

Utilisation du design pour l'introduction d'idées innovantes sur le marché

Livret stratégique SEE
04—

Mai
2011—



Co-financed by the
European Regional
Development Fund

Page /02	Synthèse
Page /03	Introduction
Page /05	Section 1 : > Rôle du design dans les processus de développement de nouveaux produits et services
Page /09	Section 2 : >> Programmes de soutien au design pour le développement de nouveaux produits et services
Page /13	Section 3 : >>> Programmes de soutien au design dans les systèmes nationaux de design
Page /17	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. Le projet SEE est cofinancé par le Fonds Européen de Développement Régional, dans le cadre du programme INTERREG IVC.

Rédacteurs

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

Groupe de recherche en politiques de SEE

Design Wales (Royaume-Uni), Estonian Design Centre (Estonie), Aalto University School of Art and Design (Finlande), Centre for Innovation Design (Irlande) et BIO – Museum of Architecture and Design (Slovénie)

Conception et infographie coordonnées par

Centre for Innovation Design (Irlande)

Conception

Farfela Design, Marta Slawinska (info@farfela.com) / Adaptation française Jean-Marc Barrier, Poem, www.jm-barrier.com

Remerciements

Nous remercions tout particulièrement Paul Thurston (Design Wales) pour sa contribution.

Ce livret stratégique SEE est imprimé sur un 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, sous réserve que la source de ce matériel soit clairement indiquée.

Contact: Design Wales

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 octobre 2010, la Commission Européenne a fait du design l'une des priorités de l'« Union pour l'innovation », qui constitue un objectif crucial dans l'agenda stratégique de l'initiative « Europe 2020 ». L'Union Européenne aborde ici le concept de l'innovation au sens large du terme, dans lequel le design représente un moteur pour des produits, services, processus et modèles offrant une valeur ajoutée aux utilisateurs. Le design est également porteur d'un potentiel considérable pour la croissance et de nouvelles opportunités de travail¹. Dans ce contexte, il est considéré comme une « discipline et une activité essentielles à la concrétisation des idées jusqu'au stade de la commercialisation et à leur transformation en produits conviviaux et attrayants.²»

Au cours de la Conférence sur les politiques, l'innovation et le design, qui s'est tenue en mars 2011 au Parlement flamand (Bruxelles), Peter Dröll, chef d'unité à la direction générale Entreprises et Industrie de la Commission Européenne, a déclaré : « dans cette optique, il est souhaitable que le design stratégique soit d'usage courant dans toutes les politiques relatives à l'innovation. À l'heure actuelle, nos politiques s'appuient encore trop sur un ancien système de soutien à l'innovation. C'est pourquoi nous souhaitons que d'ici 2020, le design soit un élément pleinement accepté, reconnu et valorisé dans les politiques d'innovation à travers l'Europe, et ce aux niveaux européen, national et régional. »

Le design s'étant clairement imposé dans l'agenda politique de l'UE, les décideurs politiques européens sont amenés à examiner la manière dont le design peut relever des défis dans l'industrie, les services et la société. Toutefois, sans réel aperçu des différentes pratiques européennes, nous risquons de passer à côté d'opportunités cruciales pour la consolidation de la contribution du design à la compétitivité et à l'innovation dans nos régions. Par conséquent, ce quatrième livret stratégique de SEE a pour objectif de présenter le rôle du design pour amener des idées innovantes sur le marché.

> La section 1 démontre que le design peut intervenir à toutes les étapes du processus d'innovation : création d'un produit ou d'un service, compréhension des besoins des utilisateurs, utilisation et élimination du produit ou du service. En effet, les produits intégrés à une expérience utilisateur avancée et dotés de services adaptables, créant de la valeur ajoutée au produit lui-même, s'avèrent être les plus compétitifs sur le marché.

>> Pour permettre aux entreprises, notamment aux PME, d'apporter des idées sur le marché, les gouvernements investissent de plus en plus dans des programmes de soutien au design, et s'éloignent ainsi de l'ancien système de soutien à l'innovation évoqué par Peter Dröll. La section 2 présente les expériences acquises au cours du projet SEE via la réalisation de programmes de soutien au design, orientés de manière à permettre aux entreprises de développer de nouveaux produits et services.

>>>

La section 3 présente en contexte le rôle des programmes de soutien au design au sein d'un système national plus vaste, comprenant notamment d'autres éléments permettant de constituer un foyer de ressources et d'acteurs dans le domaine du design, à l'échelle nationale ou régionale. L'identification de systèmes régionaux et nationaux dans le domaine du design permet aux décideurs de déterminer l'existence d'interactions insuffisantes entre les différents acteurs, susceptibles d'entraîner une sous-utilisation du design dans l'industrie.

En examinant le rôle du design dans le cadre du développement de nouveaux produits et services, de programmes de soutien aux entreprises et de systèmes nationaux ou régionaux, nous souhaitons prouver sa contribution à l'innovation, à la compétitivité et au développement socio-économique en tant que discipline stratégique. Ce faisant, nous proposons aux décideurs politiques un cadre de travail, qui leur permettra de saisir le potentiel du design dans leur propre contexte régional ou national.

¹ European Commission Communication (2010) 'Europe 2020 Flagship Initiative Innovation Union' SEC(2010)1161, Brussels p. 7.

² Ibid, p. 18.

Introduction

Dans le cadre de l'initiative Europe 2020, la Commission Européenne a défini trois objectifs interconnectés : croissance intelligente, durable et inclusive. Au cours de la conférence « Design and Learning », qui s'est tenue à Bruxelles en novembre 2010, le Dr R. Buscher, chef de l'unité Industries créatives de la direction générale Entreprises et Industrie, a déclaré : « le design peut contribuer à ces trois facteurs ». Depuis octobre 2010, le design est considéré comme une priorité par la Commission Européenne dans le cadre de l'initiative phare « Union pour l'innovation ». L'objectif est que le design « amène de bonnes idées sur le marché »³.

L'objectif du projet SEE consiste en partie à informer les décideurs politiques régionaux et nationaux sur le rôle stratégique du design. Afin de démontrer le rôle du design dans l'introduction de produits et services innovants sur le marché, les onze participants au projet SEE ont invité des représentants de leurs gouvernements régionaux au quatrième workshop SEE, qui s'est tenu à Cieszyn, dans le sud de la Pologne, les 4 et 5 novembre 2010.



SEE Workshop 'Bringing Innovative Ideas to Market using Design', Cieszyn, Poland, November 2010.

Cet événement, qui s'est déroulé au château de Cieszyn, a associé présentations d'importants programmes d'innovation et de design européens et sessions interactives, qui ont permis aux professionnels de la promotion du design et aux décideurs politiques de discuter des perspectives d'avenir. Ce sujet a été sélectionné en raison de son adéquation avec l'un des objectifs de l'initiative « Les régions, actrices du changement économiques » :

« Accélérer la mise sur le marché des projets innovants : les PME opèrent de plus en plus sur les marchés internationaux et doivent également s'adapter plus rapidement à l'évolution au niveau mondial. La capacité à adopter de nouvelles technologies et de nouveaux procédés (parfois développés par la recherche) est un élément-clé de la compétitivité mais elle reste entravée par plusieurs facteurs.⁴ »

Les représentants des gouvernements régionaux présents au workshop contribuent tous dans une certaine mesure au soutien des PME, conscients des défis auxquels elles sont confrontées. Toutefois, ils souhaitaient connaître en détail la manière avec laquelle le design peut améliorer la compétitivité de ces entreprises.

Dans le cadre de cette problématique, une série d'exercices interactifs, associant l'expertise des représentants de gouvernements et des membres de SEE, a été mise en place, de manière à répondre aux questions suivantes : Comment les idées innovantes pénètrent-elles le marché, et où le design intervient-il dans le processus de développement ? Quels sont

les obstacles et les moteurs que les PME sont amenées à rencontrer dans l'utilisation du design ? Quel type de programme les gouvernements peuvent-ils mettre en place afin de permettre aux PME d'exploiter les ressources du design ? Quels sont les institutions et programmes existants relatifs aux soutiens, promotion, enseignements et politique du design dans chacune des régions membres de SEE (ou quels sont les éléments composant leur système national/régional de design) ? Comment le système national relatif au design interagit-il avec le système national pour l'innovation ? La situation actuelle permet-elle aux entreprises d'introduire des idées innovantes sur le marché ?

Sur la base de ces considérations, chacun des membres du projet SEE a présenté un exemple illustrant la mise d'une idée innovante sur le marché, la plupart des cas impliquant l'intervention d'un programme de soutien au design. Ces exemples sont variés, allant d'équipements sportifs à des matériaux bioplastiques, en passant par des appareils médicaux et des services publics. Les participants ont alors pu examiner tous les processus de développement de nouveaux produits ou services utilisés dans chaque cas, et comprendre les différentes étapes nécessaires à l'apport d'une nouvelle idée sur le marché. Les composants des différents modèles employés ont été ventilés en phases clés (voir figure 1), qui peuvent servir de point de départ à un débat sur une potentielle intervention.

Après avoir examiné en groupes plusieurs modèles majeurs, les membres de SEE et les représentants des gouvernements

³ European Commission Communication (2010) "Europe 2020 Flagship Initiative Innovation Union" SEC(2010)1161, Brussels p. 13

⁴ Les "Regions for Economic Change" est une initiative de la Commission Européenne, son objectif est d'augmenter le transfert de bonnes pratiques de développement régional avec un accent particulier sur l'innovation comme partie de la stratégie Europe 2020, http://ec.europa.eu/regional_policy/cooperation/interregional/ecochange/index_en.cfm

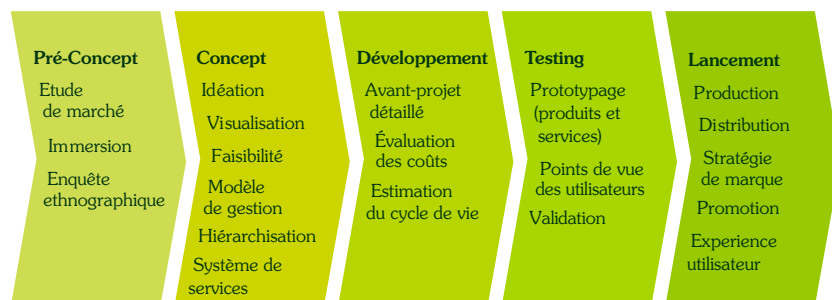


Figure 1: Phases clés du développement de nouveaux produits et services

régionaux ont ensuite recréé le processus de développement du produit ou service pour chaque exemple, et ont pu identifier à quelles étapes le design jouait un rôle significatif. Les différents groupes ont ainsi déterminé que le design jouait un rôle crucial à toutes les étapes, mais pas nécessairement pour chaque produit. En effet, chaque processus de développement de produit ou de service bénéficie du design à des phases différentes : identification des défis et opportunités en déterminant les besoins des utilisateurs, examen et hiérarchisation des différentes solutions au moyen de techniques de visualisation, intégration du point de vue des utilisateurs lors du prototypage, maintien d'une expérience utilisateur homogène tout au long de la durée de vie du produit ou du service. La section 1 de ce livret traite plus en profondeur le processus de développement de produits ou de services, ainsi que le rôle du design.

Bien que les exemples présentés par les membres de SEE prouvent que le design permet d'obtenir un produit plus compétitif

ou un service nettement amélioré, les PME se heurtent toujours à des obstacles dans l'utilisation du design. Sur la base des processus de développement de produits ou de services élaborés par les différents groupes, il a été demandé aux délégués d'identifier les principaux obstacles auxquels sont confrontées les PME souhaitant se lancer dans un processus de design. Pour les gouvernements, les problèmes que rencontrent les PME pour exploiter les ressources du design constituent une défaillance du marché. La section 2 traite des défis que les PME sont contraintes de relever pour mettre efficacement à profit le design, ainsi que des types de programmes que les gouvernements peuvent mettre en œuvre pour encourager ces entreprises à faire appel au design.

Les participants ont ensuite cherché à comprendre le rôle des acteurs et programmes liés au design au sein de leurs systèmes nationaux, en identifiant les différents institutions et intervenants. Cette identification des systèmes de design nationaux ou régionaux se basait sur une approche défendue par Raulik-Murphy. Celle-ci implique qu'un système de design national ou régional repose sur un certain nombre d'éléments, notamment : enseignement et promotion du design, organismes de soutien au design, sources de financement, acteurs politiques, institutions de recherche et développement et associations professionnelles liées au design. Chaque membre de SEE faisait équipe avec le représentant de son gouvernement national ou régional, afin d'élaborer une structure pour un système de design national ou régional. L'exercice permettait aux décideurs politiques

d'identifier un éventuel double emploi au niveau des institutions dotées de responsabilités dans le domaine du design, ainsi que des lacunes en termes de soutien au design. Le résultat de ces exercices est exposé à la section 3. Si elle était adoptée par d'autres régions, cette approche systématique pour le développement de politiques liées au design constituerait un tout nouveau fondement pour l'utilisation future de la discipline.

Ce livret présente trois sections, qui ont pour vocation d'étudier le processus de développement de nouveaux produits et services, les programmes de soutien au design dans le contexte de politiques d'innovation ainsi que les systèmes de design nationaux. Chaque section comporte une étude de cas, présentée à titre d'exemple. Ce document, destiné aux décideurs politiques européens, illustre le rôle du design dans l'introduction d'idées innovantes sur le marché, ainsi que sa contribution à des stratégies à une plus grande échelle, dans le domaine de l'innovation. Pour les besoins de cette publication, nous utilisons ici la définition du design telle que proposée par la Commission européenne :

Le design est un outil pour la mise en œuvre de l'innovation. Il s'agit de l'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 durable⁵.

⁵ Définition proposée dans la consultation de la Commission Européenne "Design as a driver of user-centred innovation", DG Enterprise and Industry, April 2009. Cette définition a été approuvée par 78% des répondants de la consultation publique. .

Section
1

Rôle du design dans les processus de développement de nouveaux produits et services

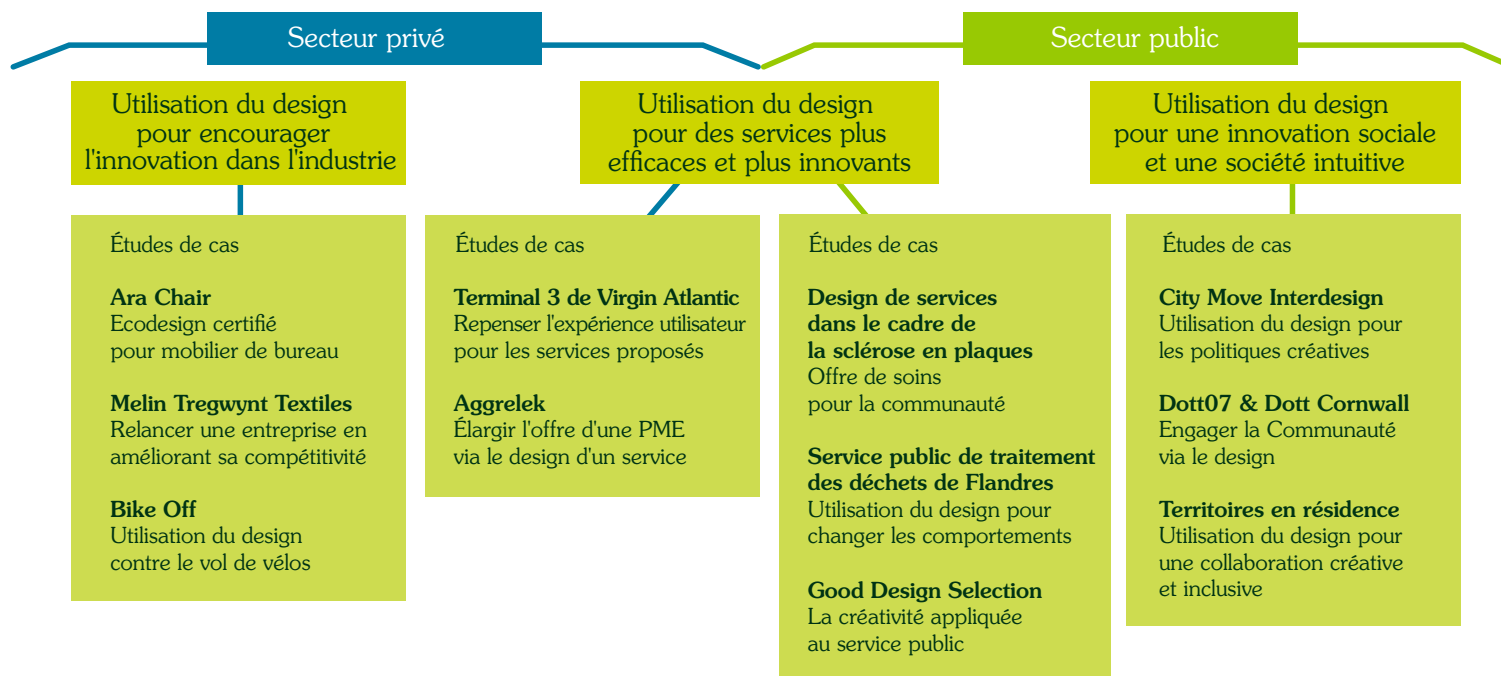


L'«Union pour l'innovation» affirme que l'Europe doit «mettre au point une stratégie d'innovation qui lui soit propre, qui se fonde sur ses atouts et qui mette ses valeurs à profit [...] en conférant à la notion d'innovation un sens large». Ce concept élargi implique de considérer le design comme un moteur pour l'innovation, que ce soit dans le secteur privé (en amenant des idées innovantes sur le marché sous la forme de produits, de processus, de services et de systèmes) ou dans le secteur public (en améliorant l'efficacité des services publics

et l'adéquation aux besoins des utilisateurs). La figure 2 présente des études de cas issues du projet SEE, illustrant le rôle moteur du design pour l'innovation dans l'industrie, les services et la société.

Tout comme l'innovation, le design est un vaste concept. Souvent confondu avec le terme plus étroit de stylisme, le design est toutefois de plus en plus considéré dans son sens large, en tant qu'intervention stratégique. En effet, il est en mesure d'exploiter la technologie pour créer des

produits fonctionnels, attractifs et respectueux de l'environnement, d'identifier des défaillances dans les processus et de les modifier de manière à les recentrer sur l'utilisateur, d'élargir l'offre d'une entreprise en développant un éventail de nouveaux services autour d'un produit, ainsi que de regrouper des informations complexes dans des systèmes conviviaux. En plaçant l'utilisateur au cœur de cette approche, le design est source de solutions inclusives et adaptées à l'usage visé. Le design comporte une véritable mine de méthodes. En approfondissant leur



Les études de cas ci-dessus sont répertoriées dans la bibliothèque du projet SEE, à l'adresse suivante : www.seeproject.org/casestudy

Figure 2: En quoi le design permet-il de faire la différence ?



connaissance d'une innovation s'appuyant sur le design, les décideurs politiques sont amenés à rencontrer les termes suivants :

> **Idéation:**
 implique la participation de plusieurs acteurs au moyen de techniques visuelles, de manière à identifier les défis rencontrés et les lacunes existantes lors d'une offre de produit ou service. Emploie une approche créative pour explorer et échanger sur un vaste ensemble de solutions potentielles

> **Immersion:**
 utilise des techniques de recherche participatives et ethnographiques, de manière à percevoir le produit ou le service du point de vue des utilisateurs

> **Estimation du cycle de vie:**
 80 % de l'impact environnemental d'un produit ou service est déterminé lors de la phase de conception. Les designers sont en mesure de prendre en compte cette dimension environnementale dans le cycle de vie, en choisissant des matériaux appropriés ou en limitant l'empreinte carbone d'un service

> **Planification du parcours:**
 permet d'identifier les points d'interaction entre le consommateur et le produit ou le service, ainsi que les éventuelles défaillances

> **Prototypage:**
 permet de gagner en efficacité en anticipant les problèmes (choix de la prévention), et de tester la faisabilité d'une solution avant sa production ou sa mise en œuvre à grande échelle

Le design peut intervenir à chaque étape du processus de développement d'un nouveau produit ou service : concept, développement, lancement, fin de vie. Cooper et autres⁶ ont élaboré le processus dit de « porte d'étape » pour le développement d'un nouveau produit ou service. Le concept est le suivant : une entreprise amenant une nouvelle idée sur le marché ne doit pas passer à la phase de

création suivante avant que toutes les étapes de chaque « porte » ne soient terminées. Ces processus ont été élaborés pour réduire les risques existants dans la gestion du développement de nouveaux produits ou services. Les zones de texte ajoutées au modèle de Cooper (figure 3), selon les expériences des membres de SEE, illustrent la valeur ajoutée conférée au processus par le design.

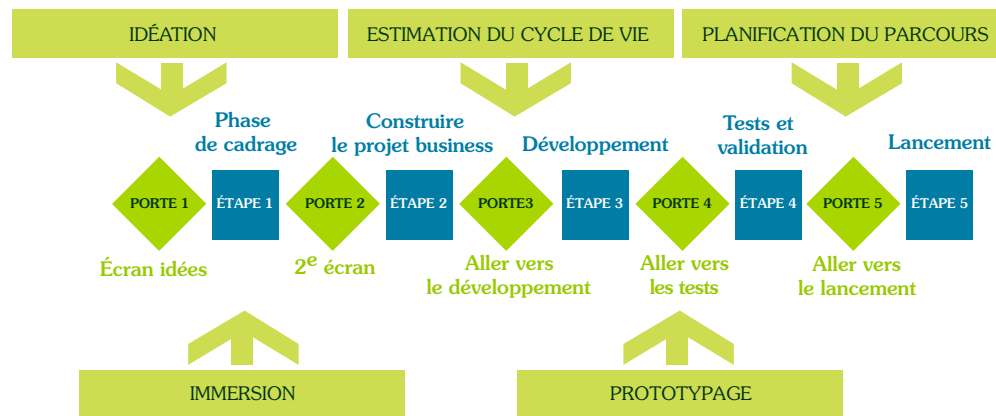


Figure 3: Processus de développement de produit « porte d'étape » et rôle du design



⁶ www.stage-gate.com/knowledge_pipwhat.php

L'étude de cas ci-dessous présente l'expérience d'une petite entreprise située à Swansea, dans le sud du Pays de Galles, spécialisée dans la fabrication de pointe. Suite à l'intervention de techniques propres au design, celle-ci a mis en place un portefeuille de services et d'investissements en développement de produits, exploitant ainsi des opportunités qui s'offraient à elle.

Étude de cas: design de service chez Aggrelek

Aggrelek crée des unités de traitement de l'eau électrochimiques pour des entreprises telles que Shell ou Corus ; ses produits traitent de grandes quantités d'eau contaminée.

La société, qui compte cinq employés, est basée à Swansea, dans le Sud du Pays de Galles. Comme de nombreuses petites entreprises dans le secteur de la fabrication, Aggrelek a pu se développer et s'imposer grâce à son expertise technique.

Ce savoir-faire lui a permis d'être compétitive sur le marché et de développer des produits innovants auprès de plusieurs clients clés. Toutefois, explique Phil Morgan, directeur général, « pour une nouvelle entreprise, l'introduction d'une nouvelle technologie peut s'avérer être un véritable combat ». La PME a participé au Service Design Programme (Programme de design de service) proposé par Design Wales, soutenu par le gouvernement du Pays de Galles.

Avec Design Wales, tous les membres de l'entreprise, des responsables au personnel d'installation, ont été réunis dans le but de définir le parcours type d'un usager, de manière à identifier les points clés présentant un impact significatif pour l'expérience utilisateur. Il s'agissait notamment de définir les bonnes pratiques, les problèmes actuels

et les améliorations potentielles. Le point de contact, qui représente une interaction entre l'utilisateur et le produit ou service, est une notion clé en design de service. En examinant les points de contact représentant potentiellement un impact élevé sur l'expérience utilisateur, l'entreprise a pu identifier les changements stratégiques à mettre en œuvre.

Design Wales a accompagné Aggrelek tout au long du processus, et lui a apporté des conseils sur l'utilisation de méthodes de design telles que **l'idéation, l'immersion, la stratégie de marque et le prototypage de service.**

Aggrelek a ainsi développé plusieurs concepts de service, qui ont été testés auprès d'utilisateurs et introduits sur le marché avec les résultats suivants :

- > L'entreprise a investi 50 000 £ (56 500 € environ) en recherche et développement, de manière à réagir en fonction des données recueillies et à réaliser pleinement le potentiel de son produit ;
- > L'équipe a revu son business plan et embauché huit employés supplémentaires ;
- > L'entreprise a repensé sa stratégie de marque de manière à redéfinir son positionnement sur le marché ;
- > Trois nouveaux produits et quatre nouveaux services ont été lancés ;
- > Leurs nouveaux services ont rapporté 100 000 £ (environ 113 000 €) dans les deux premiers mois après leur lancement ;
- > L'entreprise a protégé ces services améliorés au moyen d'une marque commerciale.

Pour de plus amples informations, consultez le site Internet :

www.testyourservice.co.uk
or www.designwales.org



L'équipe d'Aggrelek dans l'usine de Swansea au sud du Pays de Galles



Programmes de soutien au design pour le développement de nouveaux produits et services



La Commission Européenne a reconnu les atouts des industries créatives d'Europe, ainsi que leur potentiel à générer de la croissance et à créer de l'emploi grâce à l'innovation. Elle a notamment salué la contribution du design aux activités des PME. Toutefois, des études prouvent que les PME n'exploitent pas les ressources du design. Au cours du workshop SEE en Pologne, les membres du projet et les représentants des gouvernements ont identifié un certain nombre d'obstacles auxquels les PME sont confrontées pour l'utilisation du design :

>> Expérience et ressources insuffisantes pour gérer le design

Les décisions concernant ce type d'investissement sont habituellement du ressort du directeur général ou d'une équipe restreinte de responsables ; or, par définition, les PME ne disposent pas des ressources nécessaires (en temps ou en main d'œuvre) pour financer une expertise en design ou développer les compétences correspondantes en interne. Dans le fonctionnement quotidien d'une entreprise, les directeurs de PME prennent rarement le temps de s'accorder un moment de réflexion pour déterminer l'éventuelle mise en place d'une intervention stratégique du design.

>> Connaissance insuffisante de la portée du design

Le design demeure méconnu et mal compris, non seulement des directeurs de PME, mais également des chefs de grandes entreprises et des décideurs politiques. Il est souvent confondu, dans un sens plus étroit, avec le développement de produits, et n'est pas perçu comme une discipline stratégique à plus grande échelle, susceptible d'intervenir à tous les niveaux de l'expérience utilisateur, ainsi que dans la culture de l'entreprise.

>> Connaissance insuffisante du retour sur investissement lié au design

Enfin, la méconnaissance du résultat d'un investissement en design par les PME, lorsqu'elles calculent le retour sur investissement, reste un problème de taille. De ce fait, ces entreprises hésitent à prendre les risques associés à cette approche complexe et incertaine.

Ces obstacles, qui empêchent les PME d'accéder aux ressources du design, constituent une faille du marché, à laquelle les gouvernements tentent de remédier via diverses approches, notamment au moyen de nombreux programmes de soutien à l'innovation. Ce soutien gouvernemental aux PME vise notamment à aider les entreprises à être compétitives, ce qui permet ensuite d'améliorer la situation économique, grâce à des créations d'emploi et aux collectes d'impôts. Le soutien gouvernemental est généralement orienté vers la recherche et développement, la technologie et la fabrication.

Cependant, une nouvelle génération de programmes de soutien au design voit le jour, reflétant ainsi la définition élargie de l'innovation, appliquée à des services s'appuyant sur le design.

Le projet SEE a recueilli différents exemples de programmes de soutien au design à travers le monde ; ceux-ci sont disponibles sur le site Internet du projet SEE dans la bibliothèque d'études de cas (www.seeproject.org/casestudy). Les membres de SEE ont également organisé deux workshops, l'un examinant le retour sur investissement des programmes de soutien au design et l'autre sur le développement de ces programmes (pour de plus amples informations, voir le Livret Stratégique SEE Évaluation du Design et la publication SEE Building Next Generation Design Support Programmes). Grâce aux échanges de savoirs entre les membres de SEE ayant eu lieu au cours de ces événements, notamment autour de l'élaboration de programmes de soutien au design, des enseignements essentiels ont pu être énoncés. Ils ont été classés selon sept grandes rubriques, sur la base d'une structure de soutien aux entreprises conçue par Knecht et Ball⁷ pour le workshop du projet SEE à Tallinn, destinée à aider au développement de nouveaux modèles de soutien au design :



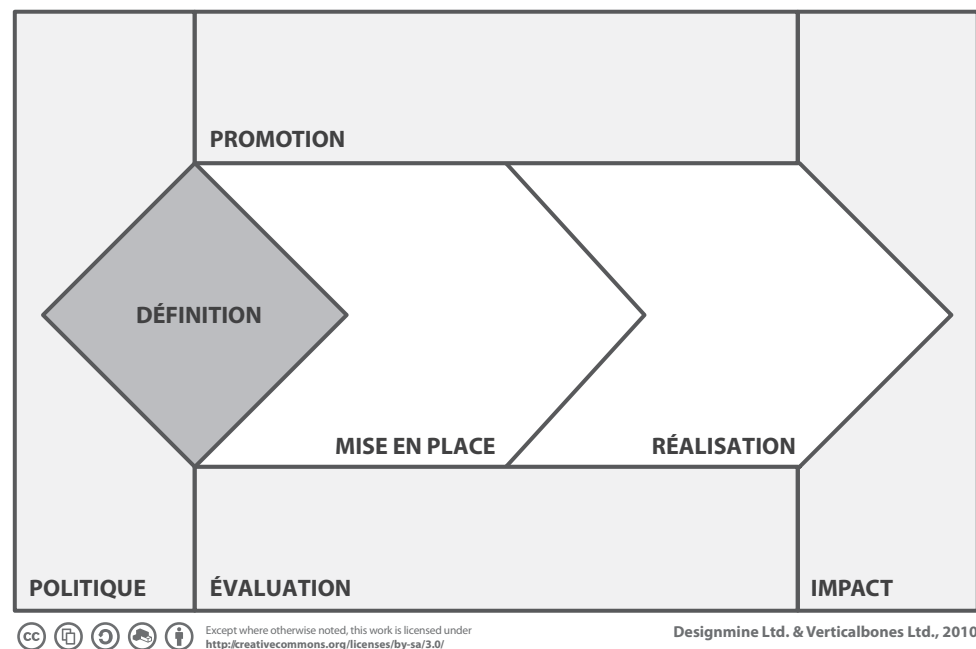


Figure 4 : Structure de soutien aux entreprises.

POLITIQUE

- >> S'assurer que le programme est conforme aux priorités et mesures politiques du gouvernement.
- >> Créer une collaboration harmonieuse entre le service du gouvernement et l'organisation chargée de la réalisation afin de diffuser le concept du design comme outil de l'innovation, communiquer efficacement les résultats du programme et s'en servir comme base pour la mise en place de politiques

DÉFINITION

- >> Soutenir les designers (offre) autant que les entreprises (demande), afin d'éviter qu'un

écart entre les deux types d'intervenants n'affecte la réussite du programme.

- >> S'informer sur les programmes de soutien mis en place dans d'autres pays et étudier leur transférabilité dans des contextes nationaux spécifiques.

MISE EN PLACE

- >> Consacrer du temps pour la réceptivité des clients et pour l'obtention du feu vert du PDG de l'entreprise ; cette approbation est en effet essentielle pour garantir un engagement de l'entreprise tout au long du processus.
- >> Identifier les étapes et les processus mis en œuvre dans le programme, de manière

à ce que le client puisse connaître le parcours qu'il s'apprête à réaliser, et sache ce que l'on attend des participants.

RÉALISATION

- >> Encourager un dialogue actif entre les entreprises et les designers pour favoriser le travail en réseau et les opportunités commerciales.
- >> Acquérir des atouts au niveau local pour la réalisation et exploiter au mieux les ressources régionales ou nationales.

ÉVALUATION

- >> Intégrer l'évaluation au programme dès le départ ; ce processus doit prendre en compte la réalisation du programme (qualité) ainsi que les résultats (impact) pour obtenir des données quantitatives et qualitatives.
- >> S'assurer que les mesures sont systématiques et réalisées à des intervalles réguliers au début, à mi-parcours, à la fin du programme et une fois celui-ci terminé.

PROMOTION

- >> Travailler avec des organismes publics comme privés, de manière à diffuser le concept de design.
- >> Développer des études de cas afin que l'impact de l'intervention du design soit accessible à un public varié.

IMPACT

- >> S'assurer que les résultats de l'évaluation permettent de mesurer l'impact du programme et d'améliorer ce dernier.
- >> S'assurer que le programme est source d'un savoir destiné à demeurer au sein du pays ou de la région et garantir sa transmission, de manière à présenter les résultats ultérieurement aux décideurs politiques.



À la section 1, l'étude de cas présentait la manière avec laquelle une PME mettait à profit le design. En l'occurrence, elle a pu le faire grâce à un programme de soutien aux entreprises proposé par Design Wales, qui a introduit le principe du design de service auprès du directeur général. Dans cette section, nous détaillons le fonctionnement du programme et démontrons que les services sont de plus en plus au centre des initiatives de soutien à l'innovation.

Étude de cas :
Programme de design de service
(Pays de Galles, Royaume-Uni)

Design Wales propose un programme de design de service (Service Design Programme), avec le soutien du gouvernement du Pays de Galles. Dans ce programme, le design de service est un outil pour la croissance économique dans le secteur de la fabrication de matériaux de pointe. Le programme, qui a commencé en juillet 2010, est amené à se terminer en mai 2013. Il a été conçu pour traiter l'offre comme la demande, en stimulant cette dernière au sein des usines du pays. Il est également destiné à créer une expertise dans le domaine du design de service auprès des designers gallois, avec pour objectif une collaboration stratégique avec 90 entreprises. Les indicateurs de performance des programmes consistent en un équilibre entre indicateurs liés à la réalisation (nombre de séminaires et d'entretiens de diagnostic) et indicateurs d'impact (nouveaux services lancés, investissement en recherche et développement et emplois créés). Voir figure 5. Ainsi combinés, ces indicateurs influencent

	Objectif	Résultat au bout des six premiers mois
Indicateurs de performance		
Séminaires	52	21
Entretiens de diagnostic	225	72
Indicateurs d'impact		
Entreprises accompagnées	90	14
Produits, services ou processus enregistrés	20	4
Lancements de produits, services ou processus nouveaux ou améliorés	75	20
Emplois créés	35	9
Investissement en recherche et développement nécessaire	£150,000 (environ 170 000 €)	£50,000 (environ 56 500 €)
Financement garanti	£28,000 (environ 32 000 €)	£4,300 (environ 4 900 €)

Figure 5 : Objectifs et résultats du projet



considérablement le comportement et les pratiques au sein d'une entreprise. Le modèle de soutien aux entreprises développé par Design Wales se base sur un processus composé de quatre étapes (figure 6) : événements, service de conseil téléphonique, workshop sur l'essentiel du service et programme de stratégie du service. Pour un impact significatif sur les activités des PME, celles-ci doivent s'engager sur une période prolongée. Passer d'une offre de produits à une prestation de services relève autant d'un changement dans la culture de management que d'une modification des pratiques d'entreprise.

Le programme de design de service travaille également avec le secteur du design au Pays de Galles afin de créer l'« offre » en expertise de design de service. Il garantit qu'une fois

le soutien financier de Design Wales reçu, une expertise locale en design de service est disponible pour le projet à réaliser.

Bien qu'il existe certaines exceptions à la règle, la plupart des entreprises bénéficiant d'un soutien gouvernemental pour l'innovation sont des PME ou des micro-entreprises. Or, il s'agit des sociétés manquant des ressources vitales nécessaires au financement d'une expertise en design de service ou au développement de compétences en interne, éléments les plus critiques pour un programme de soutien au design. Outre leur disponibilité pour ce type de soutien, les PME sont également davantage susceptibles de bénéficier d'un impact durable, dans la mesure où les mentalités, approches et modèles de gestion évoluent plus facilement dans les petites entreprises.

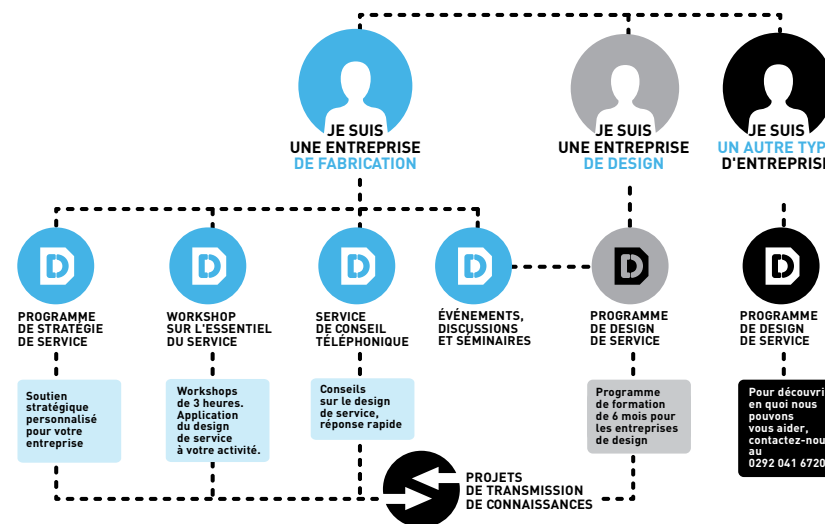


Figure 6 : Diagramme du programme de design de service

Programmes de soutien au design dans les systèmes nationaux de design



Les industries créatives et l'innovation font l'objet d'un nouveau débat politique en Europe. À titre d'exemple, le comité d'experts sur l'innovation dans les services de la Commission Européenne a souhaité donner priorité aux industries créatives dans ce domaine. Le comité s'est en effet penché sur la question suivante : « En quoi l'innovation dans les services peut-elle contribuer à créer une Europe plus intelligente, durable et inclusive ? ». Par ailleurs, le comité d'experts a su démontrer que l'innovation non technologique, dans laquelle s'inscrit le design, joue un rôle clé dans le secteur des services. Le rapport « Meeting the Challenge of Europe 2020 : The Transformative Power of Service Innovation ⁸ » plaide pour une « approche systémique du développement de politiques », dans laquelle une politique doit, dans l'idéal, être formulée de manière holistique, via « l'œil de l'utilisateur ».

Une approche systémique du développement de politiques d'innovation avait été énoncée par Freeman, Nelson et Lundvall dans les années 80. Elle avait ensuite été consolidée en pratique par l'Organisation de Coopération et de Développement Economiques (OCDE). Le concept de systèmes d'innovation nationaux a permis de se concentrer sur cette défaillance du marché, en dirigeant « l'attention des décideurs politiques sur les éventuelles failles systémiques, susceptibles d'affecter les performances de l'industrie en termes d'innovation ⁹ ».

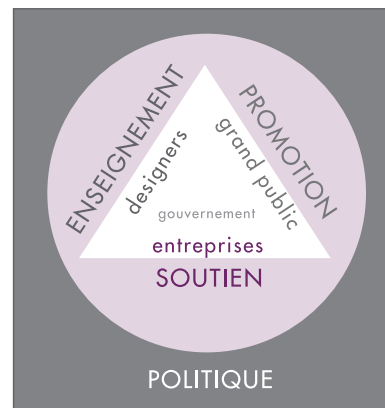
Dans le cas du design, on observe un changement similaire dans la conception de l'intervention politique. Jusqu'à présent, les programmes et politiques de soutien au design trouvaient leur fondement dans l'incapacité

des entreprises à exploiter les ressources du design. Toutefois, comme il a pu être observé au cours du projet SEE, les programmes et politiques liés au design ont évolué, notamment en termes d'innovation et de durabilité. Cela est dû aux débats, recherches, échanges et interactions avec les expériences d'autres pays et d'autres champs politiques. Raulik-Murphy ¹⁰ a présenté le concept de systèmes de design nationaux, dans lequel outre le fait d'encourager les entreprises à investir dans le design, il convient de s'assurer que les autres composants du système œuvrent également favorablement pour un investissement dans ce domaine. Dans la pratique, les différents acteurs interagissent autour de trois types de programmes liés de design : promotion, soutien et enseignement. Par ailleurs, pour fonctionner efficacement, le système nécessite une intervention gouvernementale (politiques). La figure 7 constitue une représentation schématique de ces composants et énonce leur définition. En examinant ces systèmes, les chercheurs

et décideurs politiques peuvent identifier, à titre d'exemple, une interaction insuffisante entre les différents acteurs d'un système, un déséquilibre entre les programmes financés par le privé et ceux bénéficiant de fonds publics, un décalage entre les programmes de soutien au design et ceux chargés de sa promotion, ou autres défaillances susceptibles de freiner l'utilisation du design par les entreprises. Dans cette approche élargie, le système ne se concentre pas uniquement sur les interactions entre les entreprises, les agences de design et le gouvernement ; il inclut également des acteurs tels que les organismes de recherche, les universités, les organismes prêteurs (ex : banques), les entreprises responsables de l'offre, les plans de soutien gouvernementaux (ex : programmes d'exportation) ainsi que les utilisateurs.

Au cours du workshop SEE, chaque membre du projet a fait équipe avec le représentant de son gouvernement régional, dans le cadre

SYSTÈME DE DESIGN NATIONAL



- > **PROMOTION DU DESIGN** : il s'agit généralement de viser un public large de manière à le sensibiliser aux avantages du design, en employant diverses méthodes (expositions, récompenses, conférences, séminaires et publications).
- > **SOUTIEN AU DESIGN** : des programmes sont mis en œuvre pour aider les entreprises dans leur exploitation du design. À titre d'exemple, ces programmes peuvent créer des « passerelles » entre les designers et les entreprises.
- > **ENSEIGNEMENT DU DESIGN** : inclut l'enseignement classique (diplômes universitaires) et la formation professionnelle de designers
- > **POLITIQUES LIÉES AU DESIGN** : processus par lequel les gouvernements expriment leur vision politique dans des programmes et actions, dans le but de développer des ressources nationales dans le domaine du design et d'encourager leur utilisation efficace.

Figure 7 : Représentation schématique des principaux programmes d'un système national de design et définitions

⁸ Europe Innova, (2010) 'Meeting the Challenge of Europe 2020: The Transformative Power of Service Innovation', Brussels

⁹ Organisation for Economic Co-operation and Development (1999). 'Managing National Innovation Systems', Paris, p. 41.

¹⁰ Raulik-Murphy, G. & Cawood, G. (2009) 'National Design Systems – a tool for policy-makers', Proceedings of Creative industries and regional policies: making place and giving space. University of Birmingham. 24 September 2009. Birmingham, and Raulik-Murphy, G. (2010) 'National Design Systems', SEE bulletin 4, University of Wales Institute, Cardiff.



d'un exercice qui consistait à replacer en contexte les programmes de soutien au design existants au sein de leur système national de design. Pour comprendre le rôle des différents acteurs et initiatives du système, l'exercice se concentre sur huit composants : soutien au design, promotion du design, enseignement du design, institutions de recherche et de transmission des connaissances, sources de financement, associations professionnelles, professionnels du secteur du design (issus des industries créatives) et politiques liées au design. Pour comprendre les relations entre ces composants, les acteurs institutionnels

ont été associés à une source de financement ou de revenu et, lorsque cela était possible, à une politique ou à un ministère du gouvernement concerné. La figure 8 illustre la manière dont les acteurs et programmes peuvent être associés (ou non).

Pour qu'un système national de design soit effectif, il est essentiel que tous ses composants collaborent de manière harmonieuse, afin de créer un environnement dans lequel les entreprises peuvent investir avec succès dans le design. Les politiques gouvernementales sont en mesure de s'assurer de la présence de cet environnement au moyen de la réglementation et de droits de propriété intellectuelle et grâce à un cadre concurrentiel. Dans ce contexte, le rôle du gouvernement est donc double, puisqu'il est à la fois utilisateur (du fait de son pouvoir d'achat) et organe de contrôle.

En réalisant une première esquisse de leur propre système national de design, chaque binôme membre du projet/représentant du gouvernement régional a pu identifier les éventuels insuffisances, déséquilibres et connexions entre les acteurs, programmes et politiques au sein du système.



Les partenaires de SEE et leurs représentants des gouvernements régionaux travaillant sur leur systèmes nationaux de design

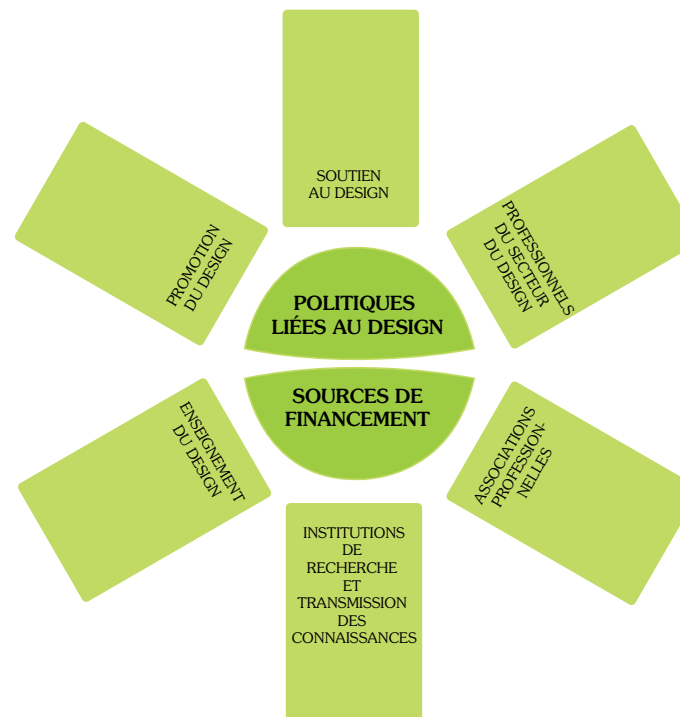


Figure 8 : Acteurs et programmes d'un système national de design



Étude de cas :
Le design dans le contexte
du système national d'innovation
finlandais

En 2008, le design a été intégré dans la définition de l'innovation par la stratégie d'innovation nationale finlandaise, et se crée actuellement une place au sein du système national d'innovation. Celui-ci est fondé sur une approche systémique, associant les entreprises et la sphère politique (horizontalement) et leurs activités à différents niveaux (verticalement). Le système national d'innovation finlandais a été évalué en 2009 par un comité d'experts nationaux et internationaux. Le principal défi identifié consistait à inclure la créativité, ainsi que

les utilisateurs eux-mêmes, dans le processus d'innovation. Par conséquent, cette nouvelle politique d'innovation, basée sur la demande et axée sur l'utilisateur, se concentre sur les besoins de ce dernier pour développer produits et services, et implique la participation des utilisateurs finaux dans le processus. D'après le Ministère de l'Emploi et de l'Économie, « le design est devenu un outil stratégique important pour les politiques d'innovation axées sur l'utilisateur ». Cette politique considère le design au sens large du terme, en tant qu'« activité globale, suivant une méthodologie spécifique et traversant différentes phases, notamment : recherche, planification, modélisation, tests et, le cas échéant, remaniement. Le design peut être utilisé dans des services privés comme publics.

Le design de service permet de trouver une solution, par exemple, pour réformer un service public ; les domaines d'application vont des services de santé et de bien-être aux services administratifs. Le design peut également être employé pour des systèmes complets, comprenant des composants physiques, du contenu numérique, des interactions et des services en ligne¹¹. En Finlande, le design est considéré comme un moteur de l'innovation pour les secteurs privé et public ; preuve en est son rôle dans le système national d'innovation.

Pour en savoir plus, rendez-vous à l'adresse suivante :

www.tem.fi/index.phtml?l=en&s=2382



¹¹ www.tem.fi/index.phtml?l=en&s=3372

Conclusion

En amenant des idées innovantes sur le marché sous la forme de produits, processus, services et systèmes pour le secteur privé et en créant des services publics davantage axés sur l'utilisateur, le design gagne en notoriété à travers le monde en tant que moteur de l'innovation. Ce livret stratégique SEE souhaite démontrer en quoi le design ajoute de la valeur au processus de développement de nouveaux produits et services, et comment les gouvernements peuvent encourager les PME à exploiter les ressources du design via des programmes de soutien dans ce domaine. Il présente également la manière dont les décideurs politiques et chercheurs peuvent identifier et analyser les systèmes nationaux de design, afin de garantir un cadre de travail propice à une utilisation efficace du design par les entreprises et autres acteurs.

>
Dans la section 1, nous avons démontré que le design constitue un atout à intégrer à l'ensemble du processus de développement de nouveaux produits et services, à chaque étape : conception, développement, lancement, fin de vie. Nous insistons sur le fait que le design n'est pas uniquement un outil pour le développement de produit ; en effet, il est de plus en plus appliqué à l'innovation sociale et dans le domaine des services. Les designers emploient une grande variété de techniques créatives, qu'il s'agisse d'innovation pour un produit, un service ou

une initiative sociale. Ils visent ainsi à engager un large échantillon d'acteurs et à synthétiser divers besoins des utilisateurs. Bien que le design puisse s'avérer utile à chaque étape, les différents pays ou régions peuvent potentiellement identifier des défaillances spécifiques dans l'application du design par les entreprises, notamment en examinant les données d'un système régional ou national de design au cours d'un exercice de reconnaissance.

>>

La section 2 se concentre sur les initiatives gouvernementales destinées à encourager l'utilisation du design chez les PME, de manière à introduire des produits et services innovants sur le marché. Bien que les petites entreprises rencontrent toujours des difficultés pour mieux exploiter le design, un gouvernement peut contribuer à l'existence d'un environnement favorable à l'application d'une expertise en design, au moyen de programmes de soutien dans ce domaine. De tels programmes permettent d'accompagner les sociétés tout au long d'un processus consistant à réaliser un bilan, à identifier des opportunités pour une intervention stratégique liée au design, ainsi qu'à faciliter la mise en service et la gestion du design.

>>>

Enfin, nous encourageons les décideurs politiques à examiner leurs systèmes nationaux ou régionaux de design, de manière

à pouvoir élaborer des politiques globales pour l'innovation, le design et les industries créatives. En replaçant en contexte les programmes actuels de soutien au design dans des mesures de soutien à l'innovation à plus grande échelle, les décideurs sont en mesure de proposer des actions concrètes pour améliorer les performances des systèmes nationaux pour l'innovation et le design. En examinant le rôle du design dans le cadre du développement de nouveaux produits et services, de programmes de soutien aux entreprises et de systèmes nationaux ou régionaux, nous souhaitons prouver sa contribution à l'innovation, à la compétitivité et au développement socio-économique en tant que discipline stratégique.

Pour en savoir plus, rendez-vous à l'adresse suivante :

www.seeproject.org
ou contactez-nous par e-mail :
info@seeproject.org.



Barcelona Design Centre

bio.

BIO / Architecture Museum of
Ljubljana



Śląski Zamek
Sztuki i Przedsiębiorczości
w Cieszyńie

Silesian Castle of Art & Enterprise



Consortio 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

