée



Emploi dans les industries créatives du Pays de Galles



Les industries créatives du Pays de Galles contribuent à l’économie britannique par une valeur ajoutée brute annuelle de 465 millions £ (556 millions €), dont 36 % sont issus du design

Source : Empreinte économique et démographique des industries créatives et culturelles, Creative & Cultural Skills, 2008.



¹⁶ The Value of Design Factfinder Report. Design Council, 2007, p. 97.

Conclusion

Comme le démontre le cadre méthodologique utilisé dans ce livret stratégique, la mesure du retour sur investissement implique plusieurs dimensions et de nombreux défis.

Pour chacune de ces dimensions, certains critères fondamentaux doivent être pris en considération :

Évaluation du design dans les secteurs privé et public, aux niveaux micro et macro-économiques

NIVEAU MACRO-ÉCONOMIQUE	Utilisation du design par l' industrie nationale et profil du secteur du design Des statistiques sur la composition du secteur du design sont nécessaires, ainsi que sur la contribution de ce secteur à l'industrie nationale .	Rôle et impact du design sur l' économie nationale et la société L'impact du design à l'échelle régionale, nationale et même européenne peut revêtir plusieurs dimensions : économique, environnementale et sociale .
	Retour sur investissement du design pour les entreprises Les entreprises peuvent utiliser une variété de mesures et indicateurs concrets et secondaires , afin d'évaluer l'impact de l'intervention du design.	Retour sur investissement dans les programmes et politiques liés au design L'évaluation est-elle systematique ? Concerne-t-elle autant la réalisation du programme/de la politique que ses résultats ? Les résultats sont-ils comparés aux objectifs initiaux et consécutifs ? L'évaluation est-elle utilisée à des fins d' amélioration ?
NIVEAU MICRO-ÉCONOMIQUE	SECTEUR PRIVÉ	SECTEUR PUBLIC

1

Retour sur investissement du design pour les **entreprises**

Bien que la contribution du design aux performances d'une entreprise soit évidente, sa valeur en tant qu'élément isolé de toute interaction avec d'autres disciplines demeure l'objet de scepticisme. Toutefois, les discussions politiques sur l'importance du design pour les entreprises ne doivent pas pour autant être freinées. En effet, en juin 2009, la Commission Européenne a reconnu que les « résultats de recherches sur le design au niveau micro-économique sont concluants : l'utilisation du design présente un impact positif sur les performances d'une entreprises, notamment en termes de rentabilité, de cours des actions, d'emploi ou d'exportations ». ¹⁷ Le fait de démontrer le succès économique d'un projet de design constitue un intérêt certain pour les designers, mais peu d'agences de design dans le domaine disposent de la capacité et du budget nécessaires à la réalisation d'un tel travail de recherche. De ce fait, une collaboration avec des organismes de promotion du design et de recherche est essentielle. Par ailleurs, il est impératif de réaliser des évaluations en amont et en aval, au moyen d'indicateurs concrets et secondaires, de manière à obtenir davantage de preuves de l'efficacité du design en entreprise. Il peut s'agir notamment de bénéfices non associés à des produits ou services spécifiques, tels que des changements opérés dans la culture de l'entreprise, en relation avec l'application d'un processus de design.

Utilisation du design par l'industrie nationale et profil du secteur du design

En ajoutant de la valeur aux entreprises, le design contribue à la réussite de l'industrie nationale. Toutefois, en l'absence de données sur la composition du secteur du design en termes d'emploi, de répartition géographique et de chiffre d'affaires, les décideurs ne sont pas en mesure d'apprécier la portée de ce secteur et son impact. Afin de mesurer sa composition de manière efficace et significative, il importe de réaliser des recherches sur le sujet. Pour pouvoir comparer les résultats, les effets du design sur l'industrie dans son ensemble ainsi que la croissance du secteur du design doivent être mesurés au cours de périodes consécutives. Les études uniques constituent un intérêt, mais ne permettent pas d'obtenir un réel aperçu de l'évolution de l'application des ressources du design. Les recherches à cette échelle sont coûteuses, mais un certain nombre d'organismes ont déjà mis en place des processus permettant de réaliser des enquêtes d'une telle ampleur, et les données collectées dans ce cadre se sont révélées utiles.

Retour sur investissement pour les programmes et politiques liés au design

En mai 2010, les participants au workshop SEE ont pu réfléchir aux modes d'évaluation de leurs programmes de soutien aux entreprises. En examinant les pratiques actuelles, il apparaît évident que l'évaluation de ces programmes de design doit étendre son champ d'action et se focaliser davantage sur leurs résultats et leur impact plutôt que sur leur réalisation et leur fonctionnement. Une grande variété de programmes de soutien au design est réalisée au sein de l'Europe. Pour améliorer les programmes en cours comme ceux à venir, nous devons tirer des leçons des évaluations portant sur des projets déjà réalisés, afin de gagner en efficacité pour ceux qui seront mis en place ultérieurement. L'évaluation des programmes est souvent limitée par des cadres de travail, déterminés par la source du financement. Or, bien qu'essentielle pour la tenue de la comptabilité des fonds publics, cette contrainte peut orienter la réalisation d'un programme et ne pas refléter les véritables objectifs souhaités. Dans de tels cas, l'efficacité d'un programme de design peut être tributaire des compétences du directeur du programme en question, et de sa capacité à adapter les objectifs au cadre de travail disponible.

Rôle et impact du design sur l'économie nationale et la société

« La mesure de l'innovation et de la recherche et développement a aidé les décideurs du monde entier à mettre en place des politiques permettant d'améliorer la compétitivité des entreprises et d'encourager leurs investissements. Le design est de plus en plus reconnu comme un facteur de compétitivité pour les entreprises comme pour les nations, mais peu d'efforts ont été consacrés à la mesure de sa portée ou de son impact à l'échelle nationale. »¹⁸ Cela est imputable aux études réalisées à ce jour, qui n'ont pas été en mesure d'établir avec certitude les liens de causalité entre design et développement économique, en isolant le design d'un contexte plus vaste. Toutefois, les études ayant réussi à démontrer l'existence de corrélations positives entre le design et des effets plus larges sur l'économie et la société ne doivent pas être sous-estimées. L'application du design doit aller au-delà des objectifs individuels d'une entreprise, et être une force motrice pour des changements aux niveaux sociétal et environnemental.

Ce livret stratégique présente des exemples de pratiques actuelles, englobant quatre dimensions distinctes. Il a pour objectif d'encourager la recherche dans ce domaine, en prenant en considération les quatre éléments du cadre méthodologique : secteurs public et privé, niveaux micro et macro-économiques.



Barcelona Design Centre

bio.

BIO / Museum of Architecture
and Design



Śląski Zamek
Sztuki i Przedsiębiorczości
w Cieszynie

Silesian Castle of Art & Enterprise



Consorzio Casa Toscana



Centre for
Design Innovation

Centre for Design Innovation



ARDI Rhone-Alps Design Centre

A!

Aalto University
School of Art and Design



Estonian Design Centre

DDC®

Danish Design Centre

design
flanders

Design Flanders



Design Wales

