

Veillez noter que la version finale de ce mémoire sera améliorée avec les modifications suivantes :

- Relecture du français par une personne de langue maternelle
- Amélioration de la mise en forme
- Ajout des numéros de pages pour les références croisées (actuellement surlignés en jaune)
- Ajout des sources pour les diagrammes de tiers

# Le design comme levier de réussite pour les entreprises innovantes en France

Sean McCLAIN

ENSCI-LES ATELIERS Mastère Spécialisé Sustainable Innovation by Design

## Remerciements

Je tiens à remercier chaleureusement les personnes qui ont contribué à ce mémoire par leurs réflexions et leurs idées. Leur expertise a alimenté ce rapport, qui n'aurait pas été possible sans elles :

- **Humberto Alzina Cortes** – *Enhancing Innovation Management Capacity Advisor (Bpifrance)*
- **Tiphaine Chouillet** – *Designer référencée chez Bpifrance (Studio La Racine)*
- **Arnaud Genty** – *Designer référencé chez Bpifrance ; Lead UX / CEO (Stash)*
- **Felix Hareng** – *Directeur, Direction du Développement et Support Innovation (Bpifrance)*
- **Julie Humez** – *Co-fondatrice et Head of UX/UI (Agence La Grande Ourse)*
- **Michael Imbert** – *Designer référencé chez Bpifrance ; Co-founder / Design Strategy Director (Stormstudio)*
- **Jean-Baptiste Kaloya** – *Head of design (Bpifrance)*
- **Alexandre Lambert** – *Designer référencée chez Bpifrance ; Directeur-fondateur (Nudge ID)*
- **Guy Legoff** – *Chargé de missions design et ameublement (Direction Générale des Entreprises)*
- **Nolwenn Nasri** – *UX/UI Designer freelance ; Designer référencée chez Bpifrance*
- **Olivier Piard** – *Designer référencé chez Bpifrance ; Associé gérant (PM Design France)*
- **Rémy Pitaval** – *Responsable Accompagnement Innovation (Bpifrance)*
- **Mahé Saltel** – *Chargée de mission accompagnement innovation (Bpifrance)*
- **Chloé Sérizat** – *Chargée de mission à la direction du développement et du support innovation (Bpifrance)*
- **Vincent Schmitt** – *Designer référencé chez Bpifrance ; Director (Conicio Design)*
- **Emmanuel Thouen** – *Designer référencé chez Bpifrance ; Directeur chez DiCi (DiCi Conseil & Design)*
- **Nathalie Trannois** – *Head of the international immersion unit (Bpifrance)*
- **Aïda Urien** – *Responsable développement innovation (Bpifrance)*
- **Julien Vacherot** – *Chargé de mission innovation (Bpifrance)*

Et un remerciement spécial pour Xavier Lesage, Co-responsable du Mastère Spécialisé Sustainable Innovation by Design à l'ENSCI – Les Ateliers, qui a offert encouragement et soutien tout au long du processus.

## Table des matières

<b>Introduction : objectifs et methodologie.....</b>	<b>- 5 -</b>
<b>Le design : un atout pour les entreprises innovantes.....</b>	<b>- 7 -</b>
Des questions existentielles sur le design .....	- 8 -
Comment définir le design ? .....	- 9 -
Comment mesurer l'impact du design dans les entreprises ? .....	- 11 -
Les études sur l'apport du design aux entreprises.....	- 14 -
L'évaluation de la maturité du design : du design au design management.....	- 24 -
Les défis du développement des capacités de design management stratégique .....	- 30 -
<b>Vers une stratégie nationale de design pour les entreprises.....</b>	<b>- 33 -</b>
Les institutions se saisissent du sujet en france.....	- 35 -
L'Agence pour la promotion de la création industrielle (L'APCI).....	- 36 -
La réflexion sous Hollande.....	- 37 -
Une feuille de route sous Macron.....	- 38 -
Aujourd'hui : la mise en place d'une politique nationale .....	- 39 -
Benchmark : des efforts déployés dans d'autres pays à travers le monde .....	- 40 -
<b>Le rôle de Bpifrance dans la politique de design .....</b>	<b>- 52 -</b>
Les recommandations institutionnelles .....	- 52 -
« Pour une politique nationale de design » (2013) .....	- 53 -
Les Cahiers des Assises du Design (2019).....	- 55 -
Nouveaux rapports attendus en 2022.....	- 56 -
Un premier pas vers l'accompagnement du design : le Diag Design (2016).....	- 56 -
Origines et objectifs.....	- 59 -
Bilan : 2016 à aujourd'hui.....	- 60 -
Opportunités d'amélioration : le retour des parties prenantes .....	- 67 -
Recommandations.....	- 72 -
Priorisation et prochaines étapes.....	- 77 -
<b>Vers une offre d'accompagnement intégrée pour les entreprises françaises.....</b>	<b>- 78 -</b>
Du diagnostic design au « design package ».....	- 78 -
Au-delà du modèle existant : inspiration de l'étranger .....	- 86 -
<b>Vers une approche intégrée de design chez bpifrance.....</b>	<b>- 89 -</b>
Les recommandations .....	- 95 -

Proposition de priorisation .....	Error! Bookmark not defined.
Prochaines étapes .....	Error! Bookmark not defined.
<b>Références</b> .....	- 96 -
<b>Annexes</b> .....	- 99 -
ANNEXE 1 : Approche proposée pour analyser les améliorations recommandées pour le Diagnostic Design de Bpifrance.....	- 99 -
ANNEXE 2 : Lignes directrices proposées pour un programme de financement visant des projets de Sustainable Innovation by Design .....	- 102 -

## INTRODUCTION : OBJECTIFS ET METHODOLOGIE

Ce mémoire est le résultat de recherches et de discussions entreprises dans le cadre d'un Mastère Spécialisé en Sustainable Innovation by Design à l'Ecole Nationale Supérieure de Création Industrielle.

L'objectif de cette démarche était d'établir une meilleure compréhension du rôle que le design peut jouer dans le développement et la commercialisation de solutions innovantes qui répondent aux besoins des clients en France et au-delà.

Mon point de départ a été de m'interroger sur ce qu'est concrètement la valeur business du design : quels impacts mesurables les méthodes de design ont-elles sur les entreprises qui les emploient ; comment un état d'esprit de design affecte-t-il le leadership et la stratégie d'une organisation ; et quel retour une entreprise doit-elle attendre, en termes quantitatifs et qualitatifs, des investissements réalisés pour développer une pratique de design visant la croissance et l'innovation.

Ayant ces questions à l'esprit, ma recherche documentaire s'est d'abord concentrée sur la littérature académique, venant du monde entier, sur les thèmes du design et de l'innovation, avec un focus sur leurs impacts sur les entreprises.

Fort de ces apprentissages, j'ai ensuite effectué une immersion professionnelle de 6 mois au sein du département Innovation de Bpifrance, la banque publique d'investissement française. Cette mission m'a permis de découvrir les coulisses des différents dispositifs de financement proposés par l'Etat français pour soutenir les efforts des entrepreneurs pour développer et commercialiser l'innovation en France et à l'étranger.

Les recherches complémentaires menées lors de cette immersion ont porté sur l'offre de Bpifrance, les documents internes sur la valeur du design, les programmes de formation visant à renforcer les compétences en la matière, les communications externes visant à promouvoir la sensibilisation et les feedbacks recueillis auprès des entreprises ayant bénéficié d'un soutien lié au design.

En parallèle, des entretiens menés auprès de parties prenantes internes et externes à Bpifrance ont alimenté ma réflexion et orienté des recherches complémentaires sur la portée de l'influence du design. Des rapports institutionnels, des enquêtes auprès des entrepreneurs ainsi que des rapports d'entreprises sont venus compléter les recherches précédentes, apportant des éléments clés pour mieux comprendre et analyser les feedbacks recueillis lors de ces entretiens.

Les recommandations compilées dans ce mémoire serviront, je l'espère, à Bpifrance, en l'aidant à aller plus loin dans ses efforts pour faire du design un levier de réussite durable pour les entreprises en France. Et c'est avec un grand espoir que la communauté entrepreneuriale bénéficiera à terme des évolutions à venir.

## LE DESIGN : UN ATOUT POUR LES ENTREPRISES INNOVANTES

Au cours des dernières décennies, l'impératif organisationnel d'innover est devenu le contexte d'une activité de design accrue dans les entreprises. Les preuves à l'appui des affirmations sur les liens entre le design et l'innovation sont variées, mais cohérentes dans la constatation que l'utilisation d'approches de design favorise l'innovation (Design Council, 2017). Et selon une étude de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), cela est vrai dans tous les secteurs d'activité (Galindo-Rueda & Millot, 2015).

La recherche sur la manière dont cela se déroule, avec quels résultats et dans quelles conditions, y compris les types d'innovation pour lesquels le design est le plus utile, se poursuit.

Néanmoins, la notion selon laquelle l'application des compétences en matière de design est bénéfique pour les entreprises, et même déterminante pour l'innovation, est désormais largement acceptée (Kimbell & Bailey, Design Economy 2021 Scoping Project: Business Understanding and Use of Design, 2021). En effet, le design outille la prise de risque dans un contexte incertain, par son approche exploratoire, centrée sur les usages, l'interdisciplinarité et les boucles d'expérimentation. Le design est donc lié à un certain type de culture de l'innovation.

Le rapport publié par Les Assises du Design en 2019 offre un premier éclairage sur les raisons pour lesquelles le design est important pour les entreprises et pourquoi, malgré cela, de nombreuses sociétés ne parviennent pas à exploiter son potentiel de création de valeur :

*« Outil d'innovation et facteur de compétitivité, le design peut aider à structurer l'offre des entreprises et donc à accroître leurs performances. Des études démontrent la plus-value du design — ou des designs — comme levier d'innovation, de différenciation, d'aide à la conduite du changement. Partout où le processus de décision doit être guidé par les besoins des utilisateurs, le design est en mesure d'apporter des réponses, dans la stratégie des entreprises, comme dans la transformation des services publics. Pour autant, même dans les entreprises, le recours au design ne va pas toujours de soi et passe souvent au second plan derrière l'innovation technologique — la révolution numérique — et le marketing, alors qu'il devrait au contraire être systématiquement associé à tous les processus d'innovation.*

*Levier d'innovation et de différenciation pour les entreprises, le design contribue aussi à la conduite du changement et à la mobilisation de l'intelligence créative et collective. Il est un élément essentiel de la compétitivité hors prix des entreprises. Une récente étude du cabinet McKinsey<sup>1</sup> montre une nette corrélation entre les pratiques de design exemplaires et la performance financière des entreprises, notamment dans les secteurs des biens de consommation, des dispositifs médicaux, mais aussi de la banque de détail. Pourtant le recours au design ne paraît pas aller de soi dans les entreprises. Il intervient trop tardivement, semble-t-il, dans le processus d'innovation, parfois juste avant la phase de pré-commercialisation, alors qu'il devrait être intégré dès les premières phases de conception, son approche de l'innovation par les usages permettant de concevoir de meilleurs prototypes. » (Arnould, et al., 2019)*

Avant de poursuivre l'exploration de l'impact du design sur les entreprises, il convient d'abord de définir la portée et la nature des termes pertinents.

## **DES QUESTIONS EXISTENTIELLES SUR LE DESIGN**

"Design Q&A with Charles Eames", un film réalisé en 1972, présente l'approche de Charles Eames<sup>2</sup> au processus de design. Les questions et réponses ont constitué la base conceptuelle de l'exposition "Qu'est-ce que le design ?" au Musée des Arts Décoratifs, Palais de Louvre en 1972. Le commentaire souvent cité d'Eames sur le design dans ce film – « *What are the boundaries of design? What are the boundaries of problems?* » – souligne la nature expansive du rôle du design et la diversification de ses domaines d'application.

S'il est vrai que définir le design revient à tirer sur une cible mouvante, établir une définition est néanmoins incontournable pour le sujet de ce mémoire : comme le dit Paul Lillrank, professeur de gestion de la qualité et des services à l'Université Aalto en Finlande, « *What cannot be defined, cannot be measured; what cannot be measured, cannot be managed.* »

---

<sup>1</sup> *The Business Value of Design*, McKinsey, Oct. 2018 : Fondée sur l'analyse de 300 sociétés cotées, l'étude montre que le premier quartile de ces entreprises, évaluées selon leurs pratiques en matière de design, a enregistré une croissance de son chiffre d'affaires supérieure à la moyenne de 32 %.

<sup>2</sup> Charles Eames (1907-1978) était un designer américain qui a apporté des contributions historiques importantes au développement de l'architecture et du mobilier modernes.



## Comment définir le design ?

Une question en apparence simple, et pourtant le manque de définition s'est révélé être un obstacle pour le domaine du design. En effet, l'une des principales conclusions d'une consultation publique de la Commission européenne en 2014 était que « *the greatest barrier to the better use of design in Europe is a lack of awareness and understanding of design among policy makers* » (European Commission, 2009).

Ce manque de clarté peut également poser des problèmes aux designers qui cherchent à développer leur activité commerciale, car « *many clients find design terminology opaque and do not always have a clear understanding of what design services actually comprehend* » (Cheng, Keinänen, & Salo, 2012).

En effet, la particularité du design est qu'il n'existe pas de définition unique et définitive, puisqu'il est en constante évolution, suivant les contributions de designers du monde entier.

Un autre défi dans la formulation d'une définition est que le design fait référence à la fois au processus et à son résultat.

*« Often confusion stems from differences in how the matter of 'defining design' is interpreted: according to its status as a process or an outcome; according to its 'object', i.e. the thing being designed; as different kinds of practice or discipline; as negotiations between form or function, or aesthetics and ethics; and according to the ways it is deployed in organizations – to name a few different approaches. »* (Kimbell, et al., 2021)

Horst Rittel<sup>3</sup> a contribué de manière significative à la discussion en élaborant, dès les années 70, un concept de design qui tient compte de la participation des parties prenantes par opposition à la résolution de problèmes techniques de façon top-down (Conklin, Basadur, & VanPatter, 2007). Il a appelé les problèmes de nature technique des problèmes "*tame*" par opposition à ce qu'il a identifié comme des problèmes "*wicked*". Ces derniers devaient faire l'objet de solutions basées sur le design.

Pour traiter ces "*wicked problems*", les méthodes de design peuvent être appliquées pour atteindre des objectifs pratiques : réduire les risques (augmenter la probabilité de

---

<sup>3</sup> Horst Wilhelm Johannes Rittel (1930 - 1990) était un théoricien du design et un professeur d'université, enseignant notamment la méthodologie du design à l'Ulm School of Design en Allemagne de 1958 à 1963, puis la science du design à l'université de Californie à Berkeley de 1963 à 1990.

réussite), définir les attentes (réduire l'incertitude) et augmenter la répétabilité (permettre l'amélioration).

Aujourd'hui, le design peut être considéré comme une compétence, un processus, et un résultat ; le résultat final peut quant à lui être un produit, un service, un espace ou une image visuelle.

Bien que le concept soit donc vaste, de nombreuses tentatives ont été faites pour élaborer une définition claire et holistique du design, dont les suivantes.

- « *Design is a creative activity whose aim is to establish the multi-faceted qualities of objects, processes, service, and their systems in whole life cycles.* » – The International Council Societies of Industrial Design (ICSID)
- « *Design is the shaping of ideas, whether the physical world we live in, the experiences we enjoy, or the systems that underpin how we live our lives.* » – UK Design Council
- « *Design, which is most commonly understood as a product of a certain quality and the process of crafting these products, is now internationally recognized as part of knowledge-intensive field characterized by innovation, multidisciplinary and strategic processes.* » - Danish Enterprise and Construction Authority

Quel est donc la finalité des concepts de "*strategic design*", de "*design strategy*", et de "*design management*" ? Que signifie au juste l'intégration du design dans la stratégie d'une entreprise ?

Il convient tout d'abord d'établir une distinction entre le "*strategic design*" et la "*design strategy*", dans la mesure où le premier consiste à prendre en compte les objectifs business lors de la conception, et l'autre à appliquer les méthodes de design lors de l'élaboration de la stratégie, ainsi qu'à développer une stratégie pour un design (Brown, 2019).

Quant au "*design management*", l'objectif dépend du champ d'application. Le design peut être appliqué et géré dans les entreprises à trois niveaux différents : opérationnel, tactique et stratégique (Joziassé, 2000). Pour que des connexions durables soient créées avec la stratégie de l'entreprise, le design doit jouer un rôle à chacun de ces niveaux. Ci-dessous, une description du rôle du design à ces trois niveaux.

Si l'entreprise n'utilise le design qu'au niveau opérationnel, il n'est appliqué que dans le développement du produit, aux étapes ultérieures du processus. La collaboration avec d'autres processus d'entreprise, comme le marketing, est limitée ou inexistante.

Si l'entreprise a également recours au design à d'autres niveaux organisationnels, l'objectif du design management opérationnel est de mettre en œuvre la stratégie de design au niveau du projet (Borja de Mozota, 2003).

Au niveau tactique, le design peut être utilisé pour identifier de nouvelles opportunités commerciales. Le design management vise à relier les différentes fonctions de l'entreprise et orchestre la stratégie de design en coordination avec les fonctions d'innovation, de marketing et de communication. Les autres responsabilités des design managers comprennent l'évaluation et l'amélioration des processus de design et l'estimation du rendement des investissements en design (Borja de Mozota, 2003).

Enfin, au niveau stratégique, le design apporte des avantages compétitifs et contribue à déterminer l'orientation des opérations de l'entreprise. Le design étant intégré à toutes les fonctions de l'entreprise, les objectifs du design management comprennent la collecte d'informations sur le marché et l'élaboration de la stratégie de l'entreprise (Borja de Mozota, 2003).

Compte tenu de la variation possible en termes de portée, la notion de réussite dépendra de l'objectif de l'application du design au sein d'une entreprise, qui déterminera également les Key Performance Indicators (KPIs) à mesurer et à suivre. Les tentatives d'estimation de l'impact du design seront toutefois confrontées à des défis, une fois encore associés à l'absence de définitions établies dans l'industrie du design (Whicher, Raulik-Murphy, & Cawood, 2011).

Cela nous amène à la prochaine question existentielle.

### **Comment mesurer l'impact du design dans les entreprises ?**

L'impact du design sur une entreprise peut être examiné du point de vue de la finance, de la psychologie, de la sociologie ou de l'écologie, auquel cas l'objet de la recherche serait, respectivement, la performance financière, les valeurs, la responsabilité sociale ou la responsabilité environnementale (den Ouden, 2012).

Afin d'explorer davantage l'impact du design sur la viabilité et le succès des entreprises innovantes, ce mémoire se concentrera donc sur l'impact du design en termes de performance financière, la prémisse étant :

*« Design may enhance performance, but unless there are metrics to gauge that benefit, the difference it makes depends on conjecture and faith. »*  
(Lockwood & Walton, 2008)

Si l'utilisation du design aurait un impact positif sur les performances financières d'une entreprise, le processus par lequel cela se produit reste ambigu : aucun modèle ou métrique généralement applicable pour calculer l'impact du design n'a été développé. En effet, le consortium finlandais en charge du projet Design ROI n'a trouvé, en 2012, aucun modèle ou métrique généralement applicable pour mesurer les avantages que l'on peut tirer du design.

*« Design has such extensive and often indirect long-term effects on business operations that it has not been possible to identify completely applicable metrics. The industry does not have nationally or internationally established practices for measuring the impact of design investment. »* (Cheng, Keinänen, & Salo, 2012)

Il n'est donc pas surprenant que les tentatives des entreprises pour mesurer l'impact du design se heurtent à un certain nombre de défis, une réalité que les auteurs des Cahiers des Assises du Design ont justement soulignée dans leur rapport publié en 2019.

*« Design d'interface, design branding ou design stratégique, le domaine du design ne cesse de s'étendre depuis trente ans, ce qui ne facilite pas son identification dans la chaîne de valeur des services. Par ailleurs, le retour sur investissement des dépenses de design n'est pas calculé avec précision par les entreprises, la plupart ne distinguant pas dépenses de design et de R&D. »*  
(Arnould, et al., 2019)

En effet, un rapport de grande envergure du cabinet McKinsey, souvent cité dans la littérature sur le design management depuis sa publication en 2018, a révélé que plus de 50 % des entreprises interrogées n'ont aucun moyen objectif d'évaluer ou de fixer des objectifs pour les résultats de leurs équipes de design (Sheppard, Kouyoumjian, Sarrazin, & Dore, 2018).

Ce résultat est conforme à une étude antérieure, le projet Design ROI mené en Finlande en 2011-2012, qui a révélé que le suivi de la rentabilité du design n'était pas courant parmi les entreprises interrogées : *« Excel and gut feelings were the most popular follow-up methods in design projects »* (Cheng, Keinänen, & Salo, 2012).

La question est donc considérée comme complexe, et ce pour plusieurs raisons.

Comme le souligne le Design Management Institute (DMI), une organisation internationale fondée en 1975 aux États-Unis,

*« The value of design is difficult to define. Design is hard to isolate as a function, and the design function operates differently by industry. That makes benchmarking to standardized measurement metrics difficult. »* (Design Management Institute, 2022)

Diverses études ont en effet mis en évidence que la difficulté d'isoler le design des autres variables qui influent sur les performances constitue une contrainte majeure pour tout effort de mesure de ses effets. En outre, les résultats mesurables du design sont plus évidents au fil du temps (Braga, 2016).

Ces contraintes représentent des réserves dont il faut tenir compte lors de l'interprétation des résultats de tout système de mesure qu'une entreprise choisit de mettre en œuvre.

Lorsqu'elles conçoivent des mesures d'impact appropriées pour leurs activités liées au design, les entreprises doivent également tenir compte du fait que les bénéfices ciblés obtenus d'un projet de design (avec des avantages financiers directs ou indirects) varient en fonction du niveau organisationnel auquel il est appliqué. Le projet Design ROI a déterminé que ces avantages, en fonction du niveau concerné, sont les suivants (Cheng, Keinänen, & Salo, 2012).

### **Niveau opérationnel**

- Satisfaction des utilisateurs
  - Esthétique
  - Désirabilité
  - Facilité d'utilisation
  - Respect de l'environnement
  - Optimisation du cycle de vie
  - Optimisation structurelle : scalabilité/standardisation ; choix des matériaux
  - Optimisation du processus de production : temps de production raccourcis ;
- processus de production moins coûteux
  - Logistique plus efficace
  - Installation/déploiement plus rapide/facile
  - Efficacité accrue des communications internes
  - Efficacité accrue des communications externes
  - Amélioration du bien-être au travail
  - Amélioration de la santé et de la sécurité au travail

### **Niveau tactique**

- Apprentissage
- Efficacité accrue des processus
- Réduction du temps de mise sur le marché
- Différenciation

### **Niveau stratégique**

- Renforcement de la marque
- Accès à de nouveaux marchés
- Création de nouveaux marchés
- Extensibilité, répétabilité
- Innovation

Enfin, une fois que les avantages ciblés ont été identifiés, la mesure des projets de design doit être intégrée à d'autres pratiques de mesure de l'entreprise, plus particulièrement les projets de R&D et de marketing, afin de s'établir avec succès comme une pratique (Cheng, Keinänen, & Salo, 2012).

## **LES ETUDES SUR L'APPORT DU DESIGN AUX ENTREPRISES**

Alors que de nombreuses études ont été menées sur la valeur du design pour les entreprises, un rapport ministériel de 2013 a mis en évidence un manque de données dans ce domaine en France.

*« Aujourd'hui, nous sommes assez démunis pour démontrer, à partir de recherches conduites dans le contexte national, la valeur économique du design ; des témoignages d'entreprises et d'institutions françaises et le recours à des recherches diligentées et/ou conduites hors de France (Allemagne, Grande-Bretagne, Danemark, Communauté européenne) pallient l'absence de recherches académiques réalisées dans le contexte national. » (Cadix, 2013)*

Et plusieurs années plus tard, la situation ne s'était pas améliorée, comme l'expliquent les auteurs des Cahiers des Assises du Design en 2019.

*« Le design manque de données tangibles pour convaincre les investisseurs et les pouvoirs publics de ses atouts. Les dernières données nationales datent de dix ans. Afin de les actualiser, le Medef a mandaté en 2019 la Cité du design.*

*Cependant une étude nationale ne suffit pas, surtout menée tous les dix ans. Il n'existe pas en France d'observatoire économique national du design pour suivre l'évolution de l'offre (CA des designers, offres de formation par les écoles) et de la demande (nombre, qualité et retombées des projets d'entreprises). » (Arnould, et al., 2019)*

Force est donc de constater que, pour chercher une réponse adéquate, il sera nécessaire d'examiner les données disponibles au-delà des frontières de la France. Depuis des décennies déjà, des institutions hors de France se sont emparées du sujet, faisant des déclarations audacieuses et prometteuses.

Par exemple, en 2003 déjà, au Danemark :

*« Design pays off. Companies that adopt a comprehensive approach to design make more money and generate more exports than companies that do not use design. » (Danish National Agency for Enterprise and Housing, 2003)*

Pour se concentrer plus précisément sur la cible de ce mémoire, les entreprises innovantes, il convient de noter que la capacité à transformer continuellement les connaissances et les idées en nouveaux produits, services, processus et systèmes au profit de l'entreprise et de ses parties prenantes, ou à posséder une "capacité d'innovation", est une condition essentielle de la réussite commerciale. Et pour cela, "rigor in pursuing opportunities that match significant customer need and developing related products or services quickly, at the right price and fit for purpose is essential" (Lawlor, O'Donoghue, Wafer, & Commins, 2015). Compte tenu de ces prémisses, quel rôle le design peut-il et doit-il jouer ?

Les premières recherches académiques ont surtout décrit le rôle direct du design dans la création de produits et de services, d'environnements organisationnels, de communications et d'identité d'entreprise. Par conséquent, dans ce contexte, le design management était largement limité à la gestion de projets de design spécifiques dans le but d'assurer leur bonne exécution.

Toutefois, au fil du temps, les chercheurs ont de plus en plus mis l'accent sur le rôle du design dans le contexte des processus organisationnels, tels que la production et l'innovation. Comme l'illustre la recherche compilée pour la Design Management Academy Conference, organisée par l'Université Polytechnique de Hong Kong en 2017, d'autres rôles importants du design pour l'organisation ont été révélés (Topaloglu & Er, 2017).

- L'accélération du développement des produits et l'efficacité des processus de production
- La compréhension des besoins des utilisateurs et l'identification de nouveaux liens entre la technologie et ces besoins
- La coordination entre les différents départements et experts
- Les rôles déterminants du design dans les processus organisationnels à forte valeur ajoutée tels que l'innovation

Pour le domaine du design management, ces nouvelles perspectives ont nécessité le développement de nouvelles méthodes et capacités pour guider le processus de design et de développement, pour améliorer la collaboration entre les différents groupes fonctionnels et pour aider à la création d'un environnement favorable à l'épanouissement du design et de l'innovation. Les spécialistes du design management ont ainsi élargi leur champ d'action, passant des tâches et responsabilités au niveau du projet à celles de l'organisation.

Ainsi, alors que les rôles plus traditionnels du design au sein des entreprises étaient largement limités à la conception et au développement de produits et de services, les rôles du design se sont élargis vers des activités et des responsabilités plus en amont concernant le contexte global de l'entreprise, sa stratégie et son organisation. Les designers et les méthodes de design sont de plus en plus sollicités pour contribuer à la restructuration et à l'élaboration de la stratégie de l'entreprise, de la stratégie de marque et de la communication ; à la formulation de visions et de business modèles nouveaux ou améliorés ; ainsi qu'à la conduite du changement organisationnel et du renouvellement stratégique (Topaloglu & Er, 2017).

En dépit de cette tendance vers un rôle plus intégré du design dans les entreprises, la recherche académique continue à déplorer que : « *it is not fully understood how design brings benefits to the company* » (Braga, 2016). Ce manque de compréhension est sans doute une source de difficulté pour faire avancer le domaine du design car, malgré l'intérêt croissant pour la valeur qu'il peut apporter :

*« This has not been accompanied by a better understanding of the possible contributions design can bring to business, nor by tackling the difficulties found in trying to measure those contributions in qualitative and quantitative terms. This lack of evidence means that despite all the work and the research carried out, design still has not achieved an unquestioned place in organizations. »* (Cooper, Hernandez, Murphy, & Tether, 2016)



Néanmoins, malgré les difficultés rencontrées pour mesurer le retour sur investissement et démontrer scientifiquement sa valeur, il est désormais largement admis dans la littérature que le design contribue positivement au succès d'une entreprise. Dans ce contexte, le design management tente d'expliquer comment une entreprise peut obtenir de meilleures performances grâce au design, mais il s'agit toujours d'une pratique intrinsèquement incertaine : le design est orienté vers l'avenir, et l'avenir sera toujours empreint d'incertitude.

Au cours des dernières décennies, on a assisté à une intensification des efforts visant à comprendre ce qui se passe lorsque les entreprises investissent dans le design et l'utilisent pour les aider à atteindre leurs objectifs, en termes de conséquences voulues et involontaires de cette démarche (Kimbell & Bailey, *Design Economy 2021 Scoping Project: Business Understanding and Use of Design*, 2021).

Et il en résulte une vaste littérature récente issue de différentes disciplines, notamment le design management, la gestion de l'innovation et la gestion des opérations. Si les études ne résolvent pas entièrement les questions relatives à la valeur du design, elles révèlent l'avantage économique de l'utilisation du design comme pratique de gestion (Buchanan, 2015).

Concrètement, les investissements dans les activités de design ont deux types d'effets : il y a des impacts directs sur les flux de trésorerie, et des impacts indirects sur le capital immatériel, qui peuvent contribuer à des rendements plus élevés d'autres investissements (Aspara, 2008). Les effets directs sur les flux de trésorerie d'une entreprise peuvent prendre la forme de flux de trésorerie plus importants, de coûts moindres ou de flux de trésorerie plus rapides, tandis que les effets indirects concernent l'augmentation du capital immatériel de l'entreprise, qui améliore le rendement d'autres investissements.

Un meilleur flux de trésorerie peut être obtenu en augmentant les ventes ou en élargissant la marge des ventes grâce à une plus grande compétitivité des produits ou des services. Les coûts peuvent être réduits par exemple en simplifiant le processus de production ou en changeant les matériaux des produits. Un flux de trésorerie plus rapide peut être produit par exemple en raccourcissant les temps de développement.

Le capital immatériel comprend les compétences en matière de projets et de processus, qui augmentent l'efficacité des activités et des investissements en matière de recherche et développement. Ce capital immatériel comprend également la valeur de la marque, qui reflète les attitudes, la confiance et la satisfaction des consommateurs à l'égard des produits ou services de l'entreprise.

Enfin, plusieurs études internationales portant sur l'impact du design ont trouvé des liens entre l'investissement dans le design et les performances financières. Un examen de ces études révèle que la question ne semble pas être de savoir si le design est une source de valeur ajoutée pour les entreprises, mais plutôt dans quelle mesure il crée cette valeur.

Parmi ces études, certains exemples notables sont cités ci-après.

En 2001, en réponse à « *a growing belief that investing in industrial design is beneficial to company performance* » (Gemser & Leenders, 2003), Gemser and Leenders ont mené des recherches pour savoir comment et quand l'intégration du design industriel dans le processus de développement de produits peut améliorer la position concurrentielle d'une entreprise. Ils ont découvert que le degré d'intégration du design industriel dans les projets de développement de nouveaux produits a une influence significative et positive sur la performance de l'entreprise.

En 2003, le Danish Design Center (DDC) a été un pionnier dans l'étude des effets du design sur l'économie des nations et des entreprises (Danish National Agency for Enterprise and Housing, 2003). Les recherches menées par le DDC ont détecté une croissance du chiffre d'affaires de 22 pour cent plus élevée chez les entreprises qui avaient investi dans le design, par rapport à celles qui n'avaient pas du tout investi dans le design. Elle a également constaté une croissance allant jusqu'à 40 pour cent lorsque les investissements étaient systématiquement plus conséquents.

En 2005, une étude du Research Institute of the Finnish Economy a révélé que les entreprises qui avaient investi dans le design obtenaient de meilleurs résultats en termes de croissance des ventes, d'exportation de produits et de valeur marchande que leurs concurrents qui avaient moins investi (Lindström & Pajarinen, 2006).

En 2007, une étude du UK Design Council a révélé que le chiffre d'affaires des "design alert businesses" augmentait en moyenne de 225 GBP pour chaque tranche de 100 GBP investie dans le design (Design Council, 2007).

En 2012, le UK Design Council a publié "Design Delivers for Business" (Design Council, 2012), un résumé des preuves recueillies dans le cadre de son programme de leadership en matière de design. Notamment, les preuves quantitatives destinées à démontrer que « *the difference is design* » comprenaient des données indiquant que pour chaque £1 investie dans le design stratégique, les entreprises peuvent s'attendre à un retour de £5 en exportations accrues, de plus de £20 en revenus accrus et de £4

en bénéfice net d'exploitation. D'un point de vue qualitatif, le rapport a également constaté que le design stratégique renforçait les entreprises en accélérant la mise sur le marché de nouvelles idées, en créant de nouveaux produits et services qui transforment les marchés existants ou en ouvrent de nouveaux, et en établissant des processus nouveaux ou améliorés pour le développement de produits et de services afin de soutenir plus efficacement l'activité d'innovation.

À partir de 2013, le Design Management Institute (DMI), basé aux États-Unis, a examiné la valeur des organisations caractérisées par une forte culture de design en tant qu'agrégat, notamment en réponse à la contrainte mentionnée précédemment selon laquelle l'impact des activités de design ne peut être isolé. Pour ce faire, avec le financement de Microsoft, DMI a développé le "Design Value Index", un indice de marché destiné à suivre les performances des entreprises axées sur le design par rapport au S&P 500 sur une période de dix ans. Les résultats soutiennent l'hypothèse selon laquelle le design peut contribuer à créer de la valeur pour les actionnaires : les entreprises axées sur le design ont conservé un avantage considérable sur le marché boursier, dépassant de manière constante l'indice S&P 500 de plus de 200 % (Design Management Institute, 2022).

En 2017, le projet de recherche britannique "Design Value" a été publié. Ce projet de 18 mois financé par le Arts & Humanities Research Council, en collaboration avec Innovate UK, s'est concentré sur le rôle du design dans l'innovation. Les résultats indiquent que les entreprises qui utilisent le design comme processus et comme stratégie réalisent des bénéfices importants en s'engageant dans le design, notamment en termes de développement de nouveaux produits, de différenciation des produits et de pénétration du marché (Cooper, Hernandez, Murphy, & Tether, 2016).

Sur fond de ces études, des travaux plus récents se sont concentrés sur une vision holistique, en exploitant des ensembles de données plus importants et en offrant ainsi des insights plus étendus.

En 2018, le cabinet McKinsey a publié les résultats de ce qu'il prétendait être « *the most extensive and rigorous research undertaken anywhere to study the design actions that leaders can make to unlock business value* » (Sheppard, Kouyoumjian, Sarrazin, & Dore, 2018). L'étude Business Value of Design, qui a porté sur 300 entreprises suivies sur une période de 5 ans, montre une corrélation claire entre les bonnes pratiques de design et les performances financières des entreprises.

Les résultats du McKinsey Design Index (MDI), un modèle propriétaire utilisé pour évaluer la maturité du design au sein des entreprises, montrent une forte corrélation

entre des scores MDI élevés et des performances supérieures de l'entreprise, notamment le quartile supérieur démontré :

- 32 points de pourcentage de revenus en plus sur une période de 5 ans
- 56 points de pourcentage de rendement supérieur pour les actionnaires sur la même période

Pour les autres, cependant, le delta n'était que marginal, ce qui suggère que le marché a récompensé de manière disproportionnée les entreprises ayant une plus grande maturité de design.

Ces résultats se sont vérifiés dans toutes les industries incluses dans l'étude, ce qui suggère que le design est un facteur déterminant, que l'entreprise se concentre sur des biens physiques, des produits numériques, des services ou une combinaison de ces éléments.

Notamment, les données recueillies aux fins de cet indice ont démontré que quatre groupes d'actions de design présentent la plus forte corrélation avec l'amélioration des performances financières.

- "Leadership analytique" pour mesurer et piloter les performances du design avec la même rigueur que les revenus et les coûts.
- "Talents transfonctionnels" pour faire du design centré sur l'utilisateur un impératif pour tous les employés, et non une fonction cloisonnée.
- "Itération continue" pour réduire les risques associés au développement en testant et en itérant continuellement avec les utilisateurs finaux, en commençant tôt dans le processus de développement et en continuant après le lancement du produit.
- "Expérience utilisateur" pour supprimer les frontières entre les produits et les services afin de construire des expériences intégrées.

L'excellence dans les quatre dimensions est requise pour atteindre le quartile supérieur.

Si cette recherche est remarquable, il convient de noter que le UK Design Council a émis certaines réserves dans son rapport Design Economy 2021 :

*« While this analysis is eye-catching, and has been widely cited to justify investment in building up design capabilities in organisations, the lack of transparency about definitions, data and analysis makes it hard to use this approach elsewhere. Further, given the emphasis on large listed businesses, it is unclear to what extent this framework can be applied to analyse smaller, nonlisted firms. »* (Kimbell & Bailey, Design Economy 2021 Scoping Project: Business Understanding and Use of Design, 2021)

Peu de temps après la publication du rapport de McKinsey en 2018, InVision a publié ce qu'elle a présenté comme étant la « *the largest global study of design in business; the widest-ranging report to date examining design's impact on business* ». Cette fois, un nombre impressionnant de 2 200 entreprises ont été interrogées dans 77 pays, ce qui donne un échantillon suffisamment important pour tirer des conclusions statistiquement valables sur les comportements de sous-groupes au sein de la communauté globale du design, y compris les différences par région, industrie, type d'entreprise et plus encore.

L'enquête d'InVision (Buley, 2019) a confirmé qu'une maturité élevée en matière de design est corrélée à des résultats concrets pour l'entreprise, tels que l'augmentation des revenus, la réduction des coûts, la valorisation et l'amélioration des délais de mise sur le marché. Notamment, les entreprises ayant le plus haut niveau de maturité ont bénéficié de plusieurs avantages :

- Revenus : 4 fois plus de probabilité de voir un impact du design sur les revenus
- Économies de coûts : 5 fois plus de probabilité de réaliser des économies de coûts
- Délai de mise sur le marché : 6 fois plus de probabilité de voir des améliorations dans les délais de mise sur le marché
- Valorisation : 26 fois plus de probabilités d'avoir une valorisation accrue

Certes, ces résultats sont impressionnants, mais il est important de noter que,

*« It's possible to dedicate a lot of resources to design and still see small returns if the design team, its processes, and its supporting structures aren't properly calibrated. »* (Buley, 2019)

Selon l'étude, si près de 80 % des entreprises interrogées intègrent souvent ou presque toujours le design dans leurs projets, seules 5 % en tirent le meilleur parti, et 41 % ont une marge d'amélioration importante.

Les résultats de cette enquête ont donc confirmé une fois de plus une corrélation directe entre le niveau de résultats positifs obtenus par le design et le degré d'adoption du design par une organisation. Lorsque les organisations créent les conditions propices au design et l'intègrent dans les processus clés, elles bénéficient d'une meilleure compréhension du client, explorent et expérimentent plus audacieusement, et prennent des décisions plus informées grâce au processus de validation et d'apprentissage continu que permet le design.

Plus récemment encore, en 2021, le UK Design Council a lancé une nouvelle étude qui vise à devenir une référence définitive sur le sujet : « *our most ambitious research*

*programme yet, Design Economy 2021 aims to provide the most comprehensive assessment to date of the value of design* ». Programme de recherche de trois ans, hébergé sur une plateforme numérique interactive, Design Economy 2021 se veut une ressource évolutive pour les designers, les chefs d'entreprise et les décideurs politiques. Les sujets qui feront l'objet de recherches comprennent :

- La valeur économique du design
- La compréhension et utilisation du design par les entreprises
- La compréhension du design par le public

Alors que les recherches susmentionnées ont systématiquement montré que les entreprises ayant atteint une maturité élevée dans leurs pratiques de design en récoltent des avantages commerciaux importants, certaines parties prenantes ont exprimé leur scepticisme.

En 2020, dans une présentation intitulée " Ambi-valences du design : quelle création de valeur pour l'entreprise et le consommateur ? " (Direction générale des Entreprises, 2020), la Direction Générale des Entreprises (DGE) a présenté les résultats de ses propres conclusions, basées sur l'analyse statistique de grands échantillons de données (jusqu'à 16.000) qui visaient à identifier une relation causale entre le design et plusieurs autres variables. Cependant, la pertinence de ces données n'est pas claire, et les problèmes liés à l'isolement de l'impact du design sur les variables mesurées soulèvent des questions quant à ces résultats.

Cette étude a abouti à une conclusion finale plutôt favorable à l'utilisation du design, mais avec d'importantes réserves :

*« On a un effet positif du design à court terme sur le profit (1€ de design amène environ 0,20€ de profit à court terme). Le résultat est rassurant : significativement positif, mais inférieur à 1€ [...] Nous tirons donc un bilan positif du design, du moins à échelle agrégée et pour les petites et moyennes entreprises. »*

Mais ces conclusions comportaient une mise en garde majeure que la recherche pour ce mémoire n'a révélé dans aucune autre étude :

*« A Moyenne terme, et en fait dès l'année suivante, l'effet du design s'estompe : il doit durer pour certaines entreprises, mais en moyenne, il n'y a pas d'effet significatif. »*

Cette année encore, la DGE a publié une "Fiche sur le design" (Direction générale des Entreprises, 2022), dans laquelle on peut lire :

*« Les travaux réalisés par la DGE montrent que les PME qui investissent dans le design ont une rentabilité environ 20% supérieure. »*

Cette conclusion a toutefois été nuancée dans une note de bas de page :

*« Cette association ne peut être interprétée comme une causalité, les entreprises les plus performantes étant aussi celles qui ont tendance à faire davantage de dépenses de design. »*

Pour les besoins de la réflexion entreprise dans ce mémoire, il est donc d'une importance toute particulière de retenir les conclusions des autres études plus qualitatives qui ont démontré de manière cohérente que tous les avantages du design pour l'entreprise ne peuvent être obtenus qu'une fois que l'entreprise a atteint un haut niveau de maturité (Sheppard, Kouyoumjian, Sarrazin, & Dore, 2018) (Buley, 2019).

En effet, cette réserve n'est pas une révélation récente :

En 2009, la littérature académique insistait déjà sur le fait que la relation entre l'investissement dans le design et les performances de l'entreprise n'est pas inconditionnelle, notant l'importance des compétences en design management pour obtenir de l'efficacité en matière de design et de bons résultats pour l'entreprise (Chiva & Alegre, 2009).

Si le graal n'est donc pas le design en soi, mais plutôt la maturité du design, comment une entreprise peut-elle œuvrer pour améliorer cette fonction ?

La littérature académique sur le sujet suggère que la maturité en matière de design est avant tout une question de portée et d'intégration avec d'autres fonctions.

*« It has been proven that when businesses harness designer-like thinking across the entire business model they cultivate dynamic cultures, more desirable products and services, faster growth and passionate customers. »*  
(Lawlor, O'Donoghue, Wafer, & Commins, 2015)

La manière d'y parvenir a fait l'objet de recherches, dont les résultats ont permis d'identifier les principaux catalyseurs du développement des capacités de design management stratégique. Au-delà de l'alignement et de la coordination entre le design et les autres fonctions départementales et leurs stratégies, ces facteurs comprennent

le soutien et l'engagement de la direction, ainsi que la volonté de cultiver une culture d'entreprise qui soutient le design (Topaloglu & Er, 2017).

En bref, l'état actuel de la recherche se résume aux points suivants :

*« The role of design in business and economic activities; the relationship between design and profitability; and the concepts underpinning design, the different types of design, and the interrelationships among them are still very much alive in research and discussion. While the studies to date have provided evidence of the competitive power of design, and in some cases, make a close approximation to the monetary value that design creates, the nuances of the relationship between design and business value, i.e. cause and effect, remain unclear. »* (Topaloglu & Er, 2017)

Dans l'ensemble, même si elles ne sont pas concluantes, les recherches citées ici par les chercheurs et d'autres organisations ont généré un dialogue très intéressant au cours des dernières décennies sur la valeur du design et le rôle qu'il peut jouer pour contribuer positivement aux entreprises. Elle pose les bases de la discipline du "design management" : une fonction de management destinée à mettre en œuvre et à maintenir le design comme stratégie d'innovation et de développement de l'entreprise.

## **L'ÉVALUATION DE LA MATURITE DU DESIGN : DU DESIGN AU DESIGN MANAGEMENT**

L'analyse documentaire a mis en évidence le rôle croissant du design dans le contexte de la définition des stratégies d'entreprise et du soutien à la prise de décision stratégique : les méthodes de design sont notamment mobilisées pour fournir des éclairages et des idées sur les nouvelles orientations et opportunités stratégiques.

Grâce à ces méthodes, les entreprises peuvent stimuler l'innovation dans leurs business modèles, leurs processus et leurs produits ; de même, le design peut aider à guider la transformation nécessaire par la suite pour mettre en œuvre ces innovations.

Cependant, d'une importance particulière pour le sujet de ce mémoire, il convient de noter que :

*« It is too easy to regard design as a set of tools or skills that may be employed without reflection, imagining that only by applying a few techniques or*



*methods an organization can achieve the innovations and entrepreneurial spirit of a 'design centric' culture.* » (Buchanan, 2015)

L'évolution qui s'est produite dans la manière dont le design est utilisé au sein des entreprises au cours des dernières décennies exige de nouveaux rôles et capacités pour les équipes de design, en termes de stratégie et de processus décisionnels. Par conséquent, comme le montre la recherche, il est avéré que le seul fait d'investir dans le design ou de s'engager dans des activités de design ne suffit pas à garantir que le design contribue aux objectifs de l'entreprise et génère les résultats souhaités.

Les études révèlent que le design management est le facteur médiateur qui détermine l'efficacité des projets de design et la manière dont le design joue un rôle dans l'amélioration des performances de l'entreprise (Topaloglu & Er, 2017).

Ainsi, le domaine du design management a également évolué, passant de la simple organisation et gestion de projets de design à des activités et responsabilités plus en amont qui visent à intégrer les stratégies et processus de design aux objectifs organisationnels et à la stratégie des entreprises. Et, par conséquent, le développement de compétences en design management est essentiel pour les entreprises qui souhaitent faire du design une ressource stratégique pour leur organisation (Topaloglu & Er, 2017).

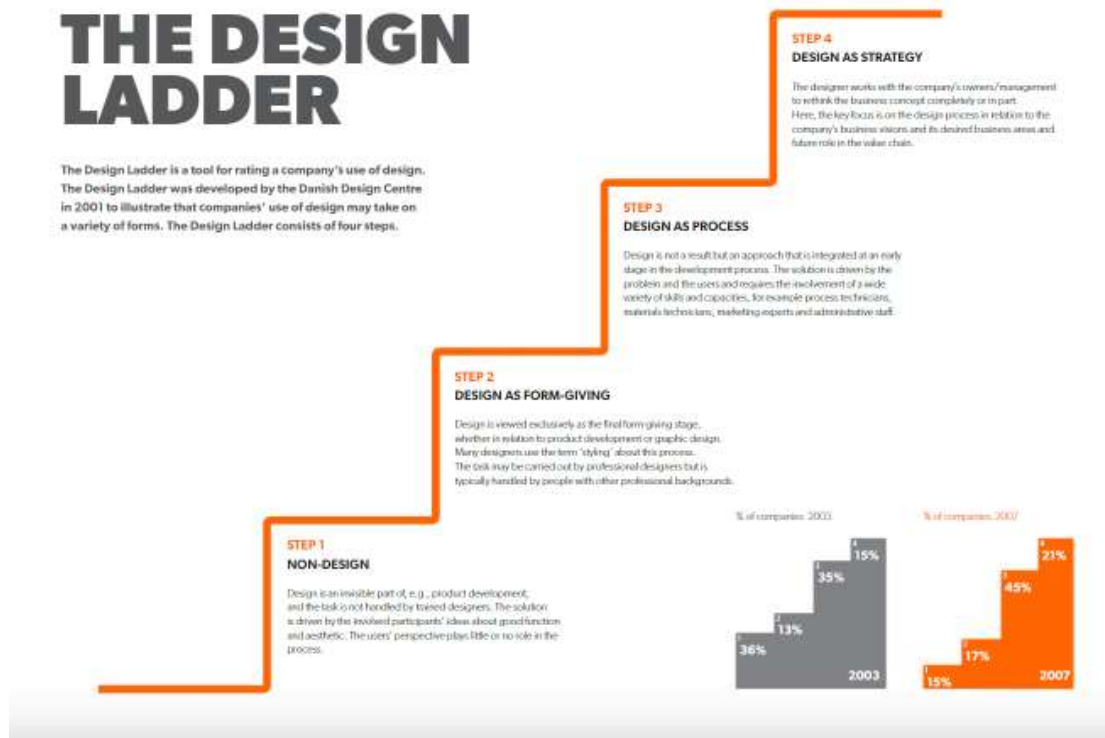
Rappelant une fois de plus les propos de Paul Lillrank de l'Université Aalto en Finlande – « *What cannot be defined, cannot be measured; what cannot be measured, cannot be managed* » – les entreprises doivent pouvoir évaluer leurs capacités de design management afin d'apporter les améliorations nécessaires pour en extraire tout le potentiel. Pour cela, il faut comprendre la "maturité du design" de l'entreprise, c'est-à-dire le degré de sophistication et d'intégration de la fonction de design au sein d'une entreprise et son impact sur les résultats économiques de l'entreprise.

Plusieurs initiatives ont été prises pour élaborer des modèles permettant de mesurer la maturité du design, de suivre les performances, d'identifier les possibilités d'amélioration et de mesurer le succès (Lawlor, O'Donoghue, Wafer, & Commins, 2015).

Chacun de ces modèles, basés sur le principe que la capacité du design à stimuler l'innovation et la compétitivité dépend de l'utilisation du design par une entreprise, peut être exploité à la fois comme outil de diagnostic et de communication : au-delà de la mesure de la maturité du design dans une organisation, ces échelles créent un

langage commun pour les discussions stratégiques et aident à aligner les investissements dans le design avec la stratégie de l'entreprise.

## The Danish Design Ladder



La Design Ladder a été développée par le Danish Design Centre (DDC) en 2003 comme outil de mesure du niveau d'activité de design dans les entreprises danoises. Aujourd'hui, cette échelle reste un outil couramment utilisé pour évaluer l'utilisation du design par une entreprise et sa maturité en matière de design.

La Design Ladder classe les entreprises selon quatre niveaux de maturité de design en fonction de leur utilisation du design ; plus une entreprise se place haut sur l'échelle, plus l'importance stratégique du design est grande dans l'entreprise.

- Niveau 1, « Pas de design » : Le design est limité à une partie insignifiante du développement de produits ou de services, et toute activité de design est confiée à des catégories professionnelles autres que les designers. Les décisions de design, qu'elles soient opérationnelles ou esthétiques, sont basées sur les

opinions personnelles des personnes impliquées. Les opinions des utilisateurs finaux sont peu présentes ou inexistantes.

- Niveau 2, « Le design en tant que style » : Le design est considéré uniquement comme se rapportant à la forme physique finale d'un produit, en termes d'apparence ou d'ergonomie. Il peut être l'œuvre d'un designer mais est souvent contribué par d'autres employés.
- Niveau 3, « Le design en tant que processus » : Le design n'est pas seulement un résultat mais une méthode qui est intégrée très tôt dans le processus de développement. La conception est axée sur l'utilisateur final et fait appel aux contributions d'une Le design est axé sur l'utilisateur final et implique la contribution d'une grande diversité de spécialistes.
- Niveau 4, « Le design en tant que stratégie » : Le design fait partie intégrante de la stratégie de l'entreprise et s'inscrit dans le cadre du renouvellement continu de son modèle opérationnel en favorisant l'innovation. Le design est intégré aux objectifs de l'entreprise et joue un rôle majeur à chaque étape du développement.

D'après les recherches menées pour ce mémoire, ce modèle est toujours largement référencé dans la littérature sur le design management et semble être le modèle le plus utilisé aujourd'hui pour mesurer et discuter de la maturité du design. Il est également intéressant de noter qu'un certain nombre de variantes ont été développées par d'autres chercheurs depuis son lancement initial.

### **DMI Design Maturity Matrix (2013)**

La Design Maturity Matrix a été développée par le Design Management Institute (DMI) basé aux États-Unis en 2013, une décennie après la Design Ladder. Il s'agit d'un outil de cartographie simple pour mesurer la maturité du design dans une organisation sur une échelle de 5 niveaux de maturité.

- Niveau 1, « Initial » : Le design se limite à des efforts ad hoc.
- Niveau 2, « Répétable » : Le design est l'objet d'une gestion de projet de base.
- Niveau 3, « Défini » : Le design est intégré dans les processus standardisés.
- Niveau 4, « Géré » : Le design fait partie de processus adaptés sur la base du feedback des parties prenantes.
- Niveau 5, « Optimisé » : Le design est utilisé pour actualiser les processus de manière proactive et continue.

En complément de cette échelle, le DMI Design Value Scorecard identifie la manière dont le design peut être utilisé au sein d'une entreprise, qu'il s'agisse de créer des produits et des services qui correspondent aux besoins réels des consommateurs, de développer des opérations au sein de l'entreprise ou d'élaborer une vision de l'avenir et une stratégie pour la réaliser (Buchanan, 2015).

### **Mckinsey Design Index (2018)**

La même année, le cabinet McKinsey a développé son indice de design. Ce modèle est un outil en ligne mis à la disposition des entreprises pour leur permettre d'évaluer leurs performances en matière de design et de les comparer à celles de plus de 300 autres entreprises.

En revanche, cette méthodologie ne peut être répliquée car il s'agit d'un modèle propriétaire.

### **InVision's Maturity Solar System (2018)**

InVision, créateur d'une plateforme de collaboration visuelle pour soutenir la collaboration et le prototypage, a également publié son propre modèle en 2018.

- Niveau 1, « Producteurs : Le design est ce qui se passe sur les écrans. »  
*Ces entreprises ne se concentrent que sur les aspects les plus visibles du design. Eventuellement, elles font des efforts pour créer une cohérence par le biais de directives d'identité visuelle, mais négligent les processus, la collaboration et les outils avancés.*
- Niveau 2, « Connecteurs : Le design est ce qui se passe dans un atelier. »  
*Ces organisations ont développé des processus plus collaboratifs. La recherche sur les utilisateurs, les user stories, les tests d'utilisabilité et les personas sont également plus répandus.*
- Niveau 3, « Architectes : Le design est un processus standardisé qui peut être étendu. »  
*Ces entreprises formalisent le design, elles ont réussi à aller au-delà des processus de conception participatifs de base et ont partagé la responsabilité, clarifié les rôles, et documenté davantage leurs pratiques de design.*
- Niveau 4, « Scientifiques : Le design est une hypothèse et une expérience. »  
*Ces entreprises maîtrisent le design basé sur les données. Elles ont développé des pratiques sophistiquées pour optimiser l'expérimentation et l'analyse, ainsi que pour mesurer le succès de leurs efforts. Le design est pour elles un outil d'apprentissage et de prise de décision.*

- Niveau 5, « Visionnaires : Le design est une stratégie d'entreprise. »  
*Le design apporte un éclairage unique à la stratégie en apportant des éléments de compréhension par le biais de techniques de recherche exploratoire sur les utilisateurs, de recherche sur les tendances pour évaluer l'adéquation du produit au marché, et de projection. Par conséquent, les entreprises de niveau 5 indiquent que le design a les impacts les plus vastes, de la productivité des employés à la croissance de la part de marché en passant par le développement d'une nouvelle propriété intellectuelle.*

À l'aide de ce modèle, InVision a étudié plus de 2 200 entreprises et a déterminé que seulement 5 % d'entre elles étaient classées au niveau le plus élevé "Visionnaire". Dans ces 5 % d'entreprises, le design est devenu un élément central de la stratégie commerciale, redéfinissant les normes en matière d'expérience client et d'excellence des processus commerciaux.

Chacune de ces barèmes de maturité partage un certain nombre de similitudes. Dans chaque cas, pour atteindre le plus haut niveau de maturité en matière de design, les entreprises doivent intégrer le design dans leur stratégie d'entreprise. Les niveaux de maturité les plus bas font référence au design de produits et de services géré au niveau du projet ; les niveaux intermédiaires font référence au design management au niveau de l'organisation.

	<b>Danish Design Ladder</b>	<b>DMI Design Maturity Index</b>	<b>InVision's Maturity Solar System</b>
Le moins mature	No use of design	Initial	Producers
	Design as styling only	Repeatable	Connectors
Le plus mature	Design as a process	Defined	Architects
	Design as a strategy	Managed	Scientists
		Optimized	Visionaries

En bref, les avantages du design sont exponentiels plutôt que linéaires. Pour en tirer tous les avantages, les recherches institutionnelles et universitaires récentes ont toutes conclu qu'un niveau élevé de maturité du design au sein de l'organisation est indispensable : de la Danish Design Ladder développée en 2003 au modèle InVision développé 15 ans plus tard, la condition préalable déterminante pour atteindre le niveau le plus mature est l'intégration du design dans la stratégie de l'entreprise.

## LES DEFIS DU DEVELOPPEMENT DES CAPACITES DE DESIGN MANAGEMENT STRATEGIQUE

L'examen de la littérature académique a fourni à la fois des idées et des mises en garde pour une réflexion plus approfondie.

*« Although design has been found to generate value for companies, its impact should be more specifically measurable in order for design management to be possible. »* (Cheng, Keinänen, & Salo, 2012)

Comme révélé précédemment, les études menées au fil des ans ont identifié un certain nombre de défis qui peuvent nuire aux tentatives de mesurer l'impact des investissements en design.

- Il n'existe pas de définitions universellement acceptées dans le domaine du design.
- Les contributions du design sont difficiles à isoler des autres fonctions de l'entreprise.
- Le design est souvent considéré comme une dépense plutôt qu'un investissement, et par conséquent, son impact n'est pas suivi.
- Il y a généralement un long délai entre le moment de l'investissement dans le design et le bénéfice qui en résulte.

*« There is typically a time lag between the industrial design efforts during product development and the realization of the results of those efforts when the product has entered the market. In financial terms, the returns lag the investment. »* (Hertenstein, Platt, & ja Veryzer, 2005)

- Enfin, les informations nécessaires pour mesurer l'impact du design peuvent tout simplement ne pas être facilement disponibles. Cela peut être particulièrement vrai dans le cas de projets de design externalisés, dans lesquels l'agence de design peut ne pas connaître les investissements et les coûts liés à d'autres parties du projet.

De plus, à un niveau plus holistique, les modèles d'évaluation de la maturité du design discutés dans le chapitre précédent de ce mémoire sont imparfaits. Alors que l'objectif de ces modèles est précisément de fournir un cadre pour mesurer et discuter de la maturité du design au sein des entreprises, un point de départ à la fois pour obtenir l'adhésion des décideurs et pour développer la capacité de design, ces outils ont fait l'objet de critiques dans la littérature académique. Parmi les problèmes qui influent sur leur capacité à faire progresser le design management, les outils existants présentent des lacunes dans les domaines suivants (Topaloglu & Er, 2017).

- Ils ne permettent pas d'évaluer le degré d'intégration du design en interne au sein d'une organisation, comme le niveau de coordination entre les activités de design et les autres fonctions et processus commerciaux.
- Ils ne tiennent pas compte de la manière dont les connaissances extérieures sont acquises et intégrées dans le contexte du design, par exemple par le biais de processus tels que la recherche sur les utilisateurs et la concurrence.
- Ils ne permettent pas d'examiner le processus d'apprentissage au sein de l'organisation, et plus particulièrement la manière dont les capacités de design et de design management sont avancées et renouvelées au sein des organisations.

Conséquence notable des problèmes rencontrés par les entreprises pour démontrer sa valeur, le design souffre souvent de limitations budgétaires. En effet, peu d'entreprises disposent d'un budget spécifique pour le design ; les investissements en design sont souvent prélevés sur le budget de R&D et de marketing : « for larger companies, design is actually the 'R' in their 'Research & Development' activities » (Cooper, Hernandez, Murphy, & Tether, 2016).

Il existe même un véritable cercle vicieux : le design n'est pas (ou ne peut pas être) mesuré en amont, ce qui fait que la fonction n'est pas financée directement, et son impact n'est pas suivi en aval, ce qui fait qu'il n'est pas pris en compte lors de la prise de décision ultérieure.

*« Design is considered to play a role in creating competitiveness. In spite of this, it is left in the wake of other core business processes, such as quality, delivery reliability and sales. That other functions are prioritized above design is evident from the fact that companies are unlikely to track the profitability of design projects. »* (Cheng, Keinänen, & Salo, 2012)

Néanmoins, malgré les défis inhérents à la mesure de la valeur du design, et par conséquent les difficultés à obtenir un budget dédié aux activités de design, les entreprises ont clairement augmenté leurs efforts ces dernières années pour mieux exploiter le design : partant du principe que le design crée de la valeur, bien que l'impact ne soit pas nécessairement compris, de plus en plus d'entreprises font des efforts pour intégrer le design dans leurs stratégies.

Afin de transformer le design en une ressource stratégique, les entreprises ont cherché à étendre leurs processus de design management, du niveau projet à des activités plus stratégiques, en utilisant le design management pour piloter et mettre en œuvre les

objectifs stratégiques de l'entreprise. Or, ce n'est pas une tâche facile, avec peu de recherches et de conseils sur la manière de développer et d'établir ces compétences.

*« Despite the mounting literature highlighting the significance of strategic design management, there are important gaps in our body of knowledge concerning these practices. Research is lacking on many important issues such as: strategic level design management capabilities residing inside organizations, how companies make the transition from carrying out project level design management to building strategic level design management capabilities, how these capabilities are developed over time, as well as the enablers and barriers businesses encounter throughout their development. »*  
(Topaloglu & Er, 2017)

Une étude présentée en 2017 lors de la conférence de la Design Management Academy à Hong Kong a permis d'identifier les principaux obstacles à l'établissement d'un lien entre le design et la stratégie de l'entreprise, ainsi que les défis à relever pour développer des capacités de design management de niveau stratégique. Trois thèmes ont été identifiés, bien que la pertinence de chacun d'entre eux ait fait l'objet de variations importantes d'une entreprise à l'autre (Topaloglu & Er, 2017).

- Où placer la fonction de design dans la structure organisationnelle pour qu'elle soit la plus efficace ?
- A qui faut-il confier les responsabilités de design management au niveau stratégique ?
- Comment parvenir à surmonter la culture organisationnelle en vigueur, qui peut être antagoniste au design, par exemple : *« institutional inertia, corporate pragmatism, short-term management routines based on efficiency, problems with respect to company politics and power sharing »* ?

Conformément aux études antérieures qui se sont concentrées sur l'identification des principaux obstacles à une intégration réussie du design, cette recherche a révélé que les questions susmentionnées sont problématiques car *« these factors slowed down necessary organizational change processes, increased their time to take effect, and made it hard to instill new approaches, more creative and strategic stances to the management of design activities »* (Topaloglu & Er, 2017).

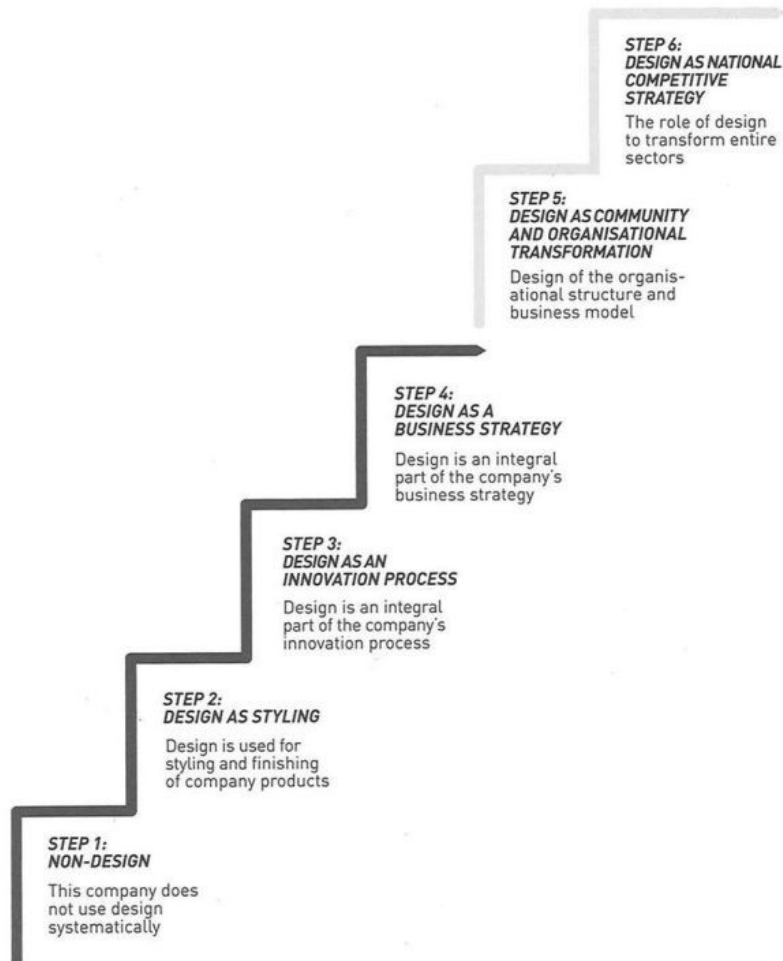
Ayant ainsi confirmé un consensus autour de la valeur du design pour les entreprises et identifié les principales contraintes liées à la gestion de cette pratique au sein d'une organisation, il reste à déterminer comment soutenir les entreprises dans leur démarche de mise en place d'un design management stratégique.



## **VERS UNE STRATEGIE NATIONALE DE DESIGN POUR LES ENTREPRISES**

La Design Ladder danoise d'origine (cf. page xx) s'arrête à "le design comme stratégie d'entreprise", bien que divers auteurs aient proposé des versions alternatives de l'outil. Notamment, en 2016, Sam Bucolo a adapté le modèle en ajoutant deux étapes supplémentaires :

- Niveau 5 : "Design en tant que transformation organisationnelle" fait référence à la refonte de l'ensemble de la structure organisationnelle et du business modèle de l'organisation.
- Niveau 6 : "Le design en tant que stratégie concurrentielle nationale" qui fait référence au rôle du design pour transformer des secteurs entiers afin d'assurer la prospérité d'une nation.



- extended *Danish Design Ladder*

En effet, au-delà d'être une source de compétitivité pour les entreprises individuelles, il a également été démontré qu'il existe une corrélation directe entre l'utilisation du design et la compétitivité nationale globale des pays.

Selon un rapport de la Commission de l'Union européenne, publié en 2019 :

*« The results are compelling: companies that invest in design tend to be more innovative, more profitable and grow faster than those who do not. There is a strong positive correlation between the use of design and national competitiveness. » (European Commission, 2009)*

En effet, des liens ont été établis entre les investissements dans le design et la compétitivité des nations, et les économies des pays qui utilisent consciemment le

design obtiennent de bons résultats dans les comparaisons de compétitivité de croissance (Cheng, Keinänen, & Salo, 2012).

En conséquence, les pouvoirs publics de plusieurs pays, notamment en Europe et en Amérique du Nord, ont porté leur attention sur le design en tant que politique pour la croissance économique nationale et pour favoriser l'innovation (Braga, 2016).

Certes, cette tendance n'est pas nouvelle. Il y a plus d'une décennie, en Finlande, le ministère de l'Emploi et de l'Économie et le ministère de l'Éducation et de la Culture ont constaté : « *A number of countries have systematically started to invest in design as part of their innovation policy. More than before design is associated with user-driven innovation activities by companies* » (Design Finland Programme, 2012).

Ces programmes de soutien à l'innovation par le design, généralement destinés aux PME, relèvent le plus souvent de politiques et de stratégies nationales, régionales ou locales et sont dirigés par des conseils nationaux de design ou des instituts de promotion du design. Les offres sont variées et peuvent comprendre des services de conseil, de mentorat, de mise en relation entre designers et entreprises, de formation et de diffusion d'informations sur la valeur économique du design (Lawlor, O'Donoghue, Wafer, & Commins, 2015).

En bref, les pouvoirs publics dans le monde entier développent depuis des décennies des stratégies d'innovation par le design, dont la raison d'être est de promouvoir le design pour développer un avantage concurrentiel pour leurs industries nationales.

## **LES INSTITUTIONS SE SAISISSENT DU SUJET EN FRANCE**

La Mission Design, mandatée par le gouvernement pour étudier la question en 2013, a constaté le retard de la France en matière d'innovation et de sa culture du design, expliquant :

*« Nos entreprises, centrées sur la technologie – poussées en cela par tous les programmes nationaux d'aides à l'innovation depuis des décennies – en ont oublié 'l'expérience utilisateur' qui fait, ou ne fait pas le succès d'une innovation. Or c'est le design qui fait le lien, qui est l'engrenage entre la technologie et l'usage. »* (Cadix, 2013)

Plus récemment, la Direction Générale des Entreprises (DGE) a fait ce même constat dans son « Dossier stratégique compétitivité hors-prix : fiche sur le design » :

*« La France accuse un retard international en termes d'intégration du design dans ses chaînes de production, constat réitéré par les Assises du design en 2019, à la suite de différents rapports commandés par l'administration économique. » (Direction générale des Entreprises, 2022)*

Compte tenu des preuves qui ne cessent de se multiplier, la situation en France appelle une réponse rapide : la France est, de toute évidence, à la traîne des autres nations dans la course apparente à l'exploitation du design à des fins économiques.

Si les efforts en ce sens ne sont pas nouveaux en France, ils se sont accrus ces dernières années.

### **L'Agence pour la promotion de la création industrielle (L'APCI)**

L'Agence pour la promotion de la création industrielle (L'APCI) est une association reconnue d'intérêt général, regroupant des entrepreneurs, des designers, ainsi que des étudiants.

L'APCI œuvre pour que le design soit mieux reconnu, en le promouvant comme un facteur clé de l'innovation économique, sociale et culturelle. L'association vise entre autres l'utilisation du design par les entreprises pour améliorer leur compétitivité en mettant en avant son pouvoir de différenciation (objets, services, espaces, interfaces) et de coordination et d'intégration (organisations, management, stratégies).

L'APCI est avant tout la première tentative notable des institutions en France pour promouvoir et valoriser la pratique du design : sachant que sa mission de promotion du design français la conduit à mener des opérations à double dimension culturelle et économique, elle a été créée conjointement par les ministères de l'Economie et de la Culture. L'APCI est, encore aujourd'hui, en partie financée par le ministère de la Culture.

Créée en 1983, l'APCI valorise le design en France depuis 40 ans. Néanmoins, conformément aux observations formulées concernant le retard en France, il a fallu plus de 30 ans après la création du Design Council britannique (créé en 1949) pour qu'un équivalent soit créé en France.

*« Au-delà de l'approche traditionnelle de l'innovation, guidée par la technologie, l'approche de l'innovation par le design cherche à conjuguer ce qui est désirable du point de vue du consommateur avec ce qui est techniquement faisable et économiquement viable. » (APCI, 2022)*

Notamment, de 1999 à 2019, l'APCI a organisé l'Observateur du Design, un prix international qui récompensait chaque année les meilleures réalisations de design. Véritable vitrine de l'écosystème du design français, ce prix s'inscrivait dans le cadre des politiques de l'État et était reconnu par le ministère de l'Économie et des Finances et le ministère de la Culture. Il permettait aux participants, dont les productions étaient primées par un jury indépendant d'experts, de développer ou d'accroître leur notoriété au niveau national et international auprès du grand public, des professionnels et des acteurs économiques.

### **La réflexion sous Hollande**

Une prise de conscience semble avoir eu lieu sous la présidence d'Hollande (2012-2017).

En effet, au cours de son unique mandat, le ministère français des Finances et le ministère français de la Culture ont une nouvelle fois uni leurs forces pour commander un rapport qui s'avérera par la suite être un élément clé des efforts visant à développer une politique nationale du design en France.

*Rapport « Pour une politique nationale de design » (2013)*

En 2013, Aurélie Filippetti, ministre de la Culture et de la Communication, et Arnaud Montebourg, ministre du Redressement productif, ont confié une mission consacrée au design à Alain Cadix, ancien directeur de l'École nationale supérieure de création industrielle – Les Ateliers (ENSCI).

Concrètement, la "Mission Design" a été formée pour mener des réflexions et des débats sur la place et la diffusion du design dans l'économie et la société. Elle devrait également proposer au Gouvernement toutes les initiatives utiles à l'épanouissement du design en France. Officiellement, les objectifs du ministère de la Culture et de la Communication et du ministère du Redressement productif étaient de :

- Renforcer la diffusion du design dans les entreprises et de l'identifier comme un levier stratégique de croissance,
- Consolider la pertinence et l'efficacité de l'offre de formation initiale et continue des designers,
- Accompagner l'activité professionnelle des designers et des agences de design,
- Développer la culture du design des décideurs et des citoyens, dans le cadre plus général de l'éducation artistique et culturelle, dont le Président de la République a fait sa priorité,
- Favoriser le rayonnement international du design français.

A l'issue de la réflexion qu'elle a menée, la Mission Design a remis la version définitive du « Mémoire pour une politique nationale de design » aux deux cabinets le 15 octobre 2013 lors du 2<sup>e</sup> Rendez-vous du design au Palais de Tokyo à Paris, notant que : « *En plus des 'grands' pays du design, beaucoup d'autres se positionnent sur le sujet dont ils ont bien compris l'enjeu : c'est l'une des clés de l'économie du 21<sup>ème</sup> siècle.* » (Cadix, 2013)

Alain Cadix est ensuite chargé de la coordination de la mise en œuvre des préconisations retenues. Il anime alors un Collège des designers, composante de la mission Design.

Quand le remaniement ministériel de l'été 2014 met fin à la Mission Design, diverses actions avaient été engagées, comme le Crédit d'impôt innovation rendant éligibles l'innovation non technologique, dont les dépenses de design, aux soutiens financiers proposés par Bpifrance ainsi que le lancement de l'opération Designers en résidence dans des pôles de compétitivité en région.

### **Une feuille de route sous Macron**

Sous la direction d'Emmanuel Macron, les ministères des Finances et de la Culture ont une fois de plus uni leurs forces pour tenter d'aller plus loin, cette fois officiellement « vers une politique du design répondant aux grands défis du 21<sup>e</sup> siècle » (Arnould, et al., 2019).

#### *Les Assises du Design*

Portées par le ministère de l'Économie et des Finances et le ministère de la Culture et coordonnées par la Cité du design, les Assises du design ont été créées pour construire la feuille de route du design français, en mobilisant l'écosystème du design en France.

Lancées en avril 2019, à l'occasion du Forum Design et Innovation lors de la 11<sup>ème</sup> édition de la Biennale Internationale Design Saint-Étienne, elles rassemblent les acteurs représentatifs de l'écosystème du design en France au sens large : des organisations professionnelles, des établissements d'enseignement supérieur, des agences régionales, et des associations.

Une méthode de travail collaborative a été mise en place, une initiative collective qui représente une première en France. L'objectif étant d'engager le plus d'acteurs possibles dans cette démarche afin de mieux articuler une stratégie pour l'écosystème du design français et de restituer des propositions concrètes, formulées par les co-pilotes.

Pour ce faire, 5 thématiques orientent la feuille de route : intégrer le design dans les politiques publiques, intégrer le design dans les entreprises, engager une politique internationale du design, former au design, et valoriser le design.

## **AUJOURD'HUI : LA MISE EN PLACE D'UNE POLITIQUE NATIONALE**

Les Assises du Design ont abouti, grâce à la mobilisation des acteurs du design, à une fiche de route pour la création d'une politique nationale du design. Trois ans après leur publication, les recommandations sont en cours de mise en œuvre.

Il convient de noter que l'épidémie mondiale de Covid-19 était en train de couvrir au moment où le Design de la Mission a publié ses recommandations. La période d'incertitude qui a suivi n'a certainement pas été propice à la mise en œuvre de ces recommandations : Les confinements successifs qui ont marqué les années 2020 et 2021 ont été une période de redéfinition des priorités pour les agences publiques comme pour les entrepreneurs.

Néanmoins, les recommandations se déploient progressivement.

Deux exemples phares des recommandations qui sont en train de prendre forme inclut le lancement de la France Design Week, pour accorder plus de visibilité au design, et la mise en place du Conseil National du Design, pour coordonner les efforts nationaux.

### *France Design Week*

Mettant fin à une tradition de 20 ans, l'APCI a cessé son événement annuel de l'Observateur du Design en 2019, l'année même où les Assises du Design ont présenté leurs recommandations aux ministres de l'Économie et des Finances et de la Culture.

Parmi les préconisations présentées dans le cadre des Assises du design étaient la création de France Design Week, qui finira par remplacer le prix annuel de l'APCI. En effet, cette initiative a permis à l'APCI de continuer son travail sur la thématique « valoriser le design » : dès début 2020, peu après la publication des Cahiers des Assises du Design, l'association a rassemblé des structures de promotion du design de chaque région française afin de constituer un comité pour co-crée France Design Week.

Aujourd'hui, la France Design Week est une réalité : la première édition, une version test de l'événement, a eu lieu malgré la crise sanitaire de Covid en 2020 et est désormais devenue un événement annuel.

#### *Le Conseil National du Design (CNDes)*

L'année suivante, un autre élément clé de la feuille de route a été mis en œuvre : créé en septembre 2021, le Conseil National du Design (CNDes) est une instance de concertation et de proposition, également issue des propositions des Assises du design.

Relié à la fois au Ministère de l'Économie et à celui de la Culture, cette initiative vise à « *intégrer le design au niveau stratégique des entreprises et des organisations, contribuant ainsi à leur transformation* » (Direction générale des Entreprises, 2022).

Concrètement, le rôle du CNDes est de conseiller le gouvernement sur une politique nationale à mener autour du design. Pour ce faire, un rapport annuel sera rendu au ministère de la Culture, à celui de l'Économie et au Premier ministre ; les préconisations détaillées dans ce rapport porteront sur la façon dont le gouvernement peut soutenir le design pour qu'elle apporte le maximum de valeur ajoutée sur le plan économique et culturel. Les propositions du CNDes pourront, par exemple, donner lieu à des actions de communication publique, à la mise en place de financements pour des appels à projets fléchés, ou encore à des événements pour l'écosystème du design.

Sandra Rey, nommée comme première présidente du conseil consultatif avec un mandat de deux ans, explique : « *Nous sommes d'abord un organe de conseil, et l'objectif de la première année est d'émettre ce rapport. Les recommandations qu'il contiendra seront aussi budgétaires. Dans une deuxième phase, notre travail sera de convaincre l'État de passer à l'action sur les points que nous aurons préconisés, avec évidemment les budgets qui vont en face.* » (de Jarcy, 2022)

Si l'initiative doit être saluée comme une avancée pour le domaine du design en France, des critiques ont été émises par certains acteurs interrogés pour ce mémoire quant à l'insuffisance des moyens accordés au conseil : en particulier, pour assurer le succès, un budget est nécessaire pour soutenir le travail des commissions thématiques.

## **BENCHMARK : DES EFFORTS DEPLOYES DANS D'AUTRES PAYS A TRAVERS LE MONDE**



L'innovation par le design est de plus en plus reconnue et soutenue par un nombre croissant de nations : des programmes et des stratégies ont été mis en place à l'étranger pour développer un avantage concurrentiel et comme catalyseurs clés des stratégies d'innovation.

Il y a près de 20 ans déjà, la New Zealand Design Taskforce du ministère de l'Industrie et du Développement régional a reconnu le rôle que joue le design dans la compétitivité nationale.

*« New Zealand must develop its design capability in order to grow its international competitiveness. There is compelling evidence that businesses are more successful when they employ design as a strategic discipline. »*  
(Department of Industry and Regional Development, 2003)

En 2010, la Commission européenne a à son tour reconnu le rôle du design comme un facteur clé de la réussite des entreprises et comme une source vitale d'avantage concurrentiel, en faisant du design une priorité de la "Europe 2020 flagship initiative Innovation Union"<sup>4</sup>.

*« Although some European countries are world leaders in design, others lack a robust design infrastructure and design capability in companies and engineering schools. This systemic gap has largely gone unnoticed but must now be tackled. »* (European Commission, Directorate-General for Research and Innovation, 2011)

Et en 2013, la Commission européenne a lancé le " Action Plan for Design-driven Innovation ", encourageant tous les États membres de l'UE à élaborer des plans d'action en matière de design, affirmant que :

*"A more systematic use of design as a tool for user-centred and market-driven innovation in all sectors of the economy, complementary to R&D, would improve European competitiveness. Analyses of the contribution of design show that companies that strategically invest in design tend to be more profitable and grow faster."* (European Commission, 2013)

---

<sup>4</sup> Europe 2020 est la stratégie décennale de l'Union européenne pour l'emploi et la croissance. Elle a été lancée en 2010 pour créer les conditions d'une économie plus compétitive, avec un taux d'emploi plus élevé, et a fixé des objectifs ambitieux dans les domaines de l'emploi, de l'innovation et de l'éducation. Afin de stimuler la croissance et l'emploi, la Commission européenne a identifié 7 initiatives phares, dont l'une est l'Innovation Union.

Dès 2019, cette initiative avait donné lieu à huit plans d'action élaborés par des nations et des régions dans l'UE : Catalogne (Espagne), Flandres (Belgique), Galice (Espagne), Grèce, Lettonie, Malte, Pays de Galles, et Silésie (Pologne). À la fin de 2021, ces plans d'action avaient mobilisé près de 14 millions d'euros de nouveaux investissements dans le design et bénéficié directement à plus de 620 petites entreprises (Design4Innovation, 2022).

Les politiques publiques autour de l'innovation par le design ne manquent donc pas, et ces exemples peuvent être exploités pour aider à informer les décideurs politiques en France. Pour alimenter cette réflexion, quelques exemples clés de programmes venus de l'étranger donnent un éclairage sur les types de mesures qui pourraient être envisagées.

- Danemark : "Design Boost" & "Design 360°"
- Nouvelle-Zélande : "Better by Design"
- Royaume-Uni : "Designing Demand" & "Design Leadership"
- Norvège : "Design-Driven Innovation Programme"
- Pays de Galles : "Service Design Programme"
- Irlande du Nord : "The Design Service Programme"
- Irlande et Irlande du Nord : "Innovation Challenge"
- Belgique (région de Flandre) : "SME Wallet"

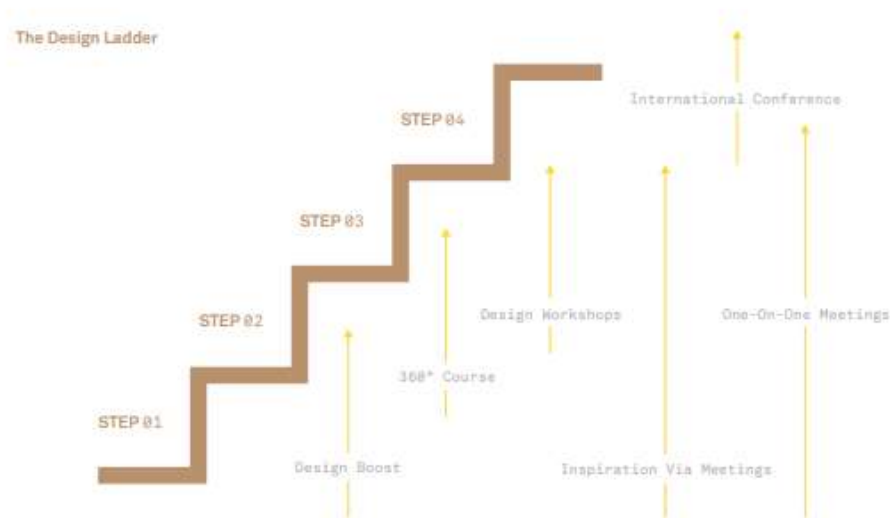
### **"Design Boost" & "Design 360°" au Danemark**

*Financés par : Ministry for Business and Growth*

*Gérés par : Danish Design Centre*

La première politique nationale de design au monde a été lancée par le Danemark en 1997 pour sensibiliser les PME danoises à la valeur du design (Scherfig, Brunander, & Melander, 2010). Le Danemark a ensuite produit d'autres itérations de sa politique nationale sur le design et est aujourd'hui un leader mondial de l'innovation par le design.

Les efforts entrepris par le Danemark visent à faire progresser les entreprises danoises sur l'échelle du Design Ladder (cf. page 26), de l'absence de design à l'utilisation stratégique du design. Ainsi, depuis plus de deux décennies, le Danemark s'y applique par le biais d'un large éventail de programmes, dont les programmes "Design 360°" et "Design Boost" qui illustrent bien cette approche.



*Pour cibler les entreprises au niveau 1 et 2 de la Design Ladder :*

"Design Boost" est un programme intensif de courte durée qui vise à initier les entreprises au design et à la valeur qu'il peut apporter à l'entreprise. Ce programme consiste en trois ateliers d'une demi-journée, sur une période de deux semaines : un premier atelier pour présenter aux entreprises participantes les concepts du design ; une deuxième réunion, au cours de laquelle les participants travaillent avec trois agences de design différentes (représentant le design de produits, le design de services et le design graphique) ; et un atelier final, au cours duquel ils élaborent des plans d'action pour l'avenir.

*Pour cibler les entreprises au niveau 3 de la Design Ladder :*

Pour les entreprises déjà sensibilisées au design, "360° Design" est un programme approfondi portant sur le développement de l'entreprise et la stratégie de design. Ce programme consiste en plusieurs ateliers visant à créer un "état d'esprit design", au cours desquels les participants identifient les opportunités offertes par le design et définissent les étapes nécessaires à la mise en œuvre d'une stratégie de développement. En outre, les entreprises sont mises en relation avec des designers, avec lesquels elles peuvent choisir de continuer à collaborer afin de mettre en œuvre la nouvelle stratégie.

## **"Better by Design" en Nouvelle-Zélande**

*Financé par : New Zealand Trade and Enterprise*

*Géré par : Better by Design (en collaboration avec New Zealand Trade and Enterprise)*

Le programme "Better by Design" a été créé en 2004 pour inciter les entreprises néo-zélandaises à atteindre l'excellence sur le marché mondial grâce au design. Cette initiative est le résultat des recommandations d'un groupe de travail gouvernemental, composé de designers, d'universitaires et de représentants du monde des affaires. Le groupe de travail a produit un rapport intitulé "Success by Design" visant à élaborer une stratégie pour aider les entreprises à exporter en appliquant avec succès le design.

Ce programme offre une gamme de services aux entreprises à fort potentiel, dont des formations pour les cadres supérieurs et un cofinancement pour des projets axés sur le design. L'intention est d'encourager les entreprises à intégrer le design dans tous les aspects de leurs activités, du développement de nouveaux produits et services à la stratégie et au changement de culture.

Pour mesurer le succès, les critères d'évaluation comprennent le changement d'attitude (mesuré par une enquête auprès des PDG), le changement de comportement (l'emploi de designers, l'investissement en R&D et la mise en œuvre de processus de design), le changement de performance (mesuré par l'augmentation des marges, des revenus et des exportations) et l'impact économique (bénéfice économique net).

Selon Judith Thompson, la directrice du programme,

*"Better by Design is successful because it has a clear purpose, ambitious targets and a focused approach. We select participant companies very carefully and only engage with CEOs committed to integrating design fully in their company. A further success factor is the unique structure of the public-private partnership at the core of our operating model."*

## **"Designing Demand" & "Design Leadership" au Royaume-Uni**

*Financés par : Department for Business, Innovation and Skills*

*Gérés par : Design Council UK*

Le "Designing Demand" programme a été mis en place suite à la publication d'un rapport sur la créativité dans les entreprises, commandé par le Design Council et publié en 2005. Ce rapport a notamment identifié la nécessité d'une action urgente au Royaume-Uni pour être compétitif dans les économies mondiales en plein essor (Cox, 2005).

Mis en œuvre en 2006, "Designing Demand" consistait en un programme de soutien aux petites et moyennes entreprises, les aidant à utiliser le design de manière plus stratégique au sein de leur entreprise. Le programme a fonctionné jusqu'à l'année 2011 et a soutenu plus de 2.000 entreprises.

"Designing Demand" fait désormais partie du programme "Design Leadership", qui offre aux entreprises et aux chercheurs un ensemble de mesures de soutien pour utiliser le design à des fins d'innovation et de croissance, avec des volets spécialisés pour soutenir les start-ups technologiques et aider les universités et les instituts de recherche à commercialiser leurs recherches.

Grâce à ce programme, le Design Council place des experts en design triés sur le volet dans tout le pays au sein d'organisations pour les aider à atteindre leurs objectifs, qu'il s'agisse de faire croître une entreprise ou de développer une technologie innovante et de la mettre sur le marché. Le programme renforce ainsi les capacités des PME britanniques pour les aider à utiliser le design de manière stratégique et efficace au sein de leur entreprise. Il adopte une approche d'apprentissage par la pratique, dans laquelle le coaching permet aux entreprises d'identifier les domaines dans lesquels le design peut le mieux répondre à leurs objectifs, puis les aide à mettre en œuvre des projets concrets.

Le programme a depuis travaillé avec plus de 1 000 entreprises pour les aider à exploiter leur plein potentiel et à stimuler l'innovation au Royaume-Uni.

### **"Design-Driven Innovation Programme" en Norvège**

*Financé par : Ministry of Trade, Industry and Fisheries*

*Géré par : Design and Architecture Norway (DOGA), en collaboration avec The Research Council of Norway and Innovation Norway*

En 2009, une étude nationale intitulée " Design Diagnosis" a été menée en Norvège à la demande du DOGA (Norwegian Design and Architecture Centre à l'époque). L'étude a révélé que lorsque le design était utilisé, c'était souvent aux derniers stades du développement du produit, simplement pour styliser un objet afin de le rendre plus attrayant pour les clients (par exemple, seulement 13 % des entreprises norvégiennes ont mené des études auprès des utilisateurs dans le cadre de leurs processus d'innovation).

De même, le niveau d'innovation des entreprises norvégiennes s'est révélé faible par rapport aux autres pays de l'UE, avec peu d'entreprises introduisant des produits nouveaux et une tendance à ce que les mêmes entreprises innover. Toutefois, les entreprises qui utilisent activement des méthodes de design dans leurs processus ont fait preuve d'un niveau d'innovation deux fois plus élevé, ce qui a donné lieu à quatre fois plus de demandes de brevets.

Compte tenu de ces résultats, et pour adresser le faible taux d'innovation en Norvège, le ministère a confié au DOGA la mission de développer un programme destiné aux entreprises pour augmenter l'innovation par le design (Norwegian Ministry of Trade and Industry, 2008).

Grâce au "Design-Driven Innovation Programme" (DIP), les entreprises peuvent demander un soutien financier pour impliquer les designers dans la phase d'idée d'un projet d'innovation, le principe étant que lorsque les designers sont impliqués tôt, il y a plus de chances de développer un produit ou un service adapté aux besoins réels de l'utilisateur.

Ce programme a pour but de permettre aux entreprises norvégiennes de tester une approche à l'innovation basée sur des études d'utilisateurs et des méthodes de design. Une fois la valeur du design démontrée, dans la plupart des cas, le modeste financement public initial a été suivi d'un investissement important en R&D par les entreprises elles-mêmes. Les entreprises impliquées ont souligné que cet investissement n'aurait pas été réalisé sans le soutien initial du programme.

Un aspect important du DIP est que les expériences des entreprises bénéficiaires profitent à d'autres entreprises. Pour assurer cette diffusion de l'information, les entreprises qui reçoivent un financement sont tenues de partager les informations relatives à leur projet une fois celui-ci terminé. Les connaissances et les expériences acquises sont partagées par le biais de publications, de conférences et d'ateliers organisés par le DOGA et par le réseau d'entreprises du DIP.

### **"Service Design Programme" au Pays de Galles**

*Financé par : Welsh Assembly Government*

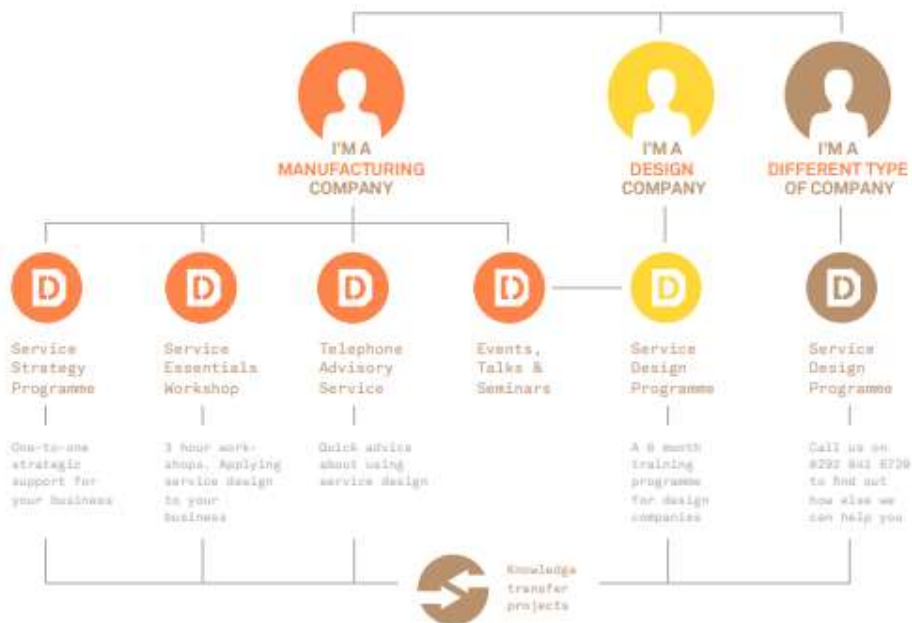
*Géré par : National Centre for Product Design and Development Research (PDR),  
Cardiff Metropolitan University, Wales*

Les aides publiques à l'innovation se sont traditionnellement concentrées sur la technologie et l'industrie manufacturière. Or, c'est le secteur des services qui génère environ 70 % du PIB dans l'UE et la plupart des nouvelles entreprises et des emplois créés le sont dans les services. L'amélioration de la compétitivité des services peut donc avoir un impact considérable sur l'économie. Compte tenu de ces faits, le gouvernement gallois a reconnu l'innovation de service par le design comme un champ d'action prioritaire et a alloué des fonds pour développer un programme de soutien qui démontre comment le design de service peut faire croître les entreprises.

Le "Service Design Programme" était opérationnel de 2010 à 2013 et utilisait le design de services comme outil de croissance économique au sein du secteur manufacturier. L'offre ciblait à la fois les entreprises et les designers, afin de garantir qu'une fois que les entreprises auraient reçu leur soutien financier, l'expertise locale en matière de design de services serait disponible pour réaliser le travail.

Pour les entreprises, le soutien a été fourni par le biais de quatre canaux : des événements, un service de conseil téléphonique, des ateliers dédiés et un Service Strategy Programme visant à présenter aux entreprises les principes du design de service et à former leur personnel à ces méthodes. En parallèle, un programme de formation professionnelle de 6 mois sur le design de service a été créé pour les designers des agences de design de produits. Le principe sous-jacent à cette approche est que pour créer un impact significatif sur une entreprise, il est important de l'engager sur une période prolongée.

Service Design Programme – Offer Diagram



En amont, en adoptant une approche de co-design dans le processus de développement du programme, Design Wales a fait en sorte que le programme soit développé de manière à minimiser les risques en répondant aux besoins des parties prenantes. En aval, les études de cas des entreprises soutenues ont servi d'outil de promotion et de sensibilisation.

### **"The Design Service Programme" (DSP) en Irlande du Nord**

*Financé par : Department of Enterprise, Trade and Investment*

*Géré par : Invest Northern Ireland*

Invest Northern Ireland, une agence du Department of Enterprise, Trade and Investment, a lancé le "The Design Service Programme" (DSP) en 2008. Il y a eu deux phases importantes de financement, l'une en 2011 et l'autre en 2014.

Le DSP visait à soutenir le design stratégique en Irlande du Nord par le biais de quatre volets de services :

- La sensibilisation au design par le biais d'événements, de conférences et de road shows pour promouvoir l'importance stratégique du design.



- Conseil en design par le biais d'une offre dédiée de "Design Advice Service" (DAS) et de cliniques de design
- Le renforcement des compétences en matière de design grâce à des programmes de développement du design qui mettent l'accent sur l'importance du design pour la réussite des entreprises, comprenant des ateliers, du networking, du partage de bonnes pratiques, du mentorat et du conseil en design.
- Soutien au design par le biais de conseils stratégiques fournis à Invest NI et à d'autres parties prenantes institutionnelles

Pour s'adapter aux besoins des entreprises participantes, deux programmes complémentaires ont été proposés : le Main Design Development Programme (Main DDP) ainsi que le Mini Design Development Programme (Mini DDP), une version plus courte pour les entreprises souhaitant tester les concepts avant de s'engager plus longuement. Les deux programmes comprenaient un accompagnement par des mentors, du conseil et des ateliers de groupe.

Les programmes ont notamment fourni un éclairage introductif sur la valeur du design et ont offert aux participants la possibilité de travailler avec des mentors et des professionnels du design expérimentés pour réaliser leur propre projet de design. L'objectif était d'inspirer et de faire comprendre l'importance du design dans le développement du succès de l'entreprise.

### **"Challenge Programme" en Irlande et en Irlande du Nord**

*Funded by: InterTradelreland*

*Run by: InterTradelreland*

Les recherches menées par l'enquête All-island Business Monitor d'InterTradelreland ont mis en évidence un manque de réflexion stratégique sur la manière dont l'innovation peut contribuer à la croissance des entreprises en Irlande et en Irlande du Nord.

InterTradelreland a donc mis en place un certain nombre de structures pour soutenir l'innovation et la croissance des entreprises, y compris le "Challenge Programme", qui vise à intégrer un modèle d'innovation fiable et reproductible dans les entreprises irlandaises. Cela inclut un focus sur le processus de design.

Le "Challenge Programme" se déroule en trois étapes au cours d'une période de neuf mois :

- Événements de briefing : les participants potentiels sont briefés sur les outils et techniques utilisés dans le programme, démontrant aux chefs d'entreprise le pouvoir de transformation de l'adoption de l'état d'esprit, des outils, des compétences et du mentorat d'experts du programme.
- Ateliers : les participants appliquent à la situation de leur propre entreprise les nouveaux apprentissages, outils et techniques. Les entreprises intéressées peuvent ensuite soumettre un plan de développement et postuler pour être sélectionnées à la phase de mentorat en entreprise.
- Mentorat en entreprise : Pour guider les entreprises jusqu'à la réalisation de leur plan d'action, cette étape consiste en six jours d'assistance sur site pour aider les entreprises à développer un business plan efficace ainsi qu'une solide culture de l'innovation et du design.

### **"SME E-Wallet" in Belgium (Flanders Region)**

*Financé par : Enterprise Flanders*

*Géré par : Design Flanders*

Design Flanders fait partie de Enterprise Flanders, une agence publique chargée de développer l'économie et les entreprises dans la région de Flandre en Belgique. L'une des fonctions principales de Design Flanders est d'encourager les entreprises à intégrer le design dans leurs activités et l'un des moyens d'y parvenir est le "SME E-Wallet".

Le SME E-Wallet a été développé comme un outil générique pour aider les PME et les professionnels libéraux à financer des conseils et des formations par le biais de subventions.

En 2013, le pouvoir flamand a décidé de désigner le design management comme pouvant bénéficier de subventions au titre du "conseil stratégique". Ainsi, les subventions peuvent être utilisées pour des conseils et des formations sur le design (développement de concepts, conseils en design management, ...), mais les designers peuvent également les utiliser pour des formations ou pour obtenir des conseils pour eux-mêmes.

Le "SME E-Wallet" peut être considéré comme un compte bancaire en ligne : lorsque le prestataire de services envoie une facture, la PME la paie à partir de ce compte ; une fois que la PME a transféré l'argent sur le compte, la subvention (dans la plupart des

cas 50 % de la facture) est automatiquement accordée et la subvention est versée sur le même compte.

Le service (formation ou conseil) doit être commandé auprès d'un pool de prestataires de services agréés par des auditeurs externes pour garantir la qualité du service.

Dans le respect des conditions d'éligibilité, le budget peut être dépensé librement par la PME et le montant maximal de la subvention dépend de la taille de la PME :

- Une petite entreprise qui investit dans la formation et le conseil peut recevoir une aide de 40 % par le biais de ce dispositif. L'entreprise reçoit une aide maximale de 10 000 € par an.
- Une entreprise de taille moyenne peut recevoir une aide de 30%. L'entreprise reçoit un maximum de 15 000 € par an.

Le "SME E-Wallet" a un processus simplifié, accessible via un portail en ligne. Il présente une charge administrative très faible pour la PME : l'ensemble du processus de demande est dématérialisé et la responsabilité des contrôles d'éligibilité incombe au prestataire de services.

Le volume des demandes gérées par ce processus simplifié, géré par une équipe centrale de 10 personnes, atteste de sa facilité et de son efficacité : en 2017, plus de 130 000 projets ont été soutenus avec le SME E-Wallet, représentant une subvention totale de 52,6M€.

Bien que le budget de ce programme ait été réduit ces dernières années et que la portée des activités éligibles ait été restreinte à un nombre limité de thèmes, l'approche développée par la région flamande pourrait être une source d'inspiration pour d'autres agences de financement public de ce type, tel que Bpifrance en France.

## LE ROLE DE BPIFRANCE DANS LA POLITIQUE DE DESIGN

Créée à la fin de l'année 2012, la Banque Publique d'Investissement (Bpifrance) est née de nombreux regroupements. Son rôle consiste à soutenir le financement de l'économie française.

Composée d'un siège à Paris et de 48 implantations régionales (où sont prise 90 % des décisions), Bpifrance constitue un outil de compétitivité économique au service des entrepreneurs. Elle propose aux entreprises un continuum de financements à chaque étape clé de leur développement et assure des services d'accompagnement, notamment à l'innovation, à la croissance externe et à l'export.

Bpifrance agit en appui des politiques publiques conduites par l'État et par les Régions avec trois grands objectifs :

- 1) Accompagner la croissance des entreprises ;
- 2) Préparer la compétitivité de demain ;
- 3) Contribuer au développement d'un écosystème favorable à l'entrepreneuriat.

En résumé, Bpifrance se définit comme la "Banque des Entrepreneurs", un surnom qu'elle revendique dans sa communication.

Aujourd'hui, Bpifrance est devenu l'un des piliers de l'écosystème de l'innovation en France, écosystème qui a été structuré au fil des années par une démarche volontariste de l'État.

### LES RECOMMANDATIONS INSTITUTIONNELLES

Autour de la question du Design, une collaboration s'est établie entre Bpifrance et les acteurs institutionnels qui remonte à la naissance de ce premier.

Un premier exemple de cette collaboration est la participation de Bpifrance au jury de l'Observateur du design, jusqu'à la fin de cette initiative en 2019. Organisé par l'APCI (cf. page 35) pendant vingt ans, l'Observateur du design récompensait chaque année les réalisations les plus emblématiques des designers et entreprises français et étrangers. Véritable vitrine de l'écosystème du design français, ce prix s'inscrivait dans le cadre des politiques menées par l'état et était reconnu par le ministère de l'Économie et des Finances ainsi que le ministère de la Culture. Bpifrance y participait pour décerner un prix Compétitivité (destiné à récompenser le caractère innovant d'un produit et/ou service ainsi que les éléments différenciateurs en termes de compétitivité).

En 2014, peu après la création de Bpifrance, Paul-François Fournier (Directeur de l'Innovation et membre du Comité Exécutif de Bpifrance) a été désigné président du Jury. A cette occasion, sa prise de parole permet d'annoncer des initiatives phares en soutien du Design : 1) le soutien au design via notamment l'aide à l'innovation (cf. page xx) et 2) une campagne de formation auprès de l'ensemble des acteurs de l'innovation chez Bpifrance afin de mieux orienter et sensibiliser les entrepreneurs aux enjeux du design (cf. page xx).

S'il s'agit bien des premières mesures prises par la jeune Bpifrance pour propulser le design sur le devant de la scène, ces initiatives étaient en fait en discussion depuis des années.

### **« Pour une politique nationale de design » (2013)**

Sous la présidence de Mr François HOLLANDE, le gouvernement français se penche sur le sujet du Design avec notamment le rapport « Pour une politique nationale du design ». Publié en 2013, moins d'un an après la création de Bpifrance, ce rapport est le fruit de la « Mission Design » confiée à Alain Cadix (directeur de l'ENSCI-Les Ateliers de 2007 à 2012) par le Ministre du Redressement productif et la Ministre de la Culture et de la Communication.

Ce rapport propose un cadre pour faire de la Banque des Entrepreneurs un levier dans l'action des pouvoirs publics en faveur d'une politique de design structurée au niveau national.

Les auteurs du rapport constatent notamment que « le dispositif, sur les territoires, de diffusion du design et d'accompagnement des entreprises, n'est pas homogène ». (Cadix, 2013). Suite à ce constat, il était prévisible que Bpifrance joue un rôle déterminant : forte de ses 48 implantations régionales, la Banque des entrepreneurs est en effet dans une position unique pour pallier les disparités territoriales en permettant à toute entreprise, où elle se trouve, de pouvoir être accompagnée.

Considérant que le design est « l'une des clés de l'économie du 21<sup>ème</sup> siècle », les auteurs montrent un niveau très élevé d'ambition : « Les membres de la mission souhaitent que ses travaux affichent une très forte ambition et que les mesures qui seront prises par le gouvernement suite à ses conclusions servent très clairement cet objectif de faire de la France, à moyen terme, le leader incontesté du design au niveau mondial. » (Cadix, 2013)

Afin d’y arriver, la Mission Design élabore des objectifs et des cibles pour une politique de design. Pour structurer sa réflexion, il est proposé une typologie pour ceux-ci permettant de classer les actions préconisées (cf. table xx).

<b>Objectifs ►</b>	<b>Mieux saisir et comprendre le design, son rôle, sa place</b>	<b>Mettre en œuvre des démarches de design ; les accompagner</b>	<b>Faire rayonner la vision française du design en Europe et dans le monde</b>
<b>Cibles ▼</b>			
<b>1/ Décideurs politiques ; responsables administratifs, financiers</b>	A1 : sensibilisation	A2 : conseils et recours au design	A3 : veille, <i>bench mark</i>
<b>2 / Chefs d’entreprise Managers Ingénieurs Marketers</b>	A1 : sensibilisation A4 : formation	A 5 : accompagnement individuel A6 : actions collectives sur les territoires A7 : mise en relation des entrepreneurs et des designers	A8 : diffusion, accompagnement à l’international
<b>3 / Designers</b>	A9 : collectifs et formation continue	A7 : mise en relation des entrepreneurs et des designers A10 : reconnaissance, statut	A8 : diffusion, accompagnement à l’international
<b>4 / Enseignants et chercheurs</b>		A11 : accompagnement / reconnaissance académique du design	A12 : mobilité internationale
<b>5 / Scolaires, étudiants, élèves – designers</b>	A13 : sensibilisation A14 : formation des élèves – designers	A15 : pratique du design (élèves – ingénieurs, etc.)	A12 : mobilité internationale (étudiants)
<b>6 / Grand public</b>	A16 : diffusion A17 : médiation	A18 : pratique de la co – conception	A19 : diffusion internationale

Le rôle de Bpifrance dans ces préconisations porte naturellement sur la cible « chefs d’entreprise, managers, ingénieurs, marketers », avec pour y arriver, trois recommandations précises :

- « Pour encourager et faciliter l’intégration de design dans les entreprises, parmi les actions recensées, les aides à l’innovation de Bpifrance sont parmi celles qui auront le plus d’impacts, et à l’échelle la plus grande. »
- « Pour gagner en efficacité dans la cadre de la politique de design, les chargés d’affaires de Bpifrance, comme tous les agents qui peuvent concourir sur le

terrain à la diffusion du design, recevront une formation en 'design management'. »

- « Les composantes de Bpifrance, direction de l'innovation et directions régionales, qui ressentiraient un besoin d'assistance à maîtrise d'ouvrage ou à maîtrise d'œuvre pour développer le volet design de leurs activités, s'appuieraient sur l'APCI. »

Ce n'est donc pas une coïncidence si ces mêmes initiatives seront annoncées un an plus tard, en compagnie de l'APCI, lors de l'Observateur du design de 2014 (cf. page xx).

En effet, dans les années qui suivent ce rapport, les consignes seront progressivement mises en place :

- Aides financières
  - « *Le design est aujourd'hui considéré comme un vecteur incontournable de l'innovation, de la croissance et du développement à l'international pour les entreprises. De ce fait, les dépenses qui y sont consacrées sont éligibles aux dispositifs de soutien à l'innovation de Bpifrance.* » (formation e-learning à destination des chargés d'affaires Innovation)
- Formations internes
  - 2015 : L'agence DiCi Design développe une formation de sensibilisation interne sur le design (destinée aux dirigeants de Bpifrance ainsi qu'aux Chargés d'affaires Innovation)
  - 2016-2018 : DiCi Design dispense sa formation dans un format élargi (1 journée) en s'adressant à un public plus important (~250 CA Inno, directions régionales)
- Collaboration avec l'APCI
  - 2017 : Bpifrance et l'APCI signent une convention. Outre sa participation à l'Observateur du design, Bpifrance souhaite renforcer les compétences en design de ses Chargés d'Affaire.

### **Les Cahiers des Assises du Design (2019)**

En 2019, sous la présidence d'Emmanuel Macron, les Assises du design (cf. page xx) élaborent des recommandations pour intégrer davantage le design dans la stratégie des entreprises soutenues par Bpifrance. Celles-ci sont détaillées dans le chapitre intitulé « Le design : un grand dessein pour Bpifrance » des Cahiers des Assises du design.

Le constat est catégorique : « Au-delà du [dispositif Diagnostic Design (cf. page xx)], Bpifrance qui 'accompagne les entreprises pour voir plus grand et plus loin' doit intégrer de manière plus systématique le design, accélérateur de transformation et de

croissance, dans ses dispositifs de soutien à l'innovation et au développement international, et en faire un élément fort de sa stratégie. » (Arnould, et al., 2019)

Une liste exhaustive des recommandations concernant Bpifrance, dont l'objectif affiché est « d'intégrer le design dans la stratégie des entreprises », figure à la page xx.

L'année des Assises du Design est faste pour la promotion du design chez Bpifrance, car cette même année, l'entreprise poursuit et amplifie son partenariat avec l'APCI pour coorganiser des ateliers et master-classes sur le design lors de l'événement annuel BIG (Bpifrance Inno Génération) qui regroupe 50 000+ participants en 2019 sous le slogan « Design Boost ! ». L'objectif affiché est révélateur de l'ambition de Bpifrance à l'époque : « L'objectif est que chacun reparte avec la conviction de l'importance d'une réflexion design pour sécuriser le développement d'un business et aussi quelques clés opérationnelles pour se lancer avec enthousiasme sur un tel chemin ».

### **Nouveaux rapports attendus en 2022**

Au moment de la publication de ce mémoire, deux rapports à visée ministérielle sur l'apport du design pour les entreprises sont attendus : l'un de la Direction Générale des Entreprises (DGE), consistant en une mise à jour de son « Dossier stratégique compétitivité hors-pris : fiche sur le design », l'autre porté par le Conseil National du Design (CNDesign) autour de son premier rapport annuel qui comprendra une étude sur l'apport du design pour les entreprises.

Parmi les orientations qui seront portées au gouvernement, il y en aura sans doute qui concerneront, directement ou indirectement, Bpifrance. Il reste à savoir quel impact, le cas échéant, cela pourrait avoir.

### **UN PREMIER PAS VERS L'ACCOMPAGNEMENT DU DESIGN : LE DIAG DESIGN (2016)**

En 2016, Bpifrance a lancé le Diagnostic Design afin de « maximiser les chances de réussite des entreprises innovantes ». (Bpifrance, Diagnostic Design : Communiqué de presse, 2016)

Le Diagnostic Design consiste aujourd'hui en une prestation d'accompagnement et de conseil délivrée par un expert du conseil en Design. Elle est destinée à :



- **Analyser le produit ou le service** de l'entreprise sous le prisme du design : concurrence, clientèle, circuits de distribution, marché, cycle de vie du produit
- **Formuler des recommandations** reposant notamment sur l'analyse des besoins d'usage du produit ou service, ainsi que de potentielles pistes d'écoconception

Bpifrance a ainsi constitué un réseau de près de 100 experts dans les différents métiers du design (le design management, le design de service, design de produit, etc.), sur l'ensemble du territoire français, pour accompagner les dirigeants qui souhaitent étudier l'opportunité d'une démarche Design au sein de leur entreprise. Ces experts sont sélectionnés par un Comité de Sélection mis en place par Bpifrance selon les critères principaux suivants : l'expérience de l'expert, ses qualités pédagogiques et méthodologiques, son approche économique et marketing.

Si Bpifrance encourage fortement les entreprises bénéficiaires du dispositif à avoir recours à un expert référencé, il est néanmoins possible d'avoir recours à un designer non référencé par Bpifrance. Ce dernier doit cependant obligatoirement respecter le cahier des charges Diagnostic Design et signer le Contrat Expert Diagnostic Design avant de débiter sa prestation.

La durée de ce diagnostic est fixée à 3 jours pour un coût total de 3 000 € HT. Une extension d'une journée supplémentaire, incluant la visite d'un site industriel, est également proposée, pour un coût total de 4 000 € HT. Grâce au dispositif Diagnostic Design, Bpifrance prend en charge 50 % du coût.

Si le budget est jugé insuffisant par un certain nombre d'acteurs (cf. page xx), ce dispositif de financement constitue une première pour l'allocation de fonds publics afin d'accompagner les entreprises dans leur démarche de design.

Le concept a été jugé suffisamment concluant pour être multiplié, et aujourd'hui, pas moins de dix-sept diagnostics sont proposés, permettant d'aider financièrement les PME à financer des expertises sur des objectifs variés (NB : les classifications ci-dessous sont données à titre indicatif et ne sont pas utilisées par Bpifrance) :

- *Leviers d'innovation*
  - Design (pour aligner le design des solutions aux besoins utilisateurs)
  - Data IA (pour innover par les datas et l'Intelligence Artificielle)
- *Thèmes pour des solutions innovantes*
  - Impact (pour soutenir l'intégration des enjeux d'impact ESG)
  - Cyber Défense (pour protéger les systèmes d'informations)
- *Développement de produits : certifications*

- Dispositif médical (pour aider à la mise en place d'un protocole d'investigation clinique et/ou médico-économique)
- Biocontrôle (pour évaluer la faisabilité d'un produit de biocontrôle)
- Novel food (pour évaluer la faisabilité d'un produit Novel Food)
- *Croissance et développement*
  - Amorçage industriel (pour assurer l'industrialisation des innovations)
  - Croissance (pour définir une stratégie de croissance)
- *Préoccupations d'ordre stratégique*
  - Management de l'innovation (pour évaluer le processus d'innovation)
  - Stratégie PI (pour établir une stratégie de propriété intellectuelle)
  - Eco-flux (pour améliorer la gestion des flux entrants et sortants de l'entreprise)
  - Décarbon'Action (pour accompagner les entreprises dans leur transition énergétique et écologique)
- *Assistance à la collaboration et aux appels à projets*
  - Deeptech (pour faciliter la collaboration avec un laboratoire académique)
  - Europe (pour candidater à un AAP européen individuel)
  - Partenariat Technologique International (pour candidater à un AAP européen/international collaboratif)
  - Défense Europe (pour candidater à un AAP défense européen collaboratif)

Cependant, depuis son lancement il y a 6 ans, le Diagnostic Design a souffert de variations importantes dans le niveau de demande et d'une tendance généralement négative. C'est dans ce contexte, que l'équipe du Pôle Accompagnement Innovation (PAI) a été confrontée à la nécessité de changer de cap.

Le retour d'expérience des principales parties prenantes du dispositif (Chargés d'Affaires Innovation, experts en design, entreprises clientes) a montré que celui-ci a particulièrement été pénalisé par deux éléments : une communication insuffisante pour sensibiliser et susciter l'intérêt et un financement insuffisant pour être significativement incitatif.

On assiste donc aujourd'hui à un tournant pour le Diagnostic Design, avec l'opportunité pour les équipes Bpifrance de tirer les leçons de sa première version et d'améliorer leur copie.

Pour comprendre la nécessité de ce pivot et surtout tirer parti des enseignements de la première version du Diagnostic Design, il faut d'abord connaître les objectifs d'origine.

### **Origines et objectifs**

La nécessité d'accompagner les entreprises dans une démarche design a été rendue évidente par le retard pris par le design en France : « Seul environ 11% des entreprises françaises déclaraient avoir recours au design pour la confection de leurs biens ou services. » (Direction générale des Entreprises, 2022)

Lancé au mois d'avril 2016, le Diagnostic Design a été créé pour faire sauter le pas à des entrepreneurs qui n'auraient jamais intégré le design dans leur offre de produits et services (ciblant donc des entreprises au niveau 1 sur l'échelle Design Ladder – cf. page xx).

Le dispositif du Diagnostic Design traduit ainsi une volonté d'« Accélérer la diffusion du design en entreprise », en sensibilisant le dirigeant à l'intérêt d'une démarche design, en l'orientant dans la définition et la mise en œuvre d'une stratégie design adaptée et en l'encourageant à innover par le design.

Le communiqué de presse publié en 2016 présentant le Diagnostic Design dévoile une ambition stratégique : « Levier incontournable de compétitivité des entreprises, au même titre que la R&D, le design est encore sous-exploité. En le plaçant au cœur de leur stratégie, les entreprises peuvent améliorer significativement leurs résultats et leur performance globale. » (Bpifrance, Diagnostic Design : Communiqué de presse, 2016) Et il est fait mention de la culture d'entreprise dans le contrat expert : « Bpifrance souhaite plus particulièrement faciliter la diffusion de la culture du design au sein des PME et ETI françaises, afin de permettre à leurs dirigeants d'exploiter pleinement cet outil qui peut leur ouvrir de nouvelles perspectives de croissance. »

Comme démontré dans le chapitre xx de ce mémoire, l'ambition d'intégrer le design dans la stratégie ou la culture d'entreprise correspond au plus haut niveau de maturité en design selon tous les modèles examinés.

L'objectif est effectivement ambitieux, mais le raisonnement qui sous-tend cette approche semble plausible. Les startups forment la cible privilégiée du Diagnostic Design. Le fait qu'il s'agisse de jeunes entreprises - avec, pour l'instant, peu de ressources humaines - permettrait logiquement à de telles évolutions dans la vision

stratégique ou la culture d'entreprise de se concrétiser sans les freins inhérents aux hiérarchies, aux processus de validation et aux cultures d'entreprise préexistantes dans celles plus grandes et déjà établies.

Par ailleurs, la nouvelle offre ne serait qu'un premier pas : « Le Diagnostic Design constitue un préalable à la mise en place d'une démarche Design. » (Bpifrance, Diagnostic Design : Communiqué de presse, 2016) Il s'agit en effet d'un accompagnement « en vue de créer un effet d'entraînement vers l'amélioration de leur performance. » (Bpifrance, Diagnostic Design : Contract expert, 2016)

Les améliorations de performance visées par ces dispositifs sont certes économiques, mais il s'agit surtout d'améliorations obtenues à l'aide de l'innovation par le design. Paul-François Fournier, directeur exécutif en charge de l'innovation expliquait ainsi lors du lancement du Diagnostic Design « Le succès d'une innovation ne repose pas exclusivement sur la technologie mais également sur les usages et les besoins des utilisateurs. Dans le prolongement de nos actions menées dans le cadre de 'Innovation Nouvelle Génération', nous souhaitons sensibiliser les dirigeants des PME et des ETI à la nécessité de concevoir le design comme un accélérateur d'innovation ». (Bpifrance, Diagnostic Design : Communiqué de presse, 2016)

En définitive, Bpifrance s'était fixé comme objectif de soutenir l'émergence et l'intégration d'une démarche Design au sein des PME innovantes. Le Diagnostic Design devait inciter les dirigeants d'entreprise à mettre en œuvre cette démarche.

### **Bilan : 2016 à aujourd'hui**

L'année 2016 a marqué un tournant pour le design chez Bpifrance. En effet, c'est cette année que Bpifrance a lancé en force une démarche volontariste pour intégrer le design au niveau stratégique.

Les deux années qui ont suivi ont été marquées par une panoplie de communications tournées vers l'externe :

- Formation e-learning Design / plate-forme Bpifrance Université : « Accélérer la performance des entreprises par le design », «
- Formation interne Design : 4 journées de formation, 55 collaborateurs formés
- Atelier BIG 2 « Design, booster de compétitivité » : entrepreneurs/designers – 250 p. : *« Contrairement à d'autres pays notamment anglo-saxons et scandinaves, trop peu d'entreprises françaises y compris de la French Tech sont des 'Design Driven Companies', ces entreprises qui intègrent le design à un niveau stratégique dans leur organisation et leurs perspectives de développement. Pourtant, une telle démarche d'innovation, centrée*

*sur les besoins utilisateurs, sécurise les investissements et en maximise les retombées dans la durée. A travers son ouvrage 'Innovation Nouvelle Génération', Bpifrance avait déjà ouvert un nouveau regard, multidimensionnel, sur l'innovation. La démarche 'Design Nouvelle Génération' s'inscrit pleinement dans le prolongement de cette ouverture. A travers d'exemples concrets de réussite d'entreprises par le design dans des contextes à chaque fois différents, nous vous donnons les clés pour comprendre la puissance d'une démarche design placée au cœur de la stratégie de votre entreprise.» Source : <https://www.bpifrance.fr/nos-actualites/design-un-booster-de-competitivite>*

- Webinaire en 2017 : « Thinking : comment faire surgir des besoins non exprimés ? »
- E-learning en 2018 : « Le design, un booster de compétitivité »

*« Le design propose des innovations en répondant aux usages et aux besoins des utilisateurs. En le plaçant au cœur de leur stratégie, en utilisant les différents métiers du design, toutes les entreprises peuvent améliorer significativement leurs résultats et leur performance globale.*

*Vous aussi, vous souhaitez booster votre compétitivité ? Cette formation vous permettra d'appréhender les mécanismes du design et ses modalités d'intégration dans votre entreprise, de manière interne ou externe. Vous serez ainsi capable de rendre vos processus plus efficaces, de sublimer votre marque, de renforcer votre relation client et d'améliorer votre offre.*

*Cette formation vous propose :*

- De définir, mettre en place et envisager les impacts d'une démarche design
- D'identifier comment travailler avec un designer
- D'analyser les clés d'une intégration réussie »

Ces éléments de contextes permettent de mieux apprécier la tendance qui s'est dessinée depuis le lancement du dispositif. On peut les compléter par une analyse des données recueillies au cours des cinq dernières années :

- Les données de 2018 montrent des résultats prometteurs (près de onze demandes par mois en moyenne).
- L'année suivante, en 2019, la demande diminue de manière constante jusqu'à la fin de l'année.
- En 2020 et 2021, le nombre de demandes s'effondre pour atteindre un niveau historiquement bas.

Le succès initial de l'offre pourrait être attribué à sa visibilité accrue pendant cette période riche en communication. En revanche, alors qu'on aurait pu s'attendre à ce qu'un effet boule de neige résultant des recommandations de bouche à oreille maintienne la dynamique, cela ne semble pas s'être produit. Et les perturbations répétées et prolongées dues à Covid-19 n'ont fait qu'empirer la situation.

Par ailleurs, en regardant de plus près qui sont les bénéficiaires, on peut mieux comprendre l'impact substantiel que la crise sanitaire aurait pu avoir sur les demandes. Selon les données, le profil type de ceux-ci est :

- Des startups pour la plupart (dont la proportion augmente de 67% en 2018 à 80% en 2021)
- Relativement jeunes (plus de 60% des bénéficiaires ont moins de 5 ans)
- Novices en matière de design (plus de 80% n'ont pas ou peu de recours au design).

Les jeunes entreprises non diversifiées qui tentent encore de s'établir sont plus vulnérables, même sur un marché stable. Lancer un processus de design n'est sans doute pas une priorité à un moment où les ressources sont redistribuées ailleurs pour faire face aux perturbations du marché et aux inconnues de la crise sanitaire.

En 2021, face à cette perte d'élan, Bpifrance a lancé un projet visant à refondre et relancer le Diagnostic Design pour mieux l'orienter vers les besoins des entrepreneurs et les objectifs propres de Bpifrance.

Parmi les principales conclusions de cette étude, il a été révélé que la prestation de Diagnostic Design était devenue majoritairement centrée autour de la maquette graphique, charte graphique et conception du logo. Le design graphique, tout en étant un type de design bien connu (d'où, très probablement, sa position dominante dans les figures), ne correspond pas à l'ambition initiale du Diagnostic Design, qui était de sensibiliser le dirigeant d'une entreprise à l'intérêt de mettre en œuvre une démarche et une stratégie Design adaptées à ses besoins.

En outre, la DGE a même conclu à l'existence d'un fossé dichotomique entre le graphisme et les autres formes dans une présentation en 2022 intitulée « Ambivalences du design : quelle création de valeur pour l'entreprise et le consommateur ? » : il y était ainsi expliqué « La distinction polaire entre design-innovation et design-marque nous paraît intéressante à avoir en tête : si le premier est positif pour la collectivité, le second ne profite qu'à l'entreprise et ne présente pas d'externalités de savoir justifiant un soutien des pouvoirs publics. » (Direction générale des Entreprises, 2020)

Outre ce détournement de l'objectif de la prestation, les témoignages recueillis auprès des designers et des entreprises qui ont bénéficié du dispositif ont révélé qu'un élément clé de l'offre initiale n'était en fait pas pertinent. La phase de "sensibilisation au Design", l'un des principaux objectifs annoncés de la première version, devait à l'origine comprendre trois phases :

- 1) Le Design en bref,
- 2) Les objectifs qualitatifs et quantitatifs d'une démarche Design,
- 3) Les modalités de mise en œuvre d'une démarche Design.

Or, il s'avère que tous ces éléments figurent parmi les prérequis pour la vente : un client du Diagnostic Design a été forcément renseigné sur la démarche Design et ses apports avant d'accepter de payer une telle prestation (en effet, la prestation, bien qu'elle soit en partie subventionnée, n'est pas un service gratuit). (Cf. verbatims à la page xx)

Ainsi, si cet objectif du diagnostic en lui-même n'est pas pertinent, l'objectif sous-jacent fixé par Bpifrance, à savoir la sensibilisation des entrepreneurs, est néanmoins atteint par le biais du processus de vente.

Il s'agit donc d'évolutions qui représentent une déviation inattendue de l'intention initiale.

En conséquence, la nouvelle version du Diagnostic Design lancée cette année a introduit un certain nombre de modifications :

- Afin de réorienter l'offre vers la création de valeur au-delà des arts visuels, les projets de design graphique ne sont plus éligibles s'ils concernent :
  - La charte graphique
  - Le logo
  - Le SEO
  - L'identité graphique
  - La création ou refonte d'une plateforme de commercialisation
- Afin de refléter les réalités du terrain, la phase "sensibilisation au Design" a été supprimée. Toutefois, « l'expert conseil en Design établit une proposition commerciale, qui situe l'entreprise dans son contexte (marché, stade de développement, enjeux...) et permet de justifier son montant. Cet échange de préqualification n'est pas facturé à l'entreprise par l'expert » (reflétant ainsi le processus de vente tel qu'il est décrit dans les commentaires fournis par les designers, tout en permettant aux éléments clés de l'ancienne phase de "Sensibilisation au Design" de rester ancrés dans le cahier des charges).

Mais surtout, l'objectif, tel que décrit dans le cahier des charges, a changé :

- Dans sa première version, « Le Diagnostic Design a pour objectif de **soutenir l'émergence et l'intégration d'une démarche Design au sein des entreprises.** [...] Le Diagnostic Design est le préalable à la **mise en place d'une démarche Design consistant à placer le Design au cœur de l'organisation et de la stratégie d'une entreprise.** »

- Dans sa nouvelle version, « Le Diagnostic Design a pour objectif **d'accompagner les entreprises dans la phase d'élaboration ou de refonte du design de leur produit ou service.** »

La première version affichait ouvertement un objectif stratégique à long terme. Le langage utilisé dans la deuxième version est en revanche beaucoup plus restreint en termes de portée (la phase d'élaboration ou de refonte du design) et ciblé en termes d'objet (un produit ou un service).

Cette perte d'un objectif ouvertement stratégique semble par ailleurs avoir entraîné avec elle l'élément « critères de mesure / de ROI du Design », chose regrettable pour les raisons développées dans le chapitre xx.

Les objectifs du Diagnostic Design ont donc évolué : alors que l'intention exprimée dans l'intention initiale était de propulser les entreprises du niveau 1 au niveau 4 du Danish Design Ladder (cf. page xx), elle semble maintenant être d'accompagner les entreprises au niveau 1 pour atteindre le niveau 3.

[add graphic]

En apparence, il semblerait que ce nouvel objectif soit une capitulation, alignant l'objectif sur les réalités du terrain plutôt que d'apporter des changements pour réaligner le dispositif sur son objectif initial.

Néanmoins, cette nouvelle approche est notamment soutenue par les observations formulées par le cabinet McKinsey à la suite de sa recherche sur la façon dont les entreprises peuvent accroître leur maturité en matière de design (cf. page xx): *"Through interviews and experience working with companies to transform their strength in design, we've discovered that one of the most powerful first steps is to select an important upcoming product or service and make a commitment to using it as pilot for getting the four elements<sup>5</sup> right."* (Sheppard, Kouyoumjian, Sarrazin, & Dore, 2018)

La nouvelle approche vise donc à promouvoir une démarche consistant à placer le design management au cœur du développement d'une entreprise en accompagnant celle-ci sur un projet lié à un produit ou un service avec des techniques de design. L'espoir sous-jacent est qu'ils adoptent ensuite cette approche à plus grande échelle.

---

<sup>5</sup> Les quatre thèmes de la McKinsey Design Index (MDI) sont : analytical leadership, cross-functional talent, continuous iteration, user experience



Avec une ambition stratégique de facto moins haute, la nouvelle version tente d'aligner l'outil avec les réalités de son marché, tout en conservant un objectif à long-terme de diffuser le design dans les stratégies des PME innovantes.

Le temps nous le dira, mais pour l'instant, le feedback des entreprises depuis le lancement de la nouvelle version (depuis juillet 2022) semble de bon augure, la nouvelle approche semble en passe d'atteindre les objectifs de Bpifrance.

Qu'il s'agisse d'initier des entreprises peu familières avec le design... :

*« Ce fut notre entrée dans le monde du design, qui engendre une démarche tant sur l'expérience client que sur le produit. » (Entrepreneur client en 2022)*

*« La qualité du diagnostic et l'interprétation des besoins subjectifs de l'entreprise par l'expert nous paraissent être les clés du succès de la démarche. » (Entrepreneur client en 2022)*

...ou de les aider à aller encore plus loin et à exploiter le design de manière plus stratégique :

*« BPI France m'a permis d'améliorer ma stratégie et m'a aidé à me développer plus facilement et rapidement. Merci ! »*

*« Côté expert, c'est clairement une révolution qui induit un pivot stratégique de notre activité grâce à ce diag ! »*

Peut-être plus important encore :

*« Nous sommes très satisfait d'avoir pu bénéficier du Diag Design qui nous permet de travailler en profondeur sur des sujets qu'on peut juger (par erreur) de secondaire. » (Entrepreneur bénéficiaire en 2022)*

En effet, dans ce commentaire, nous pouvons voir à l'œuvre la théorie qui sous-tend cette approche incrémentielle : si les processus décisionnels sont influencés, le design finira par influencer les orientations et les priorités stratégiques.

[Add histogram of short-term and long-term impacts]

Bien qu'il s'agisse d'une première étape essentielle, la modification du cahier des charges ne suffira pas à résoudre tous les défis auxquels est confronté le Diagnostic Design : les principaux problèmes soulevés par les parties prenantes (c'est-à-dire la communication et la promotion, le montant de la subvention) restent des points de friction non résolus. Des actions sont en cours pour répondre à un certain nombre de ces problématiques.

### *Communications*

Un projet Démarche Amélioration Continue (DAC) est en cours visant à améliorer la communication entre les Chargés d'Affaires et l'équipe centrale chargée de gérer les offres de Diagnostic. Le feedback des parties prenantes collecté et analysé dans le cadre de ce projet Lean Six Sigma révèle que les principaux obstacles à la promotion sont en premier lieu la méconnaissance de l'offre de Diagnostic elle-même (objectifs, conditions d'éligibilité, etc.) et ensuite un manque de clarté concernant le processus, notamment la manière de se coordonner avec les différents acteurs impliqués (le client, le Design expert et l'équipe centrale de Bpifrance).

Les actions identifiées pour répondre à ces problématiques incluent notamment :

- L'élaboration d'un plan de communication dédié à destination des Chargés d'Affaires qui ne connaissent pas l'offre,
- La proposition pour faciliter le processus aux Chargés d'Affaires de prendre contact avec l'équipe centrale, qui elle-même gèrera la coordination entre les différents acteurs.

Ces améliorations à venir du processus administratif devraient être prises en compte lors de la réflexion sur la pertinence et l'impact potentiel des recommandations liées au Diagnostic Design.

### *Montant de la subvention*

Il semble y avoir un consensus parmi toutes les parties prenantes du Diagnostic Design : le niveau de financement offert par le dispositif est insuffisant pour être réellement incitatif (cf. page xx).

Au moment de la publication de ce mémoire, une version actualisée du "Dossier stratégique compétitivité hors-prix : fiche sur le design" de la DGE était en attente de publication. Une version préliminaire de ce document a révélé que la DGE envisageait de prendre position en faveur d'une augmentation du financement :

*« Ce dispositif [...] pourrait être renforcé par un relèvement du niveau de prise en charge, il pourrait alors reposer sur deux mesures exemptées (régime cadre d'aides à la RDI). » (Direction générale des Entreprises, 2022)*

Avec un soutien clair de la DGE, et de toutes les autres parties prenantes ralliées à la cause, une augmentation du financement est une évolution probable. Cependant, pour que cela se concrétise, des propositions plus précises et chiffrées doivent être élaborées et présentées aux décideurs pour validation.

Des détails importants doivent encore être réglés concernant le niveau optimal de financement pour un impact maximal : alors qu'un financement insuffisant peut entraîner une réduction de l'impact et de la diffusion, un financement excessif pourrait, comme les designers l'ont signalé lors des entretiens pour ce mémoire, réduire l'engagement des entrepreneurs (c'est un phénomène que l'on peut observer, par exemple, lorsqu'une prestation est couverte à 100% par des subventions).

Il s'agit par ailleurs d'un bon exemple d'un "wicked problem" (cf. page xx). La recherche d'une solution à celui-ci représente une occasion unique pour Bpifrance de montrer le bon exemple en intégrant des représentants de toutes les parties prenantes dès le début du processus (par exemple, inclure des designers pour co-élaborer la proposition de valeur et s'assurer que la proposition correspond aux réalités du terrain, pour s'assurer que le produit répond aux besoins des entrepreneurs, etc. - cf. page xx)

En ayant ce contexte à l'esprit, un examen détaillé de l'ensemble des différents feedbacks qui ont été formulés - en particulier celui de première main des entrepreneurs, des designers et des Chargés d'Affaires - peut aider à déterminer une voie à suivre.

### **Opportunités d'amélioration : le retour des parties prenantes**

Il n'est pas surprenant qu'une part importante du feedback négatif des parties prenantes ait été centré sur les deux points de convergence que sont la communication et le niveau de financement.

En termes de communication, le Diagnostic Design souffre d'un effet double peine. En plus de la tâche déjà difficile de sensibiliser le public au dispositif, son sujet complique encore les choses : le concept de design lui-même est souvent peu ou pas connu, il peut être compliqué à définir et sa valeur est difficile à mesurer. (cf. chapitre xx).

*« Ce gros travail qu'on a en amont, c'est déjà de les convaincre. » (Designer référencée)*

Faire connaître ce qu'est le design et la valeur qu'il peut apporter est effectivement un premier pas, qui seul ne suffit pas à susciter un plus grand intérêt pour le Diagnostic Design (qui, rappelons-le, est lui-même une première étape dans ce qui, on peut l'espérer, deviendra un cheminement stratégique beaucoup plus important à long terme).

Une bonne compréhension du dispositif est clé pour sa réussite, et les actions de communication doivent être doubles. D'une part, il faut sensibiliser au design et à son potentiel qui apporte une véritable valeur ajoutée et d'autre part il est nécessaire de faire connaître le Diagnostic Design (son existence et ses objectifs, le processus de candidature, etc.)

En effet, un autre handicap du Diagnostic Design trouve son origine dans la méconnaissance du design et/ou du dispositif : le manque de prescription de la part du réseau régional des Chargés d'Affaires de Bpifrance (historiquement, seulement 20% pour le Diagnostic Design contre une moyenne de 34% pour l'ensemble des diagnostics). Cette situation est en partie responsable des objectifs non-atteints et de la baisse des performances commerciales. Si elle n'est pas traitée, cette situation pourrait mettre en péril l'existence du Diagnostic Design.

*"Autour de la table, on est cinq, et on est cinq à vous dire, des diags, on en a fait parce qu'on allait chercher [...] tant qu'on n'améliore pas ça pour moi, le diag en l'état actuel, c'est un petit coup de pouce. Pffff" (Designer référencé)*

Un problème connexe est la communication autour du processus, qui pourrait être une source de frustration et un obstacle potentiel à la diffusion du dispositif. En effet, le feedback est positif en ce qui concerne le soutien apporté par les différents points de contact au cours du processus :

*« Excellent rapport avec BPI, les chargés d'affaires mais aussi au niveau administratif, rapidité de mise. » (Entrepreneur cliente en 2022)*

*« Côté BPI, j'ai apprécié la facilité du dialogue, les conseils pertinents que ce soit de ma chargée d'affaire ou de l'équipe en charge du dispositif. » (Entrepreneur cliente en 2022)*

Mais le processus pourrait être clarifié selon les entrepreneurs qui ont récemment bénéficié d'un Diagnostic Design :

*« Je n'ai pas toujours compris à quel interlocuteur je devais m'adresser lors du Diag Design. C'est dommage car on peut vite être perdu mais sinon les personnes de BPI France à qui j'ai eu affaire ont été réactives et de bon conseil ! » (Entrepreneur cliente en 2022)*

*« Plusieurs interlocuteurs successifs chez BPI n'ont pas facilité la compréhension du dispositif. Mais tout le monde est toujours très aimable. » (Entrepreneur cliente en 2022)*

Encore une fois, ce sont tous des sujets qui sont actuellement à l'étude et qui feront l'objet d'une série de propositions d'améliorations incrémentales visant à traiter les principaux irritants à l'issue du projet DAC.

Il reste cependant au moins une question en suspens concernant la communication : le projet DAC aborde la relation entre l'équipe centrale et les Chargés d'Affaires mais pas, dans sa version actuelle, les différents réseaux d'experts qui existent pour chaque diagnostic. Or, l'exécution réussie du dispositif nécessite une coordination entre 4 parties : l'équipe centrale, la PME bénéficiaire, le Chargé d'Affaire, et un expert en design. Et dans le cas de ce diagnostic particulier, le réseau d'experts est à l'origine d'une majorité de contrats, notamment beaucoup plus que les Chargés d'Affaire, alors que les experts ne bénéficient pas des mêmes contacts privilégiés.

*« Alors contact avec représentants BPI, c'est zéro. On n'a aucun contact avec des représentants BPI. [...] Tout ce qu'on fait avec la BPI, c'est nous qui la portons. » (Designer référencé)*

Sans aucun doute, des possibilités d'amélioration restent à trouver pour améliorer à la fois l'efficacité de la relation entre Bpifrance et le réseau d'experts en Design, voire pour identifier de nouvelles et innovantes manières de collaborer.

Le deuxième point de ralliement est le montant du financement. Comme en témoignent les verbatims, le budget alloué au dispositif -- et le niveau d'intervention que cela permet de façon réaliste -- fait l'objet de commentaires parfois chargés d'émotion de la part des designers qui constatent un certain nombre d'insuffisances pouvant trouver leur origine dans des besoins budgétaires.

Le montant est insuffisant pour répondre aux besoins des entreprises :

*« Les entreprises cherchent du résultat. Et ce résultat, sur ces quatre jours, on ne peut pas le ramener. » (Designer référencé)*

*« On pourrait booster les entreprises à aller dix fois plus loin si on avait plus de moyens. » (Designer référencé)*

Le montant est insuffisant pour couvrir les dépenses du designer :

*« On va essayer de se dire pour 3000 balles, qu'est-ce que je peux faire sans manger la grenouille à chaque coup ? » (Designer référencé)*

*« S'il n'y a pas de la vente additionnelle, clairement, financièrement, ce n'est pas intéressant, mais pour personne je pense. » (Designer référencé)*

Le montant est insuffisant pour extraire tout le potentiel de la démarche :

*« On va prendre un petit bout de chaque morceau de la méthode mais on ne va pas pousser jusqu'au bout parce que sinon on y prendrait trop de temps. » (Designer référencé)*

*« En tant que designer, on fait une démarche qui n'est jamais abouti finalement. » (Designer référencé)*

*« On n'a pas pu montrer toute l'étendue de notre savoir-faire et le client peut se trouver frustré. » (Designer référencé)*

Le montant est insuffisant pour être incitatif :

*« Ce n'est pas incitatif pour moi, qui navigue depuis 30 ans sur le sujet. » (Designer référencé)*

*« Le nerf de la guerre, c'est le budget, surtout à des gens qui n'ont jamais fait intervenir du design. Et l'élément incitatif ? » (Designer référencé)*

Alors que les designers ont déclaré qu'ils effectuent souvent un Diagnostic Design à perte, les entrepreneurs bénéficiant du diapositif sont finalement impactés, comme le montrent les feedbacks reçus des entreprises suite à la prestation :

*« Le prestataire a bien fait son travail, ceci étant dit, on reste en superficie, et l'excuse est que le budget n'est pas assez important (3000 € + un dépassement exigé en supplément) pour faire un audit général de l'UX design... » (Entreprise cliente en 2022)*

En définitive, cette question budgétaire relève des décideurs et est soumise à des processus de validation spécifiques. Elle a été identifiée comme une priorité par la DDSI mais les options offertes doivent être clarifiées pour être tranchées par les décideurs (limites de financement optimales ainsi que toute précision nécessaire sur les règles d'éligibilité et autres modalités).

Le feedback ne s'est bien sûr pas limité aux deux thèmes de la communication et du montant du financement. Parmi les autres possibilités d'amélioration soulevées par les designers et les autres parties prenantes, on peut citer, et c'est peut-être le plus significatif, les critiques des designers concernant la nature du livrable, parfois jugé insuffisant pour répondre aux besoins des entreprises :

*« Si je m'étais calé sur le cahier des charges du diag Design, j'en aurais fait zéro. » (Designer référencé)*

*« Nos clients sont dans une approche qui est rationnelle et pragmatique. Eux, ils ont un projet, ils veulent avancer, ils ne veulent pas de bla bla à côté. » (Designer référencé)*

*« Ils veulent tout de suite qu'on leur explique, pas le pourquoi du comment, mais qu'on leur montre exactement le résultat par rapport à leur problématique actuelle. » (Designer référencé)*

Tous les témoignages cités ci-dessus, souvent exprimés dans un langage étonnamment émotif, soulignent la nécessité d'aligner davantage l'offre sur les besoins des entrepreneurs, les contraintes du Diagnostic ne permettant pas aux designers d'aller assez loin pour apporter suffisamment de valeur ajoutée.

Il convient toutefois de noter que ce point ne fait pas l'unanimité :

*« Le framework donné par la BPI semble suffisamment souple pour s'adapter à la diversité des produits/services. Je pense qu'il faut persévérer dans cette voie. » (Entrepreneur cliente en 2022)*

Une liste exhaustive des difficultés identifiées par le feedback des parties prenantes à la page xx.

Ces retours révèlent des thèmes à approfondir. La question, une fois ces pistes identifiées, est de savoir comment aller de l'avant : une prochaine étape clé consistera

à classer ces questions par ordre de priorité en fonction de leur impact sur les objectifs définis par Bpifrance.

Bien que cet exercice doive être réalisé en collaboration avec les parties prenantes impliquées, une proposition de hiérarchisation des priorités (avec une justification de haut niveau) est proposée à la page xx.

## **Recommandations**

Considérons ensuite les recommandations qui ont été identifiées par diverses sources (recommandations institutionnelles, feedback des parties prenantes, etc...) Dans quelle mesure chacune de ces recommandations répondrait-elle aux divers problèmes qui ont été soulevés ?

Comme démontré ci-dessus, les premières observations ont mis en évidence plusieurs sujets en suspens, notamment autour des thèmes suivants :

- La communication relative :
  - 1) Au concept et la valeur ajoutée du design,
  - 2) Aux objectifs et l'apport du Diagnostic Design,
  - 3) Aux démarches administratives à suivre.
- Le montant du financement
- La nature du livrable
- La gestion du réseau d'experts en design

Et comme il se doit, ce feedback a été accompagné de recommandations.

## **LA COMMUNICATION AUTOUR DU DESIGN**

*« Est-ce qu'en amont, il n'y aurait pas quelque chose pour leur amener le design d'une manière plus instructive qui leur amènerait réellement ce que c'est le design...comme des conférences, des choses comme ça. » (Michael)*

La proposition serait donc de créer des communications et événements pour sensibiliser le public sur le design. Il est difficile d'estimer les moyens et l'effort requis ainsi que l'impact de telles actions car ceux-ci sont très variables selon le public ciblé et l'envergure de l'initiative.



Pour augmenter les chances de succès, ces initiatives devraient être organisées dans les régions. L'impact d'un événement donné dépendra naturellement du public ciblé et de la participation.

Un facteur clé de succès sera de savoir par quels canaux l'événement sera mis en avant. Un effort devra être fait pour cibler les PME innovantes qui tireraient le plus de bénéfices du dispositif.

## **COMMUNICATIONS AUTOUR DU DIAGNOSTIC DESIGN**

Des besoins en termes de communication autour du dispositif lui-même ont été identifiés ...

### 1) ...en faveur des **Chargés d'Affaires**

Connaitre le produit est bien sûr une étape préalable à sa commercialisation.

Compte tenu des chiffres jusqu'ici décevants, il n'est donc pas étonnant que la nécessité de sensibiliser les Chargés d'Affaires ait été presque universellement mentionnée lors des discussions avec les différentes catégories de parties prenantes.

En revanche, former tous les Chargés d'Affaires dans les 48 régions pourrait nécessiter un budget et un délai important.

### 2) ...en faveur des **entrepreneurs**

Les chargés d'affaires font clairement comprendre à la direction de l'innovation qu'il leur est impossible de connaître tous les produits proposés par Bpifrance. Le Diagnostic Design se dispute donc avec tous les autres produits de l'Innovation un précieux espace sur le devant de la scène afin de se faire connaître.

Il faut garder cela à l'esprit : Bpifrance ne peut pas compter uniquement sur son réseau de Chargés d'Affaires pour diffuser le Diagnostic Design aussi largement qu'il le faudrait pour que celui-ci ait un véritable impact collectif.

Il faut donc d'une part armer les Chargés d'Affaires par tous les moyens pour qu'ils puissent bien comprendre le dispositif et mieux communiquer dessus, et d'autre part

donner des outils aux experts pour qu'eux ils puissent également jouer un rôle de prescripteurs en intégrant le diagnostic dans leur stratégie commerciale.

Le potentiel impact positif est grand ; toutefois, il convient de veiller à ce que les actions retenues ne soient pas discriminatoires à l'égard des milliers de designers qui ne font pas partie du réseau d'experts de Bpifrance. En effet, toute action susceptible de désavantager injustement les 99,5%<sup>6</sup> de designers restants en France qui ne font pas partie du club exclusif de Bpifrance pourrait être considérée comme déloyale.

Les recommandations concernant la création d'outils de communication autour du dispositif, sans être révolutionnaires, ont abordé le contenu et le type de support, e.g. :

#### Contenu

*« Si je peux avoir accès à des résultats d'autres diagnostics design dix ans avant : on fait appel à un expert en design qui a été prouvé plusieurs fois, et ce n'est pas que moi qui le dis, c'est une communauté du diag design qui dit que tout ce qu'on fait ça derrière, ils ont réussi à aller plus loin. » (Alexandre, designer référencé)*

#### Type de support

*« Une vidéo que vous aviez faite en 2016 sur le diag design, elle me sert aujourd'hui dans mes présentations commerciales pour expliquer, pour former quelqu'un sur ce que c'est que le design. » (Alexandre, Designer référencé)*

Cependant, des décisions encore importantes doivent être prises, et Bpifrance doit répondre à la question suivante : comment diffuser au mieux ces informations au bon moment aux bonnes personnes.

## COMMUNICATIONS AUTOUR DU PROCESSUS DU DIAGNOSTIC DESIGN

Cf. DAC project document

---

<sup>6</sup> Le nombre de designers exerçant leur activité à titre principal se situe entre 30 000 et 33 000, en France. Parmi eux, 17 000 à 20 000 exercent leur activité en tant qu'entreprises créatives (agences ou designers indépendants), les autres travaillant en tant que designers intégrés. L'effectif total travaillant dans le secteur du design oscillerait entre 46 000 et 56 000 personnes.

Source : [http://www.designmap.fr/information\\_design/fiche/34/Loffre-en-design.html](http://www.designmap.fr/information_design/fiche/34/Loffre-en-design.html)

## MONTANT DE LA SUBVENTION

Le montant du financement (dont dépend le temps consacré à la prestation) est un sujet qui a été identifié par l'ensemble des parties prenantes,

...par les entrepreneurs

*« Je pense que l'assiette du diag design est probablement trop faible pour permettre une étude approfondie pertinente pour des sujets d'écosystèmes complexes. L'exercice a montré ses limites dans notre cas. » (Entrepreneur cliente en 2022)*

...par les designers

*« Si on arrivait à augmenter le nombre de jours de la prestation on arriverait à avoir quelque chose d'un petit peu plus confortable [...] et permettre derrière de bien amorcer la suite. » (Tiphaine, Designer référencée)*

...et même par la DGE

*« Cependant ce dispositif n'a bénéficié qu'à 281 entreprises (Bilan 2019), sans doute par manque de promotion mais également en raison d'un niveau de prise en charge relativement limité. » (Direction générale des Entreprises, 2022)*

Accorder plus de jours d'intervention dans le cadre du dispositif est donc une piste d'amélioration à explorer, sachant que le vrai impact d'une telle action dépendrait du nombre de jours ajoutés (donc finalement du budget supplémentaire alloué) : il y bien une relation de cause à effet entre l'augmentation du budget et celle de l'impact. Comme nous l'avons vu précédemment, il y a une limite à cette logique : les designers eux-mêmes ont soulevé le point que trop de subventions peuvent conduire à un manque d'engagement des clients.

Au-delà de la limite de financement du Diagnostic Design lui-même, se pose également la question du financement de la mise en place des actions identifiées lors de la prestation, notamment via le régime ADI, Aide pour le développement de l'innovation (cf. page xx). Communiquer aux entrepreneurs sur les produits Bpifrance disponibles pour les aider à financer des activités design suite au Diagnostic Design apparaît comme une évidence : il s'agit d'un véritable « low-hanging fruit », sinon pour les perspectives du Diagnostic Design, alors pour la promotion du design en France.

*« Un point d'amélioration pourrait être d'intégrer une vraie stratégie de financement design au travers des différentes étapes qu'on pourrait proposer [...] aujourd'hui on a le diag pour proposer un financement de la découverte mais est-ce que demain on peut aussi, au travers de différents dispositifs, proposer une stratégie de financement qui inclurait dans toute l'entreprise ? »  
(Vincent, Designer référencé)*

L'utilité d'une telle action est encore plus évidente à travers un exemple concret :

*« Proposition de financement pour designer le produit selon les recommandations de l'expert (pour nous cela représente 100 000 €) »  
(Entrepreneur cliente en 2022)*

## **NATURE ET OBJECTIFS DU LIVRABLE**

Compte tenu des ressources limitées allouées au Diagnostic Design, les designers ont dû s'adapter à un format où eux-mêmes s'interrogent parfois sur la valeur ajoutée qu'ils peuvent apporter à une entreprise. Dans ce contexte, à défaut d'un outil doté d'un budget plus important, des voix s'élèvent pour réclamer un nouveau format, voire une nouvelle version du Diagnostic Design pour aller plus loin.

*« Il y en a qui ont besoin de quelque chose de plus grand quand on les réoriente sur du business mais bon, c'est plus un diagnostic qu'il faut mais une réelle analyse. Ce serait peut-être demain une V2 du diag et de se dire quelles aides on a pour les accompagner dans la stratégie et non plus dans juste un diagnostic. » (Michael, Designer référencé)*

D'autres suggestions, cette fois du côté des entrepreneurs, nous invitent à considérer le meilleur moment pour le Diagnostic Design. Comme nous l'avons vu dans la revue de la littérature académique sur le sujet du design management, inclure le design dès les premières phases d'un projet permet d'en extraire la plus grande valeur.

*« Je recommande le diagnostic au plus tôt dans le projet d'une entreprise. »  
(Entrepreneur cliente en 2022)*

Et finalement, quel plus beau projet que la création d'une nouvelle entreprise ?

*« Recommandation à utiliser le dispositif dès la création d'une entreprise. »  
(Entrepreneur cliente en 2022)*

## **GESTION DE RÉSEAU : EXPERTS RÉFÉRENCÉS EN DESIGN**

Le réseau, ou du moins plusieurs de ses membres, ont exprimé un désir de jouer un rôle plus large et plus collaboratif avec l'équipe centrale.

*« On est plein de bonne volonté et donc si on peut co-construire des éléments c'est avec plaisir [...] Ce qui compte c'est qu'il y ait une co-construction avec des experts. » (Vincent, Designer référencé)*

*« On peut avoir un point annuel, par exemple en début d'année : vous nous envoyez des questions, on réfléchit sur ce qu'on a fait sur l'année, on se partage les objectifs et puis c'est reparti pour un tour. Voilà, on est prêt, je pense que ce serait bien de créer cette relation-là » (Tiphaine, Designer référencée)*

L'idée serait donc de faire du réseau d'experts un réseau de partenaires, afin de co-construire les objectifs et les moyens pour y atteindre et de créer des opportunités d'échange. Il s'agit en effet d'un potentiel non-exploité : le réseau d'experts est le mieux à même d'informer les entreprises et même les Chargés d'Affaires sur le design.

### **Prochaines étapes**

Les observations et recommandations des parties prenantes présentées ci-dessus constituent une première étape ; pour aller plus loin, des décisions clés doivent être prises.

Afin de concrétiser des mesures visant à améliorer le dispositif, une méthode est proposée en annexe 1 de ce document pour prioriser les recommandations qui ont été recueillies dans le cadre de ce mémoire.

Encore une fois, il s'agit d'un exercice qui doit être réalisé avec les personnes appropriées. Le cadre de réflexion est modélisé en annexe à titre d'illustration.

## VERS UNE OFFRE D'ACCOMPAGNEMENT INTEGREE POUR LES ENTREPRISES FRANÇAISES

Et si la meilleure solution était un pivot plus conséquent au lieu des améliorations incrémentales proposées jusqu'à présent ?

En effet, sans citer nommément le Diagnostic Design, les auteurs des Cahiers des Assises du Design vont jusqu'à laisser entendre qu'il pourrait même être contre-productif :

*« Quant aux initiatives publiques d'appui au design, développées ces dernières années pour favoriser l'investissement design des entreprises, elles ont sans doute trop isolé le design, au lieu de l'intégrer dans les politiques d'appui au développement des entreprises au sens large. » (Arnould, et al., 2019)*

Cette déclaration n'est pas sans rappeler ce que nous avons déjà vu chez McKinsey, qui insistait sur le fait que la suppression des silos était l'une des clés du succès du déploiement du design :

*« Our research suggests that overcoming isolationist tendencies is extremely valuable. One of the strongest correlations we uncovered linked top financial performers and companies that said they could break down functional silos and integrate designers with other functions. » (Sheppard, Kouyoumjian, Sarrazin, & Dore, 2018)*

En tenant compte de ces observations et recommandations, le Diagnostic Design pourrait bénéficier d'une refonte : au-delà des recommandations discutées ci-dessus, qui reviennent toutes à des changements incrémentaux, des changements plus structurels représenteraient davantage une rupture, mais plus de potentiel d'impact.

### **DU DIAGNOSTIC DESIGN AU « DESIGN PACKAGE »**

Premier accompagnement de ce type proposé par Bpifrance, le Diagnostic Design était une avancée majeure il y a 6 ans. Mais aujourd'hui, il existe dix-sept diagnostics, et le design ne doit plus être cloisonné.

En effet, la multiplication de l'offre de Diagnostic chez Bpifrance a introduit de nouvelles opportunités qui peuvent être exploitées pour promouvoir le design auprès

des entrepreneurs, que ce soit au niveau d'un projet ou, de manière plus ambitieuse, pour améliorer la maturité du design au niveau de l'entreprise.

L'offre de diagnostic pourrait être actualisée soit en adaptant le dispositif existant, soit en développant de nouveaux diagnostics spécialisés. Dans le premier cas, il s'agirait d'une approche centrée sur le cycle de vie du projet d'innovation ; dans le second cas, il s'agirait d'une approche centrée sur le cycle de vie de l'entreprise.

### *Approche reposant sur les dispositifs existants*

Le Diagnostic Design, dans son itération la plus récente, est actuellement axé sur le développement d'un produit ou d'un service, et donc d'un projet, l'intention sous-jacente étant qu'une entreprise adopte plus largement les pratiques de design une fois que la discipline aurait prouvé sa valeur ajoutée.

Comme exposé dans le chapitre xx (cf. page xx), les mérites de cette approche ont été prouvés : après des recherches approfondies, le cabinet McKinsey a déterminé que l'introduction du design de manière isolée sur un projet clé est effectivement une première étape efficace pour déployer le design dans toute l'entreprise. Tout ne doit pas être repensé : l'offre existante pourrait être adaptée et complétée pour mieux atteindre les objectifs fixés par Bpifrance (cf. page xx).

Avec cette approche, au lieu d'une intervention unique et isolée lors du développement d'un produit ou d'un service (comme c'est le cas aujourd'hui avec le Diagnostic Design), une offre pourrait être conçue de manière à accompagner les startups à chaque étape du cycle de vie d'une innovation. Cette approche resterait centrée sur des projets ; toutefois, l'offre serait dotée d'une vision à long terme qui reconnaîtrait la valeur du design tout au long des différentes stades du développement d'une innovation.

Inévitablement, une innovation passe par des phases distinctes : adéquation problème-solution, adéquation produit-marché, phase de croissance. À chacune de ces phases, les entreprises à l'origine des innovations sont confrontées à des besoins différents, des besoins qui peuvent être traduits en problèmes dits "wicked" (cf. page xx) :

- Adéquation problème-solution : Comment résoudre au mieux le problème et concevoir un "minimum viable product" ?
- Adéquation produit-marché : Comment développer, industrialiser et commencer à commercialiser la solution au mieux ?
- Phase de croissance : Comment adapter au mieux aux nouveaux marchés, aux nouveaux canaux de distribution, au nouveau marketing, etc.

Enfin, pour chacun de ces problèmes, des méthodologies qui s'appuient sur des concepts de design - tels que la centricité client/utilisateur et le prototypage itératif - sont devenues, ces dernières années, des standards de l'industrie, à savoir : Design thinking, Lean startup, et Agile design.

Ces méthodologies offrent une structure qui peut être utilisée pour inculquer les éléments clés de l'état d'esprit du designer dans la gestion et l'exécution du projet. Concrètement donc, les Diagnostics existants destinés à accompagner les entreprises à chacune des phases précitées de leur cycle de vie pourraient être adaptés en intégrant ces méthodologies.

#### *Adéquation problème-solution*

Le Diagnostic Design existant couvre déjà cette étape de développement avec l'accompagnement d'un designer référencé par Bpifrance. Cependant, cette offre n'a pas été nommée pour son objectif, mais plutôt pour les moyens utilisés : pour faciliter la compréhension et la communication autour de l'offre, le dispositif pourrait être rebaptisé pour refléter son objectif de développement de produits/services.

Le Diagnostic Design reconnaît l'importance de l'utilisation du design dès le début d'un projet (cf. page xx) mais il ne tient pas suffisamment compte du fait que les innovations ne sont pas statiques et nécessitent des itérations pour être adaptées de manière appropriée aux besoins et aux attentes des clients.

La méthodologie connue sous le nom de Design Thinking offrirait une approche qui pourrait être répétée en toute autonomie par les entreprises : l'approche a été développée justement pour fournir une approche structurée de la résolution de problèmes, basée sur la façon de penser des designers. Une amélioration significative consisterait alors à former le personnel des entreprises participantes pour s'assurer que les méthodes de design, accessibles sous la forme du Design Thinking, puissent continuer à être appliquées au sein d'une entreprise lors des itérations successives au diagnostic.

#### *Adéquation produit-marché*

La méthodologie Lean Startup a été développée par Eric Ries, qu'il a exposée dans son livre du même nom. Cette approche populaire du développement des startups, basée sur une boucle "build, measure, learn " (construire, mesurer, apprendre), est utilisée pour transformer les idées en business modèles, sous-tendus par des hypothèses qui



sont rapidement testées avec des clients, pour apprendre et itérer vers l'adaptation du produit au marché.

L'actuel Diagnostic Management de l'Innovation a pour but d'aider les entrepreneurs à élaborer une stratégie durable pour le développement de leurs innovations. L'extension des modalités de ce diagnostic pour inclure une approche Lean Startup serait complémentaire aux méthodes actuellement utilisées.

### *Phase de croissance*

La méthodologie Agile doit ses origines au "Manifesto for Agile Software Development" publié par un groupe de développeurs de logiciels en 2001. Agile est à la base une façon de travailler, caractérisée par des livraisons fréquentes et incrémentales, avec une réévaluation et une adaptation permanente des plans.

Un Diagnostic Croissance existe déjà, il pourrait être renforcé en épousant la méthodologie Agile, permettant une prise de décision éclairée par le design tout au long des efforts de croissance.

Pour résumer, le Design thinking aide à trouver de meilleures idées, le Lean startup aide à transformer ces idées en business modèles qui fonctionnent et l'Agile permet de mettre le produit sur le marché de manière rapide et incrémentale afin d'obtenir un feedback continu, de s'adapter et de livrer précisément ce que les clients veulent. Toutes ces méthodes engagent les utilisateurs dans une boucle de feedback fréquente pour mesurer les progrès et s'adapter afin de maximiser la création de valeur.

En intégrant ces méthodologies dans l'offre existante de Diagnostics, au fur et à mesure de l'évolution d'un produit ou d'un service innovant, et des besoins entourant son développement, un soutien de Bpifrance serait disponible pour les entrepreneurs souhaitant éclairer leurs décisions par un processus itératif mettant le client au centre de la réflexion.

	<i>Problem/solution fit</i>	<i>Product/market fit</i>	<i>Growth stage</i>
Besoins : problème "wicked" à résoudre	Comment aborder un problème	Comment développer et tester des solutions	Comment créer et adapter des solutions
Methodologie	<b>Design thinking</b>	<b>Lean startup</b>	<b>Agile design</b>
Précurseurs	Étude de la cognition du design et des méthodes de design.	Lean manufacturing & Customer development (Steve Blank)	Scrum & Kanban
Développé par	Ideo	Eric Ries	Manifesto for Agile Software Development (published by 17 software developers in 2001)
Modèle de processus	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Empathize with your users</li> <li>2. Define the users' needs, the problem, and your insights</li> <li>3. Ideate by challenging assumptions</li> <li>4. Prototype with basic solutions</li> <li>5. Test those solutions</li> </ol>	<b>Build–Measure–Learn loop</b>	Déterminez ce dont les clients ont besoin et faites-le de manière incrémentielle (laissez les designers déterminer ce qui doit être corrigé et amélioré dès maintenant)
Diagnostic Bpifrance	"Design"	"Management de l'Innovation"	"Croissance"

Bien qu'il ne s'agisse pas de design à proprement parler, ces méthodologies offrent une approche qui encourage le réflexe de repenser un problème, de chercher des idées sur le terrain, d'itérer des solutions potentielles et de valider avec les utilisateurs. Et ces actions permettront d'obtenir les bénéfices au niveau du projet que l'on peut attendre du design.

Quid de l'ambition sous-jacente de Bpifrance : pour aider à améliorer la maturité du design au niveau de l'entreprise ?

Rappelons que le focus sur le niveau projet est nouveau et a été introduit dans la v2 : « *Accompagner les entreprises dans la phase d'élaboration ou de refonte du design de leur produit ou service* ». Cependant, comme nous l'avons vu dans le chapitre xx, l'objectif sous-jacent reste celui qui a été exprimé dans la v1 : « *Soutenir l'émergence et l'intégration d'une démarche Design au sein des entreprises* » et « *Promouvoir une démarche consistant à placer le Design au cœur de l'organisation et de la stratégie d'une entreprise* ». L'objectif final étant, comme décrit dans l'accord contractuel avec les experts en design, de "créer un effet d'entraînement vers l'amélioration de leur performance » (Bpifrance, Diagnostic Design : Contract expert, 2016),

Ainsi, avec quelques ajouts et modifications pour intégrer un état d'esprit de design dans la gamme existante de diagnostics, une série séquentielle de soutien serait disponible pour soutenir une innovation tout au long de son cycle de vie. Cependant, pour assurer un bénéfice cumulatif de cette séquence de diagnostics, et donc une amélioration du niveau de maturité à l'échelle de l'entreprise, il serait nécessaire de s'assurer que chaque diagnostic soit réalisé de manière séquentielle, ou que des conditions préalables soient établies pour les diagnostics qui succèdent aux autres.

En utilisant à nouveau l'échelle danoise Design Ladder, concrètement, cela signifierait établir une séquence qui s'appuie sur la maturité de design atteinte par le biais de l'intervention précédente :

- Si une entreprise n'utilise aucun design (niveau 1), elle doit d'abord réaliser un Diagnostic Design et mettre en œuvre le plan d'action qui en résulte.
- Si l'entreprise utilise déjà le design à des fins de mise en forme (niveau 2), elle peut prétendre au Diagnostic Management de l'Innovation, pour élaborer un plan d'action visant à atteindre la maturité de niveau 3 ou 4.
- Et ce n'est que si une entreprise utilise déjà le design pour informer ses processus business qu'elle pourra bénéficier du Diagnostic Croissance.

Pour s'en assurer, Bpifrance pourrait commencer par réaliser un audit pour évaluer la maturité et les besoins d'une entreprise qui souhaite se lancer dans ces étapes séquentielles.

1 – No design	2 – Design as styling	3 – Design as process	4 – Design as strategy
Diag Design			
Innovation mgt			
Croissance			

Pour pousser de manière plus proactive les objectifs initialement annoncés en 2016, Bpifrance devrait identifier d'autres leviers pour intégrer le design dans la stratégie de l'entreprise tout au long de sa vie.

#### *Approche basée sur une nouvelle gamme de diagnostics*

Alternativement, plutôt que de s'appuyer sur des adaptations imparfaites de l'offre existante, un nouvel ensemble de diagnostics basés sur le design pourrait être développé. Les interventions qui en résulteraient seraient alignées sur les étapes clés du développement de l'entreprise, formulant un "design package" pour soutenir les entrepreneurs à mesure que l'entreprise évolue.

Contrairement aux diagnostics existants sur les étapes de la vie (ex. Diagnostic Croissance - cf. page xx), cet ensemble de diagnostics basés sur le design pourrait être réalisé par les designers référencés chez Bpifrance, voire le même designer pourrait accompagner une entreprise à travers chaque diagnostic successif. Ainsi, ces nouveaux diagnostics n'auraient pas à remplacer les offres existantes, ils pourraient plutôt être proposés en parallèle pour les entreprises réellement intéressées à aller plus loin après leur initiation au design.

Allant au-delà des adaptations incrémentales du Diagnostic Design proposées dans le chapitre xx, ou même des adaptations supplémentaires de l'offre existante telles que discutées dans la première partie de ce chapitre, cette approche représenterait un pivot plus important, plus complexe à développer et à mettre en œuvre et plus manifeste en termes d'intention et de marketing.

Concrètement, ces diagnostics dédiés basés sur le design pourraient aborder les questions déjà couvertes par la gamme actuelle de diagnostics, comme nous l'avons vu précédemment : adéquation problème-solution, adéquation produit-marché, phase de croissance. La différence ne réside pas seulement dans l'expertise mobilisée (un designer plutôt que le pool d'experts actuellement utilisé), mais aussi dans la portée : plutôt que de se concentrer sur un projet d'innovation, les nouveaux diagnostics basés sur le design devraient être holistiques, englobant la conception du produit/service, la conception du business modèle et la conception de la proposition de valeur.

Outre ces grandes étapes de la vie déjà couvertes dans une certaine mesure par l'offre existante, un package de soutien dédié au design pourrait aborder les étapes clés de la vie d'une PME innovante, notamment à chaque pivot ou expansion sur un nouveau marché.

Ces étapes sont parsemées d'inconnues, et la discipline du design est particulièrement bien adaptée pour affronter de telles situations. De même, une telle approche serait en accord avec les préconisations formulées par les auteurs des Cahiers des Assises du Design pour arrimer la promotion du design à des dynamiques plus familières aux entreprises :

*« Un principe d'action doit donc être retenu le plus souvent possible : traiter la promotion du design dans le cadre, ou en lien, avec d'autres politiques d'appui au développement ou à la transformation des entreprises : design et innovation, design et « tech », design et développement international. En l'arrimant à des dynamiques plus naturelles pour les PME (numérique, international, innovation), la promotion du design serait portée par d'autres politiques et bénéficierait d'un effet d'entraînement. » (Arnould, et al., 2019)*

*Pour des pivots réussis*

*« Beaucoup de start-ups répondent à l'appel du test & learn quand il s'agit de trouver leur product market fit. En effet, il est primordial pour une jeune entreprise de savoir pivoter de business model et de savoir abandonner*

*rapidement des initiatives lorsqu'elles ne rencontrent pas le succès escompté. » (Arnould, et al., 2019)*

Les pivots sont empreints d'incertitude ; cependant, Lean Startup est conçu pour exploiter les pivots dans une approche d'apprentissage afin qu'ils représentent une opportunité plutôt qu'un risque. Un dispositif dédié basé sur le Lean Management changerait la donne, en intégrant pleinement cette approche dans la stratégie de développement d'une entreprise dès le départ afin d'installer ce cycle d'apprentissage.

*Pour pénétrer avec succès de nouveaux marchés*

L'expansion vers un nouveau marché peut prendre la forme d'une nouvelle portée géographique ou d'un nouveau groupe de clients cibles au sein de la portée géographique existante.

Toute stratégie d'expansion repose sur des hypothèses qui pourraient bénéficier de l'intervention des techniques de design. Les auteurs du Cahier des Assises du Design ont mis en évidence les risques et les défis associés à une stratégie d'internationalisation qui pourraient être atténués par le design :

*« S'ouvrir à de nouveaux pays comporte son lot de défis : stratégie d'expansion, adaptation du produit au marché, constitution d'un nouveau réseau de distribution, changements culturels, nouvelles réglementations...*

*Sur le marché du consumer la confirmation du succès du business model sur un marché national n'est pas une garantie de sa bonne réplique à l'international. Plusieurs efforts d'adaptation peuvent être nécessaires : business model, positionnement marketing et réseau logistique notamment. » (Arnould, et al., 2019)*

En effet, ces risques sont inhérents au processus de pénétration de tout nouveau marché, un processus qui est lui-même un facteur clé de succès pour les innovations.

Le 17 janvier 2022, le président Macron a tweeté une vidéo annonçant la réalisation, avec trois ans d'avance, de l'objectif fixé en septembre 2019 d'atteindre 25 licornes en France :

*« Il faut trouver le chemin de modèle durable, rentable, passer à l'échelle car la compétition elle est internationale et elle continue de s'accélérer. »*

Le nouvel objectif du gouvernement d'atteindre 10 géants de la tech en Europe exige par sa définition qu'une innovation s'étende au-delà des frontières de la France, un marché limité à 68 millions de clients potentiels dans le meilleur des cas (si tous les groupes de clients du marché devaient être ciblés).

La mission de Bpifrance est de soutenir l'ambition du gouvernement, et ce rôle inclut de fournir le soutien nécessaire aux startups pour réussir leur croissance. Or, jusqu'à présent, le soutien à l'internationalisation fourni par le département Innovation de Bpifrance s'est limité à un programme d'immersions et de R&D collaborative, programmes qui ne comportent aucun élément de design.

Un package de diagnostics infusés au design permettrait la répétition d'un soutien idéal pour le type de processus itératif inhérent au design et à l'innovation : du design du produit/service au design de la proposition de valeur et au business modèle. Une telle trajectoire, orientée par le design dès le démarrage de l'entreprise, garantirait que les entreprises motivées bénéficient des outils et des opportunités dont elles ont besoin pour véritablement intégrer le design dans sa vision et sa stratégie tout au long de son cycle de vie.

Pour en assurer le succès, Bpifrance pourrait saisir cette opportunité pour lancer un projet de design, intégrant des designers ainsi que toutes les parties prenantes clés afin de développer les modalités de l'offre : objectifs, livrables, prérequis pour la participation, montant du financement. De plus, une telle approche permettrait de développer la maturité interne de Bpifrance en matière de design, ce qui sera essentiel pour optimiser son impact.

## **AU-DELA DU MODELE EXISTANT : INSPIRATION DE L'ETRANGER**

Le benchmark des programmes développés dans d'autres pays présenté dans le chapitre xx offre des insights sur de nouvelles possibilités qui pourraient être envisagées pour améliorer l'offre d'accompagnement proposée par Bpifrance en matière de design et d'innovation. Parmi les exemples notables qui pourraient servir de source d'inspiration, figurent :

### *Contenu et modalités de la prestation*

- Le succès à long terme : Au Pays de Galles, afin d'assurer l'impact sur le long terme, les entreprises participantes bénéficient non seulement des services de soutien d'un designer, mais elles sont elles-mêmes formées au design en parallèle. De même, le programme lui-même a été co-conçu avec ses parties

prenantes, designers et entrepreneurs, ce qui permet de renforcer sa pertinence et la faisabilité de l'approche.

- Un soutien holistique : Au Danemark, les entrepreneurs ont la possibilité de travailler non pas avec un seul designer, mais avec trois agences spécialisées (couvrant les spécialisations du design de produits, du design de services et du design graphique). Avant d'élaborer un plan d'action pour leur projet de design, les entreprises reçoivent ainsi un soutien véritablement holistique et développent une compréhension globale des possibilités offertes par le design.
- Une offre flexible : En Irlande du Nord, les entreprises peuvent choisir entre deux versions du programme proposées en fonction de leur niveau de maturité en matière de design et de l'engagement qu'elles sont prêtes à prendre. Le résultat est un programme mieux adapté aux besoins de l'entreprise et conforme à ses objectifs.

### *Le processus*

- Processus de sélection : Dans le programme développé en Irlande et en Irlande du Nord, les entreprises participent d'abord à une session d'information et à un atelier pratique pour se familiariser avec les méthodes de design, comme préalable à leur candidature pour une phase ultérieure de soutien à la mise en place de leur plan d'action. Ce processus de filtrage garantit que les participants au programme ont la compréhension, la motivation et l'engagement nécessaires pour assurer le succès de leur projet et, par conséquent, du programme lui-même.
- Simplification du processus administratif : Dans la région flamande de Belgique, un système unique en ligne a été développé pour soutenir le processus administratif, toutes les parties prenantes impliquées en bénéficient. Notamment, les entrepreneurs bénéficient d'un processus simplifié pour demander de l'aide, les designers profitent du système de facturation facile et l'équipe centrale est déchargée de nombreuses tâches autrement chronophages (comme la vérification de l'éligibilité et la gestion des factures et des paiements), ce qui lui permet de fournir une aide plus qualitative tout en aidant un plus grand nombre d'utilisateurs finaux.

### *Le suivi à la suite de la prestation*

- Des mesures d'impact : En Nouvelle-Zélande, en plus des KPI quantitatifs, des indices qualitatifs sont évalués et suivis pour veiller à ce que le programme ait un véritable impact. Comme révélé précédemment, ces mesures comprennent :

le changement d'attitude (mesuré par une enquête auprès des PDG), le changement de comportement (l'emploi de designers, l'investissement en R&D et la mise en œuvre de processus de design), le changement de performance (mesuré par l'augmentation des marges, des revenus et des exportations) et l'impact économique (bénéfice économique net).

- La partage d'informations : En Norvège, les entrepreneurs qui participent au programme de financement sont tenus de partager leurs expériences de manière ouverte. En communiquant sur les success stories et les bonnes pratiques, un cercle vertueux est créé qui permet de renforcer la promotion du programme tout en créant les bonnes conditions pour son succès continu.



## VERS UNE APPROCHE INTEGREE DE DESIGN CHEZ BPIFRANCE

Par la nature de sa mission et de sa proposition de valeur, Bpifrance joue un double rôle dans la promotion du design : Bpifrance dispose d'outils financiers qui peuvent inciter les entreprises françaises à avoir recours au design ; parallèlement, pour servir de modèle vis-à-vis des entreprises qu'elle accompagne, Bpifrance se doit d'être exemplaire dans sa propre pratique interne des principes.

### 1) Afin d'évangéliser le design auprès des PME

Bpifrance a une voix forte qui est entendue par un grand nombre d'entrepreneurs français. Mais surtout, Bpifrance est la "banque des entrepreneurs" en France, et l'aide au financement est peut-être la voix la plus influente que Bpifrance puisse utiliser.

Pour encourager les entreprises à commencer à utiliser le design, ou à utiliser le design avec une approche plus stratégique, Bpifrance dispose ainsi d'outils particulièrement incitatifs. En effet, le Diagnostic Design n'est pas le seul outil de financement du design disponible, d'autres dispositifs existent pour aider à financer l'intégration du design.

En effet, dès 2014, les Chargés d'Affaires ont eu accès à un module d'e-learning sur pourquoi et comment Bpifrance soutient l'innovation :

*« Dans la mesure où le programme est innovant, Bpifrance est en mesure de proposer un financement public très incitatif aux modalités les plus adaptées. Le design est aujourd'hui considéré comme un vecteur incontournable de l'innovation, de la croissance et du développement à l'international pour les entreprises. De ce fait, les dépenses qui y sont consacrées sont éligibles aux dispositifs de soutien à l'innovation de Bpifrance. »*

Cependant, les interviews menées dans le cadre de ce mémoire ont révélé que ce module d'e-learning est relativement peu connu ou utilisé aujourd'hui (en partie à cause d'un manque de communication depuis la sortie du module, combiné à un taux de turnover élevé des équipes : à titre d'exemple, l'ancienneté moyenne au sein de l'équipe centrale de la DDSI n'est que de 1,5 an).

Pour aller encore plus loin, la DGE a publié cette année un document décrivant les pistes de développement du Design dans une perspective de différenciation des produits :

*« Dans le cadre de la révision des aides d'Etat à la recherche au développement et à l'innovation (règlement général d'exemption de certaines catégories d'aides – RGEC – et encadrements des aides à la RDI), la France a demandé que les innovations de produits soient incluses dans le champ des aides à la recherche industrielle et au développement expérimental. Par ailleurs elle a demandé l'intégration d'une définition sur les innovations de produit en plus des innovations de procédés dans les textes relatifs à la RDI (dispositions relatives aux aides à la RDI dans le RGEC et encadrement des aides à la RDI).*

*A ce stade, les textes ne sont pas encore approuvés mais sont à un stade avancé de préparation et le projet de révision du RGEC introduit les innovations de produits aux côtés des innovations de procédé ce qui permettrait de prendre en considération le design dans les projets de financement au-delà des seules phases de recherche industrielle et de développement expérimental. » (Direction générale des Entreprises, 2022)*

Compte tenu de la disponibilité de ces outils de financement, le secteur du design devrait théoriquement connaître un véritable essor : comme le souligne la Mission Design dans son rapport, ces incitations financières sont le type d'actions qui auront « le plus d'impacts, et à l'échelle la plus grande » (Cadix, 2013). Cependant, ce rapport a été publié il y a presque une décennie maintenant et cet essor est, au dire de tous, en attente de se produire.

Pour aller plus loin, il ne suffit donc pas que le régime de financement soit disponible : les programmes de soutien doivent être adaptés, dans les limites imposées par ces régimes et en fonction du niveau de maturité des entreprises en matière de design.

Par exemple, au-delà de l'initiation au design proposée par le Diagnostic Design, Bpifrance pourrait inciter les entreprises à adopter des pratiques de design en modifiant les politiques existantes autour du soutien qu'elle apporte. Une telle proposition a été avancée par la DGE : intégrer des critères design dans les appels à projets innovation.

*« Il s'agirait d'introduire des clauses favorables au design dans les cahiers des charges et les grilles d'évaluation des appels à projets (conditionnant par exemple la sélection des projets d'innovation à une prise en compte des besoins d'usage et au recours à des designers dès l'amont du projet). » (Direction générale des Entreprises, 2022)*

De même, de nouveaux programmes pourraient être lancés, tels que des appels à projets collaboratifs axés sur le design (et pas seulement des innovations technologiques comme c'est le cas aujourd'hui). Cela est désormais possible grâce au financement de l'innovation créative, depuis le lancement du Plan Touch début 2020 : 2,7 milliards d'euros mobilisés pour les Industries Culturelles et Créatives (ICC).

En guise de première itération des modalités d'une telle initiative, une proposition est jointe. Il s'agit d'un point de départ qui pourrait être utilisé pour alimenter les discussions avec les décideurs de Bpifrance, préalable nécessaire à sa réalisation.

Au total, l'examen des recommandations institutionnelles ainsi que les entretiens menés pour ce mémoire ont permis de dégager plus d'une vingtaine de recommandations pour mieux accompagner les PME dans leur parcours de découverte du design ou de montée en maturité.

## 2) Afin d'être exemplaire :

Bpifrance est une pierre angulaire de l'écosystème de l'innovation en France, et donc omniprésente dans les différentes phases de création et de croissance de nombreuses PME innovantes. Indéniablement, Bpifrance exerce une influence significative, ou pourrait le faire si les conditions étaient réunies.

Comme l'a révélé l'analyse documentaire (cf. chapitre xx), le design est pertinent dans tous les domaines, et les services d'investissement publics ne devraient pas faire exception.

Si Bpifrance encourage depuis des années les entrepreneurs à adopter le design, jusqu'à récemment, elle n'avait pas elle-même atteint une maturité significative dans cette discipline. En effet, l'utilisation interne du design chez Bpifrance s'était limitée à un design graphique destiné à homogénéiser les communications pour une meilleure identité et reconnaissance de la marque (correspondant au stade 2 sur l'échelle de la Design Ladder - cf. page xx), ainsi qu'à une petite équipe de design UX en charge de l'intégration numérique.

Cette situation a changé à l'approche de la transformation numérique en cours chez Bpifrance : devenir une "super fintech" à destination des entrepreneurs (tout en gardant un réseau physique de proximité, les chargés d'affaires en région).

Hier Bpifrance avait un espace client traditionnel de suivi des demandes des clients et des partenaires sans aspect bancarisé. Aujourd'hui elle propose un espace bancaire 100% sécurisé sur lequel il est possible de réaliser les tâches de gestion traditionnelles d'un service bancaire (visualiser les encours, récupérer des documents et réaliser des opérations de gestion) ainsi qu'accéder à une offre d'accompagnement, découpée selon les métiers de Bpifrance, et à différents services. Des espaces sécurisés personnalisés sont proposés aux clients avec des offres qui dépendent de la maturité de l'entreprise. "Maintenant 10 minutes suffisent pour attribuer les petites subventions contre 800 minutes avant", résume le directeur général de Bpifrance Nicolas Dufourcq.

Effectivement, pour en arriver à cette nouvelle offre, Bpifrance a largement investi dans la numérisation de son infrastructure et de son fonctionnement : il a fallu multiplier par 2 le budget de la DSI, par 8 le budget du digital et par 12 celui de la cybersécurité. Et recruter de nombreuses personnes en interne.

(source : <https://www.usine-digitale.fr/article/bpifrance-acte-sa-metamorphose-en-fintech-a-destination-des-entrepreneurs-tpe-et-pme.N2077446>)

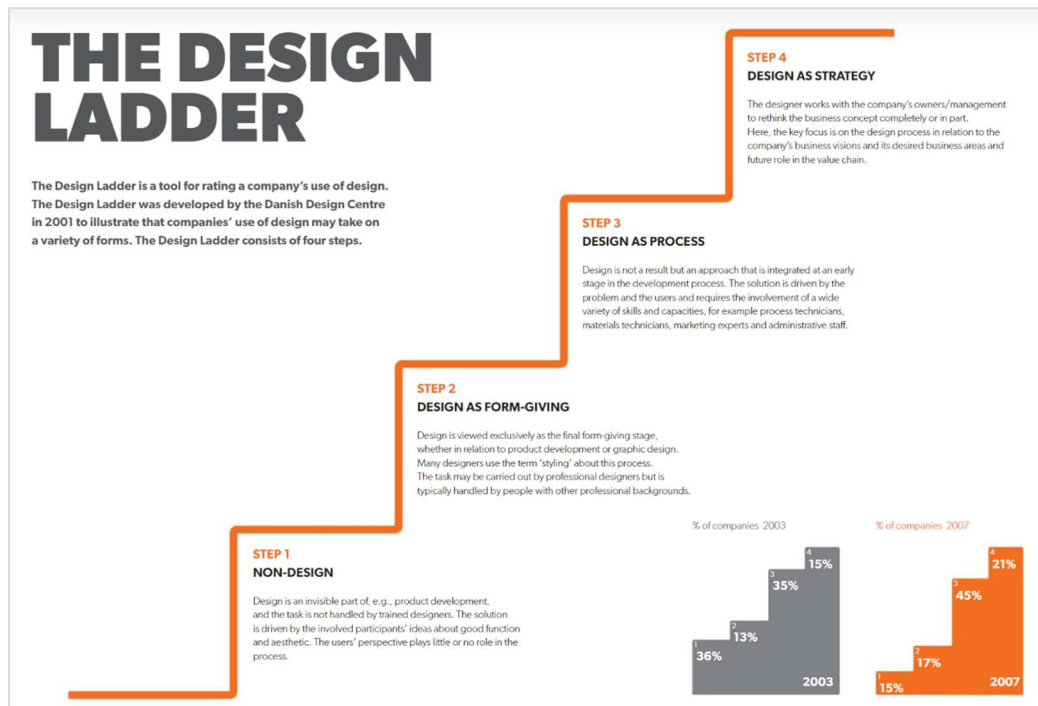
Bpifrance Digital, créé en 2016, est composée de professionnels issus de l'entrepreneuriat, du secteur bancaire, du monde du consulting et de la tech. Et il est particulièrement révélateur qu'au cours de la dernière année et demie, l'équipe de designers a vu ses effectifs décupler : la petite équipe UX/UI de deux à trois designers est passé à une trentaine. Démonstration de l'intérêt nouveau pour le potentiel de création de valeur de cette équipe, les designers internes chez Bpifrance sont responsables pour mener à bien la transformation technique, mais surtout organisationnelle et culturelle.

Les enjeux sont multiples et se structurent, selon des récentes annonces d'emploi, autour de 4 grands projets :

- L'accompagnement des métiers Bpifrance dans la déclinaison culturelle et opérationnelle de leur stratégie digitale
- L'amélioration continue de produits et services en faveur d'une connaissance clients à 360° et d'une expérience client omnicanale
- Le développement de nouveaux produits et services digitaux tels que la Banque en ligne
- Le développement d'une nouvelle activité d'éditeur de plateforme tech au service des partenaires

Il s'agit avant tout de la mise en œuvre d'un nouveau business modèle aligné sur une nouvelle vision à long terme. En bref, la numérisation des opérations de Bpifrance est la concrétisation de cette nouvelle vision à long terme, et l'équipe de design est ainsi

intégrée à un niveau stratégique. La mission confiée à cette équipe a de facto propulsé Bpifrance du niveau 2 au niveau 4 sur la Design Ladder.



En effet, il a été confié à l'équipe de design des activités qui relèvent des niveaux les plus matures du modèle Design Ladder :

- Activités du niveau 3 : *Design is not a result but an approach that is integrated at an early stage in the development process. The solution is driven by the problem and the users and requires the involvement of a wide variety of skills and capacities.*
  - Collecter et identifier les besoins auprès des clients ou des équipes internes (opérations, compliance, juridique, ...), challenger les problématiques et spécifier avec les parties prenantes
  - Définir les priorités et arbitrages en collaboration avec les parties prenantes, gérer la roadmap et le portefeuille produits (clients, collaborateurs et partenaires)
- Activités du niveau 4 : *Designers work with the company's management to rethink the business concept completely or in part. Here, the key focus is on the design process in relation to the company's business visions and its desired business areas and future role in the value chain.*
  - Définir la stratégie produit, en assurer la cohérence dans la durée et piloter sa mise en œuvre

- S'assurer de la valeur produite pour le client externe comme interne (KPIs) et garantir le ROI

Si, comme l'explique Mathieu Heslouin, CDO chez Bpifrance, « *tout le cœur de la proposition est l'accompagnement de Bpifrance et l'ensemble des propositions de valeur des différents métiers* », l'enjeu est de diffuser ce support de manière à avoir le plus d'impact, et la solution passe désormais par le design. Cela dit, certains peuvent regretter que la fonction du design ait été intégrée dans les décisions stratégiques autour du business modèle, mais pas nécessairement dans le développement des offres de Bpifrance (i.e., "tout le cœur de la proposition"). Il reste donc une marge d'amélioration, même si un certain nombre de cases ont été cochées par rapport au niveau 4 de la Design Ladder.

Certes, l'évolution qui s'est produite chez Bpifrance n'est pas le résultat de changements incrémentaux, et la rupture qu'elle représente avec le passé signifie que l'approche n'est pas encore totalement développée et mise en œuvre. Notamment, l'étape 3 de la Design Ladder semble avoir été pratiquement sautée : ainsi, les offres existantes n'ont pas été développées en utilisant les techniques de design.

En effet, les interviews menées dans le cadre du présent mémoire n'ont révélé aucun échange entre le département Innovation (notamment chargé d'administrer le Diagnostic Design) et le département Design. Compte tenu des possibilités de synergies entre les deux (à savoir la possibilité d'innover par le design) il s'agit clairement d'une évolution inéluctable, très probablement en attente en raison de la relative nouveauté du rôle de la fonction design au sein de Bpifrance.

D'une part, la direction de l'innovation est chargée de promouvoir les activités d'innovation en externe auprès des entreprises soutenues par Bpifrance ; d'autre part, la direction du design est chargée de veiller à l'application du design dans les opérations internes. Étendre cette responsabilité aux décisions autour des offres, intégrant ainsi la prise en compte du client final (les entrepreneurs), est aujourd'hui primordial pour atteindre le véritable sens du niveau 4 de la Design Ladder.

Grâce à l'équipe de designers récemment renforcée, Bpifrance a désormais la possibilité d'adapter son fonctionnement interne et sa structure organisationnelle afin d'améliorer encore sa maturité en matière de design pour 1) maximiser l'impact de ses offres et 2) être exemplaire pour les PME qu'elle accompagne.

Les recommandations pour y parvenir ne manquent pas : en partant des recommandations institutionnelles qui ont été émises par les ministères des Finances et de la Culture depuis 2013, l'année même de la création effective de Bpifrance, les

recherches menées pour ce mémoire ont permis d'identifier plus d'une vingtaine de recommandations distinctes visant à intégrer plus solidement le design dans la structure organisationnelle et les processus de Bpifrance.

Qu'il s'agisse d'actions telles que le renforcement de divers programmes de formation et de sensibilisation ou le développement de processus permettant de co-créeer des offres avec des parties prenantes, un thème central des recommandations semble résider dans la nécessité d'une plus grande coordination. Cela pourrait se faire, par exemple, par la création de ressources dédiées aux activités de design management, en complément des ressources existantes dédiées aux activités créatives désormais sous la responsabilité de l'équipe de design : ces rôles pourraient inclure un Chief Design Officer pour la gouvernance, un référent design pour la coordination avec des institutions et un design manager pour développer les compétences et les processus internes nécessaires pour atteindre le niveau de maturité de design digne d'une institution telle que Bpifrance.

## **LES PROCHAINES ETAPES**

Pour ce mémoire, ont été recensés les recommandations des institutions (rapports ministériels, etc.) ainsi que les avis des parties prenantes. Les actions recommandées ont été compilées dans l'annexe **xx**.

Tout comme les recommandations visant à améliorer le Diagnostic Design, ces recommandations doivent faire l'objet de discussions entre les décideurs.

L'éventuel mise en place d'un plan d'action basé sur ces recommandations requiert les étapes suivantes

- Valider les priorités avec les décisionnaires
- Estimer le budget, les ressources humaines et les délais nécessaires.
- Sécuriser le budget
- Codesigner les actions retenues
- **A développer dans la version finale...**

## REFERENCES

- APCI. (2022). *Du projet à la stratégie design-innovation*. Récupéré sur APCI: <http://archive.apci-design.fr/magazine/categorie/du-projet-a-la-strategie-design-innovation.html>
- Arnould, N., Berthereaux, F., Charles, J.-L., Defait, J., Degouzon, F., Febvre, J., . . . Vincent, S. (2019). *Assises du Design 2019 : Propositions des professionnels*. Cité du design.
- Aspara, J. (2008). *Creating and capturing design value*. University of Art and Design.
- Borja de Mozota, B. (2003). *Design Management: Using Design to Build Brand Value and Corporate Innovation*. Skyhorse Publishing Inc.
- Bpifrance. (2016). Diagnostic Design : Cahier des charges v1.
- Bpifrance. (2016). Diagnostic Design : Communiqué de presse.
- Bpifrance. (2016). Diagnostic Design : Contract expert.
- Bpifrance. (2022). Diagnostic Design : Cahier des charges v2.
- Braga, M. F. (2016). The value of design: an issue of vision, creativity and interpretation. *2016 Design Research Society*. Brighton.
- Brown, T. (2019). Strategic Design or Design Strategy? Effectively Positioning Designers as Strategists. *dmi:review*, The Design Management Institute.
- Buchanan, R. (2015). Worlds in the Making: Design, Management, and the Reform of Organizational Culture. *She Ji: The Journal of Design, Economics, and Innovation*.
- Buley, L. (2019). *The New Design Frontier*. InVision.
- Cadix, A. (2013). *Pour une politique nationale du design*. Mission Design.
- Cheng, H., Keinänen, K., & Salo, M. (2012). *ROI: Measurable Design*. Design ROI Research Project 2012.
- Chiva, R., & Alegre, J. (2009). *Investment in Design and Firm Performance: The Mediating Role of Design Management*. Product Development & Management Association.
- Conklin. (2007). *Rethinking Wicked Problems*.
- Conklin, J., Basadur, M., & VanPatter, G. (2007). *Rethinking Wicked Problems: Unpacking Paradigms, Bridging Universes*. NextDesign Leadership Institute.
- Cooper, R., Hernandez, R., Murphy, E., & Tether, B. (2016). *Design Value: the role of design in innovation*. Lancaster University.
- Cox, G. (2005). *Cox Review of Creativity in Business: Building on the UK's Strengths*. London: Design Council.
- Danish National Agency for Enterprise and Housing. (2003). *The Economic Effects*.
- de Jarcy, X. (2022). Un Conseil national du design, à quoi ça sert ? La réponse de sa présidente, Sandra Rey. *Télérama*.




- den Ouden, E. (2012). *Innovation Design*. Springer London.
- Department of Industry and Regional Development. (2003). *Success by Design: A Report and Strategic Plan from the New Zealand Design Taskforce*.
- Design Council. (2007). *The Value of Design Factfinder report*. Design Council.
- Design Council. (2012). *Design delivers for business*. Design Council.
- Design Council. (2017). *Understanding Design Intensive Innovation: A Literature Review*. London: Design Council.
- Design Finland Programme. (2012). *Proposal for Strategy and Actions*.
- Design Management Institute. (2022). *The Value of Design*. Récupéré sur dmi:design management institute: <https://www.dmi.org/page/DesignValue/The-Value-of-Design-.htm>
- Design4Innovation. (2022). *Design for Innovation*. Récupéré sur Project summary: <https://projects2014-2020.interregeurope.eu/design4innovation/>
- (s.d.). *Diag Design Cahier des Charges v1*.
- Direction générale des Entreprises. (2020). *Ambi-valences du design : quelle création de valeur pour l'entreprise et le consommateur ?*
- Direction générale des Entreprises. (2022). *Dossier stratégique compétitivité hors-prix : fiche sur le design*.
- European Commission. (2009). *Results of the public consultation on design as a driver of user-centred innovation*. Brussels. Récupéré sur <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/13202/attachments/1/translations/en/renditions/native>
- European Commission. (2009). *Design as a driver of user-centred innovation*. Brussels.
- European Commission. (2013). *Implementing an Action Plan for Design-Driven Innovation*. Brussels.
- European Commission, Directorate-General for Communication. (2016). *Flash Eurobarometer 433: Innobarometer 2016 – EU business innovation trends*. Récupéré sur [http://data.europa.eu/88u/dataset/S2064\\_433\\_ENG](http://data.europa.eu/88u/dataset/S2064_433_ENG)
- European Commission, Directorate-General for Research and Innovation. (2011). *Europe 2020 flagship initiative Innovation Union*. Publications Office.
- Galindo-Rueda, F., & Millot, V. (2015). *Measuring Design and its Role in Innovation*. *OECD Science, Technology and Industry Working Papers*. Paris: OECD Publishing.
- Gemser, G., & Leenders, M. (2003). *How integrating industrial design in the product development process impacts on company performance*. *Journal of Product Innovation Management*.
- Hertenstein, J., Platt, M., & ja Veryzer, R. (2005). *The Impact of Industrial Design Effectiveness on Corporate Financial Performance*. *The Journal of Product Innovation Management*.
- Joziassse, F. (2000). *Corporate Strategy: Bringing Design Management into the Fold*. *Design Management Journal*.

- Kimbell, L., & Bailey, J. (2021). *Design Economy 2021 Scoping Project: Business Understanding and Use of Design*. London: Design Council.
- Kimbell, L., Bailey, J., Nold, C., Kaszynska, P., Todd, J., & Mazarella, F. (2021). *Design Economy 2021 Scoping Project: Introductory Paper*. London: Design Council.
- Lawlor, P., O'Donoghue, A., Wafer, B., & Commins, E. (2015). *Design-Driven Innovation: Why it Matters for SME Competitiveness*. Northern and Western Regional Assembly.
- Lindström, M., & Pajarinen, M. (2006). *The Use of Design in Finnish Manufacturing Firms*.
- Lockwood, T., & Walton, T. (2008). *Building Design Strategy: Using Design to Achieve Key Business Objectives*. Allworth.
- Norwegian Ministry of Trade and Industry. (2008). *An Innovative and Sustainable Norway*.
- Scherfig, C., Brunander, M., & Melander, C. (2010). From the World's First Design Policy to the World's Best Design Policy. *dmi:review*.
- Sheppard, B., Kouyoumjian, G., Sarrazin, H., & Dore, F. (2018). *The Business Value of Design*. McKinsey Quarterly.
- Tether. (2004). *TBD*.
- The Value of Design*. (2022). Récupéré sur dmi: design management institute: <https://www.dmi.org/page/DesignValue/The-Value-of-Design-.htm>
- Topaloglu, F., & Er, O. (2017). From Design Management to Strategic Design Management: Triggers, Enablers and Challenges in Building Strategic Design Management Capabilities. *Conference Proceedings of the Design Management Academy*. Hong Kong.
- Whicher, A., Raulik-Murphy, G., & Cawood, G. (2011). Evaluating Design: Understanding the Return on Investment. *dmi:review*.

## ANNEXES

### ANNEXE 1 : Approche proposée pour analyser les améliorations recommandées pour le Diagnostic Design de Bpifrance

**Etape 1 :** Identifier les opportunités d'amélioration en collaboration avec les parties prenantes ; classer les recommandations en termes de priorité de 0 à 3.

 Hors scope d'étude

	Catégorie	Opportunités d'amélioration	Priorité (0-3)	Notes
A	Communications (interne et externe)	Sujet peu ou mal connu : comment définir le design ? quel valeur ajoutée ?	1	Connaitre le design est un premier pas mais n'adresse pas le problème en soi ; pour le plus d'impact, la sensibilisation peut est faite en meme temps que la communication sur le dispositif
B	Communications/formations internes	Dispositif peu ou mal connu : CA Inno insuffisamment informés sur les objectifs et valeur ajoutée du diag Design	3	Comprehension du dispositif est clé pour sa réussite ; les efforts de communication doivent inclure la valeur du design
C	Commercialisation	Diffusion insuffisant : les CA ne sont pas prescripteurs ; la commercialisation du dispositif ne répond pas aux objectifs fixés par Bpifrance (NB : seuls 20% des diags sont sourcés par le réseau depuis son lancement)	3	La qualité doit primer sur la quantité, mais néanmoins de haute priorité car il s'agit d'un indicateur clé pour Bpifrance
D	Gestion du réseau d'experts	Il manque suffisamment de partage entre Bpifrance et le réseau d'experts	3	Les experts sont en front avec les clients et souvent prescripteurs
F	Objectif stratégique	Orienter une entreprise sur une stratégie design n'est pas possible dans le contexte actuel du diag Design	3	L'objectif annoncé au lancement du diag Design était d'"intégrer le design dans le cœur de la stratégie des entreprises ; si cet objectif est toujours de l'actualité, il s'agit nécessairement d'un sujet prioritaire
G	Livrable	Livrable insuffisant : cahier des charges pas toujours aligné avec les attentes et les besoins des entreprises ; les contraintes du diag ne permettent pas d'aller assez loin pour apporter suffisamment de valeur	2	Experts disent ne pas suivre le cahier des charges donc impact réduit ; document récemment mis à jour dont l'impact reste à voir
G	Suivi, impact measurement	Objectifs quantitatifs uniquement, pas de suivi qualitatif	3	Le suivi quantitatif peut être plus ciblé ; le suivi qualitatif requiert des inputs (une bonne qualité de données et le retour des entreprises) mais cela permettra d'améliorer les communications et le dispositif lui-même
H	Eligibilité	Un potentiel inexploité : les innovations non tech sont hors scope	2	TBC: Cultural innovation not included?
	Processus d'instruction	Délai d'instruction trop compliqué, trop long	0	Un délai trop long peut être décourageant, mais souvent lié à des contraintes structurales (réglementation, RH...); la marge de manœuvre est limitée et ces sujets sont <b>hors scope</b> de la présente étude
	Eligibilité	Critères éliminatoires : certaines entreprises sont exclues du dispositif de part la nature de leur activité	0	Il s'agit d'un parti pris de la part de Bpifrance de promouvoir le design comme levier d'innovation et l'initiative vient de la direction de l'Innovation ; le design hors le contexte d'innovation est <b>hors scope</b> de la présente étude
	Budget	Moyens financiers insuffisants : le budget ne couvre pas le temps nécessaire pour qu'un expert puisse bien répondre au cahier des charges et aux besoins des entreprises	0	Cette contrainte est déjà connue des décideurs Bpifrance ; le sujet relève d'une question managériale et est <b>hors scope</b> de la présente étude
	Budget	Moyens financiers insuffisants : le montant de l'aide n'est pas suffisamment incitatif pour les entreprises	0	Le sujet relève d'une question managériale et est <b>hors scope</b> de la présente étude

Etape 2 : Collecter les recommandations des parties prenantes pour améliorer le dispositif ; estimer le niveau d'effort requis pour mettre en place ces actions en termes de coût et de délai sur une échelle de 1 à 5.

	Catégorie	Recommandation/piste d'amélioration	Effort requis (1-5)	Notes
I	Communications : la valeur du design	Créer des communications et evenements pour sensibiliser le public sur le design	3	L'impact et l'effort requis dépendent du public ciblé et de l'envergure des efforts
II	Communications : diag design	Créer des supports de communication sur le diag design qui peuvent être diffusés aux entreprises par les experts et les CA Inno	2	Donner des outils aux experts pour qu'ils puissent jouer un rôle de prescripteurs et intégrer la proposition dans leur stratégie commerciale : bon potentiel d'impact, peuvent être considérés comme déloyaux par des designers qui ne font pas partie du réseau
III	Formations	Mieux former les CA Inno	4	Une étape préalable nécessaire à la diffusion du dispositif ; former tous les CA en région pourrait nécessiter un budget et un délai important
IV	Coordination	Faire du réseau d'experts un réseau de partenaires : communiquer sur les objectifs chiffrés en début d'année et créer des opportunités d'échange ; co-construire les objectifs et les moyens pour y atteindre	2	Il s'agit d'un potentiel non-exploité : le réseau d'experts est le mieux à même d'informer les entreprises sur le design
V	Post-diag	Communiquer aux experts sur les produits Bpifrance disponibles pour aider un client à financer des activités design à des phases plus matures de déploiement	1	Tres facile à mettre en place, cette idée rejoint celle de créer des supports pour sensibiliser et commercialiser
VI	Suivi et amélioration continue	Définir KPI plus pertinents (e.g., nombre d'entreprise qui mettent en place le plan d'action, qui vont plus loin dans la démarche,...) ; définir KPIs qualitatifs pour suivre et communiquer sur l'impact	2	Aujourd'hui, un seul KPI global est suivi : le nombre total de diag accordés. Ce KPI ne permet pas de suivre l'impact des ajustements apportés au processus ni l'impact à long terme du dispositif
VII	Règles d'éligibilité	Élargir le périmètre du dispositif à d'autres catégories d'innovation	4	Est-ce vraiment restreint aux inno tech ? Inclure de l'innovation culturelle pourrait élargir la diffusion du design et aligner avec les objectifs de Bpifrance
VIII	Administration	Simplifier au maximum l'instruction du dossier	5	Le processus est soumis à des contraintes liées à des règlements et des questions RH

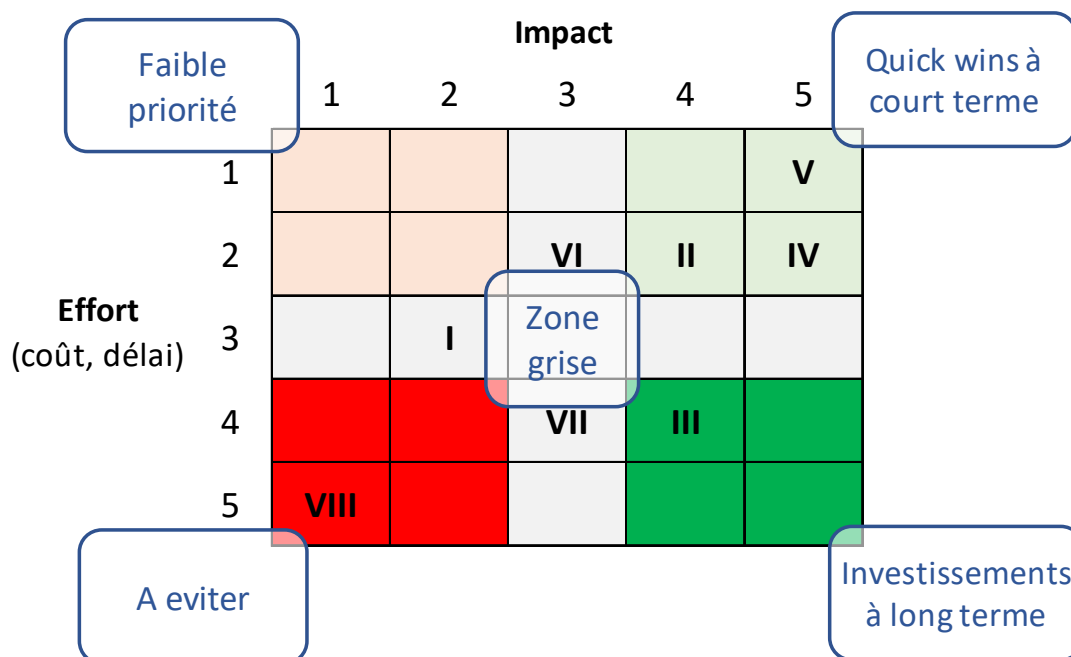
Etape 3 : Analyser l'impact potentiel de chaque action recommandée par rapport à chaque opportunité d'amélioration ; calculer une moyenne pondérée pour déterminer l'impact cumulatif.

	Priorité (0-3)	Reco I		Reco II		Reco III		Reco IV		Reco V		Reco VI		Reco VII		Reco VIII	
		Impact (0-3)	Points pondérés	Impact (0-3)	Points pondérés	Impact (0-3)	Points pondérés	Impact (0-3)	Points pondérés	Impact (0-3)	Points pondérés	Impact (0-3)	Points pondérés	Impact (0-3)	Points pondérés	Impact (0-3)	Points pondérés
Problem A	1	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0
Problem C	3	1	3	3	9	3	9	1	3	2	6	0	0	0	0	0	0
Problem B	3	1	3	2	6	2	6	2	6	1	3	0	0	2	6	2	6
Problem D	3	1	3	2	6	1	3	3	9	2	6	1	3	0	0	0	0
Problem E	3	0	0	0	0	0	0	1	3	2	6	1	3	0	0	0	0
Problem F	2	0	0	1	2	1	2	1	2	2	4	1	2	1	2	0	0
Problem G	3	0	0	0	0	0	0	1	3	1	3	3	9	0	0	0	0
Problem H	2	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	0	0	3	6	0	0
<b>TOTAL PONDERE</b>			<b>12</b>		<b>24</b>		<b>21</b>		<b>27</b>		<b>31</b>		<b>17</b>		<b>15</b>		<b>6</b>
<b>% NOTE MAXIMALE</b>			<b>20%</b>		<b>40%</b>		<b>35%</b>		<b>45%</b>		<b>52%</b>		<b>28%</b>		<b>25%</b>		<b>10%</b>

Etape 4 : Cartographier les actions proposées sur une matrice de priorisation en fonction de l'effort nécessaire pour les mettre en œuvre et de leur impact potentiel.

A titre d'exemple, sur la base de l'analyse d'impact précédente, en utilisant l'échelle suivante :

- **1** : ≤ 10% de la note maximale
- **2** : 11-20% de la note maximale
- **3** : 21-30% de la note maximale
- **4** : 31-40% de la note maximale
- **5** : 41-50% de la note maximale



## ANNEXE 2 : Lignes directrices proposées pour un programme de financement visant des projets de Sustainable Innovation by Design

### Aperçu

Cet appel à projets collaboratifs est ouvert aux organisations éligibles qui cherchent à générer de nouvelles idées ou à mener des recherches sur des idées existantes en stade préliminaire, notamment pour tester et améliorer l'expérience client ou les bénéfices sociaux et environnementaux.

Les organisations qui n'ont jamais utilisé de processus ou d'expertise en matière de design centré sur les personnes et la planète sont encouragées à postuler.

Les projets peuvent inclure des activités visant à :

- Comprendre le marché, les besoins sociaux et environnementaux et le comportement des clients
- Définir les problèmes et les opportunités d'innovation
- Générer des idées nouvelles ou sensiblement améliorées
- Créer des prototypes (imagerie, modèles, maquettes ou simulations) pour tester des idées avec des clients et d'autres parties prenantes
- Utiliser des outils et des modèles pour évaluer l'impact environnemental et social des concepts
- Améliorer des idées en réponse au feedback des parties prenantes
- Élaborer un plan d'action visant les efforts de commercialisation
- Créer des livrables de design pour appuyer les présentations d'investissement ou les demandes de financement

Les projets peuvent explorer des idées innovantes pour des produits physiques ou numériques, services, lieux ou business modèles.

Les participants sont encouragés à réagir aux nouvelles découvertes faites au cours du processus de recherche et de design. Il peut s'agir d'abandonner ou de repenser les idées initiales et de modifier l'orientation de l'activité de R&D prévue.

Le financement des lauréats sera offert sous la forme d'une subvention couvrant jusqu'à xx% des coûts éligibles.

### Cible

Projets d'innovation au stade préliminaire qui utilisent des processus et une expertise de design centrés sur les personnes et la planète.

### Objectifs

L'objectif de cet appel à propositions est double :

- 1) Aider les entreprises à acquérir de l'expérience dans les méthodes de design ;
- 2) Aider les entreprises à développer de nouvelles idées qui bénéficieront aux personnes et à la planète, en accord avec les objectifs de développement durable des Nations Unies. Il peut s'agir de produits, services, lieux ou business modèles nouveaux ou considérablement améliorés.

## Conditions

### *Critères de participation*

Qu'elles soient chef de file ou membre du consortium, les entreprises financées par ce programme doivent être enregistrées en France et répondre à la définition européenne des PME.

D'autres types d'organisations peuvent participer si elles sont autofinancées, notamment les ONG, les organisations du secteur public et les institutions universitaires.

### *Spécifications du projet*

Les projets financés doivent :

- avoir un coût total compris entre xx et xx €
- durer entre xx et xx mois
- avoir l'intention d'exploiter les résultats depuis ou en France

Les équipes de projet doivent inclure une expertise en matière de design. Les entreprises qui n'ont pas cette capacité sont encouragées à collaborer avec des designers en tant que partenaires de projet.

Les projets doivent viser à tester et améliorer l'expérience client ou les avantages sociaux et environnementaux d'une idée nouvelle ou en stade préliminaire.

Les projets doivent utiliser une approche de design centrée sur les personnes et la planète afin de renforcer la valeur des idées et de promouvoir leur adoption.

### *Thèmes éligibles*

Les propositions doivent porter sur un ou plusieurs des objectifs de développement durable des Nations Unies suivants : <https://sdgs.un.org/goals#goals>

- |                                 |  |   |
|---------------------------------|--|---|
| 1. Éradication de la pauvreté ; | 4. Accès à une éducation de qualité ;            | 7. Recours aux énergies renouvelables ; |
| 2. Lutte contre la faim ;       | 5. Égalité entre les sexes ;                     | 8. Accès à des emplois décents ;        |
| 3. Accès à la santé ;           | 6. Accès à l'eau salubre et à l'assainissement ; |   |

- |   |   |   |
|---|---|---|
| <p>9. Bâtir une infrastructure résiliente, promouvoir une industrialisation durable qui profite à tous et encourager l'innovation ;</p> <p>10. Réduction des inégalités ;</p> | <p>11. Villes et communautés durables ;</p> <p>12. Consommation et production responsables ;</p> <p>13. Lutte contre le changement climatique ;</p> | <p>14. Vie aquatique ;</p> <p>15. Vie terrestre ;</p> <p>16. Justice et paix ;</p> <p>17. Partenariats pour la réalisation des objectifs.</p> |
|---|---|---|

### *Exclusions*

Le financement n'est pas disponible pour les projets qui :

- se concentrent sur les derniers réglages ou le développement d'idées pour lesquelles les décisions fondamentales de design ont déjà été prises ; ou
- cherchent uniquement à valider la faisabilité technique ou à faire progresser le niveau de maturité technologique des idées, plutôt que de valider et d'améliorer la qualité de l'expérience client ou les bénéfices sociaux et environnementaux.

### Processus de candidature

Le questionnaire de candidature vise à recueillir les informations nécessaires pour informer les évaluateurs et permettre un examen objectif des propositions de projets.

- 1) Défi et objectifs du projet
  - Quel défi ou opportunité d'innovation le projet abordera-t-il ?
  - Quels sont les objectifs et les impacts du projet, y compris les objectifs de développement durable de l'ONU qui seront soutenus ?
  - Qui bénéficiera des résultats du projet, et comment en bénéficieront-ils ?
  
- 2) Plan et gestion de projet
  - Comment le financement de la subvention sera-t-il utilisé ?
  - Comment le projet sera-t-il géré pour atteindre les objectifs décrits à la question 1, y compris les méthodes ou outils de design qui seront utilisés ?
  
- 3) Equipe et ressources
  - Qui fait partie de l'équipe de projet et quels sont leurs rôles, y compris les rôles, les compétences et l'expérience de tous les membres de l'équipe de projet qui sont pertinents pour l'approche de design qui sera adoptée ?
  
- 4) Risques
  - Quels sont les risques pour la réussite du projet, et comment seront-ils atténués ?
  - Quels sont les risques et les incertitudes associés au défi ou à l'opportunité d'innovation que le projet cherche à explorer ?
  - Comment les méthodes de design aideront-elles à comprendre et à réduire ces risques ?



- Quels sont les inputs du projet qui sont essentiels à sa réalisation, tels que les ressources, l'expertise, les connaissances et les données ?

5) Impact et valeur ajoutée du financement

- Quelle différence le financement public aura-t-il sur le projet, par exemple en le rendant abordable, plus complet, plus rapide, en impliquant du personnel supplémentaire, des partenaires différents ou en réduisant les risques ?
- Quels autres moyens ont été envisagés pour financer le projet, et pourquoi ces moyens ne sont pas disponibles ou appropriés ?
- Quel est l'impact que les résultats du projet pourraient avoir sur les organisations impliquées, y compris la manière dont les résultats pourraient changer les capacités, les méthodes de travail et les plans de R&D ?