



Via Po, 53 – 10124 Torino (Italy)
Tel. (+39) 011 6702704 - Fax (+39) 011 6702762
URL: <http://www.de.unito.it>

WORKING PAPER SERIES

**Les formes de la coordination en conception
dans les industries du design et de la mode**

Pierre-Jean Benghozi

Dipartimento di Economia "S. Cagnetti de Martiis"

International Centre for Research on the
Economics of Culture, Institutions, and Creativity
(EBLA)

Working paper No. 03/2003



Università di Torino

Les formes de la coordination en conception dans les industries du design et de la mode

Pierre-Jean Benghozi

CNRS - Centre de recherche en gestion de l'Ecole Polytechnique, Paris France
(pierre-jean. benghozi@polytechnique.fr)

Introduction

Quand on évoque les industries de la création, on pense le plus souvent aux industries artistiques et culturelles. Cela ne représente aujourd'hui, toutefois, qu'une vision très étroite et restreinte de la place de la création dans l'économie. Il est en particulier très facile d'observer que tous les secteurs industriels, même les plus traditionnels, ont de plus en plus fréquemment recours à des ressources artistiques et culturelles pour la production, la valorisation et la conception de leurs produits. C'est tout particulièrement le cas du secteur de la mode qui s'organise, presque par nature, autour de la création, de l'innovation et du renouvellement de ses produits : qu'il s'agisse des modèles de vêtements (haute couture), du style (prêt à porter de luxe, mode de masse de la rue), des tissus (fibres, textile, produits techniques), des formes, des techniques de fabrication (maille, tissage, traitements spéciaux), des accessoires.

A l'image de la mode, le design est omniprésent dans notre vie quotidienne - dans les objets, les emballages, l'identité des marques qui nous entourent ; ce recours général au design contribue d'ailleurs à en faire un domaine très médiatisé en tant que tel. Dans le contexte du développement de technologies de l'information et de la communication et dans une économie de plus en plus centrée sur la création et la production de connaissance, la créativité apparaît aujourd'hui au cœur des enjeux industriels d'entreprises qui affrontent une évolution profonde des modes de production, de diffusion et de consommation. Ce phénomène souligne parfaitement l'importance grandissante du design, de la composante de création des produits et service ainsi que de la propriété intellectuelle dans l'industrie en général, dans les activités à forte composantes symbolique et culturelle telle que la mode en particulier. Les travaux réalisés dans différents pays¹ montrent d'ailleurs que les activités protégées au titre de la protection intellectuelle contribuent pour des proportions significatives au PIB respectifs des pays, de façon similaire d'un pays à l'autre.

Ce symptôme fort de transformations industrielles (cf. Benghozi, Midler, Charue, 2001) touchent l'évolution des produits, les processus de production, les moyens de distribution et de consommation, l'émergence de nouveaux acteurs dans l'organisation des chaînes de valeur, la structure concurrentielle des marchés, les phénomènes de concentration et de diversification. Le secteur de la mode n'est bien sûr pas épargné par ces transformations : la place de la création ne s'y résume pas par à la contribution isolée d'un grand couturier, en amont du processus de production, c'est désormais la gestion et l'organisation de l'ensemble de la filière qui contribuent à structurer la créativité de cette industrie. Ce caractère diffus de la création dans la mode explique que la dénomination du design ou de la création (resp. des designers et des créateurs) n'est pas véritablement stabilisé et que le langage utilisé dans cette industrie évoque tantôt des créateurs, tantôt des stylistes, tantôt des couturiers, tantôt des designers. L'objet de ce chapitre est de caractériser la multiplicité des situations de conception que marque cette diversité des termes utilisés pour parler de la création et du design.

¹ Hummel (1990).

La place centrale du design dans les entreprises modifie d'abord l'organisation des processus de production et de commercialisation ; l'innovation et la création de biens et services tend à devenir de plus en plus coopérative, mobilisant de multiples acteurs et intervenants, combinant des ressources et compétences diversifiées : elle traduit l'évolution d'une « logique de produits » vers une « logique de services », l'intégration croissante des différentes parties prenantes au processus de production – conception. De telles évolutions ne relèvent pas d'un simple effet de mode, elles constituent une véritable révolution industrielle. L'importance grandissante de l'innovation et du design affecte également la façon dont se structurent les métiers de la création et du design (formations, partenariats, entreprises, exercice de la profession, rémunération, protection). Après une période d'essor dans les années quatre-vingts, on assiste aujourd'hui à un renforcement de l'activité de design dans les entreprises et à une professionnalisation du métier. Ce renforcement et cette professionnalisation font émerger de nouvelles questions : sur le mode d'intervention du design dans les entreprises sur les modes de coopération entre le design et les autres acteurs de la création de produits nouveaux (ingénierie, marketing...), et sur les formes organisationnelles, juridiques et économiques des relations entre les designers et les entreprises. Quels sont les enjeux, les stratégies et les configurations qui se dessinent aujourd'hui dans les différents secteurs de la vie économique ? Comment le design est-il impliqué dans ces évolutions ? En quoi l'amènent-elles à transformer ses pratiques, ses modes d'intervention et d'organisation ? L'objectif de ce chapitre sera d'essayer d'apporter des éléments de réponses à ces questions et de commencer à élaborer des outils conceptuels permettant de les comprendre et de les décrire.

Plus précisément, nous nous efforcerons de caractériser l'articulation qui s'opère dans les entreprises entre d'une part la mobilisation de ressources artistiques, créatives et symboliques (notamment par les designers), et d'autre part la situation organisationnelle et stratégique de l'entreprise dans la chaîne de valeur et dans le processus technique de production et de distribution (plus spécialement portée par les ingénieurs et les responsables des firmes). Nous montrerons plus particulièrement que plusieurs configurations structurelles sont à l'œuvre dans le recours au design dans l'entreprise : depuis une très large indépendance concédée aux agences de design ou aux designers (allant jusqu'à la diffusion de produits sous leur propre marque) jusqu'à l'intégration complète des designers dans l'organisation industrielle de la firme (et la constitution d'un marché du travail des designers complètement banalisé). Chacune de ces configurations est marquée par son degré de créativité, par l'intensité du contenu créatif et symbolique des produits correspondants, par l'aptitude des designers et des artistes à peser sur la demande et à défendre un point de vue esthétique original.

1. Caractériser le design

Un design poussé par l'offre et tiré par la demande

Le design est ainsi à la fois poussé par l'offre et tiré par la demande. Tous les secteurs industriels s'efforcent de maîtriser et d'enrichir la valeur ajoutée de leur productions en enrichissant leurs contenus : création, technique, information, originalité... D'un point de vue économique, la difficulté majeure et la ressource rare ne sont donc plus la maîtrise de la capacité de production et de fabrication mais celle de la créativité et de la propriété intellectuelle incorporée. Quand certains produits se banalisent totalement (au point de devenir ce que les économistes appellent des commodités), la compétition se focalise alors essentiellement sur les coûts et les prix : une des façons qu'ont alors les entreprises productrices de se défendre consiste à incorporer, grâce à la créativité, de la valeur ajoutée dans ces produits basiques afin d'y attacher une composante symbolique nouvelle. Certains produits jusque là essentiellement évalués à travers leur valeur fonctionnelle d'usage ont ainsi connu des ventes massives quand ils ont intégrés une forte part de design : cela a été le cas de l'I-mac. Dans d'autres cas, le design a permis à des entreprises des trajectoires d'innovation nouvelles, radicales et intensives, leur permettant de se déplacer rapidement sur l'espace « marché - technologies » ; cela a été le cas de Téral dans le domaine des articles culinaires et du petit électroménager.

On retrouve dans l'industrie de la mode de telles stratégies visant à augmenter la qualité, renforcer la marque, sophistiquer les produits ou jouer la nouveauté. Ces stratégies se repèrent d'abord dans le domaine du textile : pensons aux segments a priori "banalisés" des T-shirts ou des sous-vêtements où créativité et marque sont les seuls moyens d'échapper à la concurrence de produits fabriqués en Asie

; des marques et des chaînes de distribution comme Gap, H&M, Camïeu, Kiabi se sont ainsi spécialisées sur la "mode de la rue" en intégrant la marque et le design des vêtements comme nœud de la compétitivité des produits fortement concurrencés par des produits banalisés ou utilitaires. Un autre type de stratégie s'observe dans le secteur de l'outdoor et des vêtements de sport ; il est marqué par une augmentation des produits techniques à forte composante innovante, se traduisant notamment par un recours fréquent à la protection des brevets. Enfin, dans le domaine de la mode constitué par la production d'accessoires, les fabricants jouent à la fois la marque comme garantie de qualité, l'innovation technique et esthétique : c'est tout spécialement le cas des industries de luxe telles que Hermès ou Louis Vuitton, c'est aussi la situation dans les segments de gammes moyennes.

Du côté de la demande, l'émergence du design répond, en miroir, au souci croissant des individus de disposer de biens porteurs de forte valeur ajoutée de création : les consommateurs sont soucieux de se distinguer et se différencier les uns des autres en privilégiant des produits identifiables et remarquables dans le contexte d'une production industrielle standardisée, ils souhaitent mieux suivre les phénomènes de mode et de renouvellement des produits, ils recherchent des produits mieux adaptés (customisés) à leurs besoins particuliers pour satisfaire de façon plus adéquate à certains usages ou utilisations perçus comme spécifiques (produits « techniques ») ou par souci de confort et de qualité (ergonomie et soin dans la conception et la fabrication), ils sont enfin particulièrement sensibles à la présence de la marque (cf. adolescents) et attachés à la valeur symbolique et de création qui s'y rapporte.

L'apparition de nouveaux acteurs

L'importance attachée aux développements de création s'accompagne de l'émergence de nouveaux intervenants ou le renforcement de certains autres dans les processus de conception. Le phénomène s'observe localement au sein du processus de création – production des entreprises, ou bien plus globalement, au niveau sectoriel, dans l'articulation de l'ensemble de la chaîne de valeur. Dans le domaine textile de la mode, par exemple, les possibilités de numériser la coupe et la création de patrons ont générés de nouveaux processus techniques de fabrication et valorisé de nouvelles compétences. Il en est découlé une nouvelle division des tâches et l'apparition de nouveaux acteurs dans le processus de création. Créer de nouveaux modèles et des collections ne relève plus simplement du couturier ou du styliste : ce peut être l'œuvre de designers, de « techniciens du style » qui se contentent d'adapter ou transformer des modèles existant ou passés en utilisant les nouvelles techniques de l'informatique (numérisation des patrons, outils graphiques et dessin assisté par ordinateur...), voire d'intervenants de la distribution, des fournisseurs textiles, des fournisseurs de matériel proposant de nouveaux types de modèles. Tous ces nouveaux acteurs ne s'inscrivent donc pas nécessairement dans la chaîne habituelle du processus de création de la mode ni dans les structures de collaboration traditionnellement à l'œuvre dans le domaine de l'habillement. Selon les cas, leur apport apparaîtra comme une contribution d'ordre technique rémunérée en tant que telle par un salaire (s'il s'agit d'informaticiens ou de graphistes spécialistes des logiciels de DAO) ou bien comme une contribution de création relevant de la propriété intellectuelle et de royalties (dans le cas d'un designer-styliste).

Les acteurs économiques s'efforcent de faire évoluer cette situation et tentent de maîtriser la compétence de design dans la chaîne de valeur en jouant simultanément de stratégies de partenariat et de tensions. Les évolutions que l'on observe résultent ainsi moins d'une rationalisation économique de la production et des coûts que du bras de fer permanent qui s'établit entre les producteurs, les designers, les distributeurs et les consommateurs.

Dans un tel contexte, aucune forme d'organisation ne s'impose ni n'est unanimement partagée par l'ensemble des firmes d'un secteur donné. Chaque projet et chaque création représente alors un arrangement spécifique qui donne lieu à négociation particulière pour déterminer précisément la nature, l'origine, la forme et la rémunération de la contribution de création. Même les grandes entreprises industrielles faisant fréquemment appel à des designers (Lafuma, Steelcase Strafor par exemple) sont confrontées à une telle situation : chaque collaboration avec un designer représente un cas particulier. La complexité de la production de design résulte ainsi d'un côté de l'éclatement des formes de la création, de l'autre côté de la diversité des stratégies et des contextes marketing.

Le poids de la protection de la propriété intellectuelle

Les entreprises qui développent des efforts intensifs en matière d'innovation et de R&D et qui en font le cœur de leur stratégie sont particulièrement attentives à la protection de leurs créations et de leurs idées. En effet, la valeur ajoutée de création se voit facilement réduite par les possibilités de copie, de duplication et de diffusion de masse difficilement contrôlables (cf. Benghozi, Santagata, 2001). Les défilés de haute couture² - tout comme d'ailleurs la mise en vente de produits sur internet - se transforment en occasions d'enregistrer les créations pour mieux les copier. Certains façonniers du secteur sont même dotés d'outils de production ultra rapides leur permettant de fournir des modèles équivalents dans un laps de temps de plus en plus court, même si c'est à un niveau de qualité très différent : ces firmes que l'on appelle en Italie les "pronstitti" s'avèrent ainsi capables de produire des copies de haute couture en temps recors, parfois avant même les producteurs originaux. De leur côté, les chaînes de distribution s'observent mutuellement et copient allègrement les modèles qui font le succès de leurs concurrents. Le domaine des accessoires fournit un autre cas de copie et d'imitation généralisée où les enjeux de la contrefaçon et de la protection de la propriété intellectuelle sont particulièrement importants.

Secret, marques, fréquences d'innovation et créativité... telles sont quelques unes des solutions par lesquelles ces entreprises s'efforcent de se prémunir. La protection de la propriété intellectuelle vise de ce fait de moins en moins la protection des créateurs et davantage celle des producteurs-distributeurs et les formes de protection de la propriété intellectuelle visent de ce fait essentiellement à protéger et à stimuler les investissements industriels dans la création (matérielle ou immatérielle) de façon à encourager le développement et la croissance de l'économie par l'innovation³. Les raisons tiennent au poids économique de la piraterie⁴ mais aussi au caractère de plus en plus collectif de la création. Quand la conception résulte de la coopération et des structures industrielles de conception plus que de l'éclair de génie d'un artiste, les contributions originales des individus deviennent anonymes, indifférenciées et difficiles à identifier.

La conséquence de ce caractère collectif de la conception et de l'accent mis sur la dimension proprement industrielle de la protection est la grande variété des dispositifs réglementaires de protection du design. Il existe en effet plusieurs moyens pour protéger les droits de propriété intellectuelle du design : protection des dessins et modèles, brevet, droit des marques, copyright et droit d'auteur, secret, fréquence d'innovation... La protection de la propriété industrielle est assurée par des systèmes de droits et de procédures aux échelles nationale, européenne, et internationale. La façon de mobiliser ces différents systèmes de loi peut changer du tout au tout selon les cas, les designers et les secteurs. Cette variété constitue même un des éléments de la variabilité des métiers de designer. En effet, le créateur, le designer, l'agence de design ou l'entreprise donneur d'ordre peuvent recourir à différents jeux et systèmes de lois pour protéger la valeur ajoutée du design. Les disparités existant entre entreprises dans la façon de protéger et de mobiliser leurs compétences de création peuvent modifier les conditions de rentabilité de ces investissements en création. Dans le contexte actuel d'internationalisation des échanges et de développement de nouveaux moyens de communication (l'Internet permet par exemple de diffuser facilement un catalogue à l'échelle mondiale...), le principal enjeu d'évolution de ces systèmes est de se coordonner pour permettre aux industriels et aux créateurs de disposer d'un droit simple, financièrement accessible, et géographiquement étendu.

² Les producteurs de haute couture sont ainsi pris dans une contradiction : d'un côté, il s'efforcent de limiter la participation à leurs défilés et la captation d'images (au point d'envisager sérieusement, comme dans le sport, la possibilité de demander des droits TV pour la diffusion d'images des défilés) ; mais d'un autre côté, ils sont obligés de favoriser la médiatisation de ces défilés car la "valeur" des marques de haute couture (et de leurs produits associés) est précisément liée à l'exemplarité et la notoriété dont elles font l'objet.

³ Les relations entre formes de concurrence et propriété intellectuelles ont été largement étudiées et ont fait l'objet de nombreux articles dans la littérature économique (cf. notamment Curran III (1998) and Anderson & Gallini (1998) pour une synthèse).

⁴ L'exploitation abusive de droits et d'idées peut résulter d'une stratégie économique d'imitation visant à profiter des lacunes de la protection de la propriété intellectuelle (dans sa définition ou dans son application). La première restriction économique à la protection des ayants-droits résulte de l'exploitation abusive. Cette dernière a toujours existé mais a vu son importance renouvelée grâce aux nouvelles possibilités offertes par la globalisation des marchés et les difficultés de contrôle correspondant. Que ces comportements d'imitation soient frauduleux (piraterie) ou non (concurrence déloyale, imitation autorisée), ils jouent un rôle important dans l'équilibre et l'organisation des différentes industries ; les parts de marché correspondantes (parfois plusieurs dizaines de pourcent) peuvent affecter la santé économique des entreprises leader (cf. les industries culturelles telles que l'audiovisuel ou la musique), constituer une désincitation à l'innovation, ou au contraire conduire à de surinvestissements dans l'innovation et la création afin de « toujours garder une longueur d'avance sur les pirates », en multipliant –artificiellement parfois –le renouvellement des produits et des gammes.

Un métier difficile à caractériser

La diversité du contexte économique d'exercice de cette activité fait que le métier de designer – au sens générique du terme - est difficile à caractériser dans l'absolu. Cette difficulté est en outre renforcée par la nature créative de ce métier qui partage de nombreux traits communs avec l'ensemble des secteurs culturels et artistiques. Ces activités se caractérisent, notamment, par une forte cohérence interne et les acteurs qui y participent s'engagent au nom d'une rationalité passionnée et d'une vision de leur contribution qui n'obéit que partiellement à un souci de rationalisation économique (cf. Benghozi 1995). L'exercice du design apparaît alors parfois prisonnier d'une double contradiction . La première touche à la capacité de faire coopérer des rationalités hétérogènes (l'artiste et l'entrepreneur) dans un contexte de collaboration et de projet . D'un côté en effet, les attitudes des designers et des industriels sont conflictuelles et fortement intériorisées (souci du beau vs. souci d'efficacité) : elles laissent de ce fait peu d'espace aux capacités d'ajustement et de négociation dans la phase de conception et d'élaboration du produit ou service. Mais de l'autre côté, les rationalités « créatrices » nécessitent aussi la coopération et à la mobilisation de procédures conventionnelles (Becker (1982), Gombrich (1960)) : elles ouvrent de ce fait la voie à des échanges avec les industriels et les managers, à la prise en compte de contraintes techniques et de production, à l'insertion de la conception dans un cadre organisationnel élargi de développement (imposant par exemple des règles spécifiques de protection, de rémunération, de délais, de rendu) (Benghozi (1990)). La nature variée de ces positions fait que, par leur formation, les designers sont soit des artistes (plasticiens, arts décoratifs,...), soit des ingénieurs et des techniciens, soit aussi des architectes.

Les difficultés de caractérisation du design sont en outre accrues par la diversité de ses modalités pratiques d'exercice. Tout d'abord, quand on parle de la contribution de designer dans la conception d'un produit nouveau, il peut s'agir à la fois d'individus, de groupes ou de collectifs⁵. Ensuite, la définition même de la participation du design dans un produit ou service nouveau est variable et ambiguë : l'apport peut concerner la forme et la structure, l'esthétique et l'« enveloppe », l'originalité ou le caractère pratique, voire la recherche de modes de fabrication fiables et économiquement peu coûteux. La façon d'exercer le métier et la contribution fournie par le designer sont elles-mêmes très diversifiées ; le designer peut se contenter de fournir une idée ou une esquisse ou bien accompagner le produit qu'il a conçu tout au long de sa chaîne de fabrication et de production, voire dans sa distribution et au fil du temps (gamme, renouvellement, réassort...). Les interlocuteurs des designers dans l'entreprise seront eux même spécifiques dans chacune des situations évoquées. Enfin, les modes de contractualisation et de rémunération peuvent varier bien sûr profondément selon les cas.

La diversité des modalités et des conditions d'exercice fait donc que le métier de designer et les compétences requises connaissent une grande variété. Dans un cas, une formation artistique⁶ peut suffire pour fournir l'esquisse qui sera retravaillée par l'entreprise productrice, dans l'autre cas, des connaissances techniques, économiques et d'analyse de la valeur sont indispensables pour anticiper la chaîne de fabrication et de diffusion. De façon extensive, les designers ont besoin de connaissances concernant la fabrication technique des produits ou services qu'ils conçoivent, le marché et la demande actuels, les modalités d'usages des futurs consommateurs, les modes et tendances esthétiques et artistiques (couleurs, formes), l'économie de la production et de la distribution des biens créés. Les savoirs correspondants sont alors bien des savoirs d'ingénierie, d'ergonomie, technique, de nature commerciale et artistique.

Ces différentes variables de caractérisation des designers jouent de façon spécifiques selon le secteur d'activité, la position des designers dans la chaîne de valeur, la vision qu'ont les designers de leur fonction et de leur rôle (le paradigme du créateur ou de l'optimisation sous contraintes, du créateur d'idée ou du metteur en place de dispositif ou de processus permettant à l'ensemble de l'entreprise d'être créatrice), les modes de collaboration avec le producteur (au niveau de l'esquisse, des prototypes, de la validation du produit, du suivi de la fabrication, du renouvellement de la gamme, quels modes d'appropriation par l'entreprise (dessin, cahier des charges, processus de conception...)). On aboutit donc à des situations et des configurations de design très différentes, selon les produits

⁵ De façon générale, néanmoins, les études statistiques semblent indiquer que le design est une activité où dominent plutôt les « très petites entreprises ».

⁶ celles-ci peuvent comprendre également des connaissances d'histoire de l'art et des capacités de réutilisation du patrimoine, cf. Christian Lacroix.

(auto ou Tshirts) mais également dans des secteurs très proches (cf. meubles Ikea, Habitat, Vosgienne), ou dans le cadre d'agences de design (interne / externe), sans que le consommateur soit capable de percevoir que les biens ont été produits de manière différentes.

La réponse des designers à cette grande variété de leur métier a d'ailleurs consisté à se spécialiser progressivement. Une première forme de spécialisation du métier de designer concerne la conception de tel ou tel type de produit. L'extension du champ d'activité des stylistes automobiles ne correspond pas à une vraie démarche de diversification, mais plutôt à une exploitation de leur notoriété acquise en dessinant des voitures. Ils abordent tous les produits avec leur culture issue de l'automobile, et quand ils conçoivent par exemple une montre, ils n'apportent peut-être pas la réponse la plus pertinente pour une montre. La spécialisation peut également être le fait du marché, qui cantonne le designer à un type de produit d'après son expérience. Le phénomène est le même en architecture. Beaucoup d'architectes sont par exemple spécialisés dans la conception d'hôpitaux, ou d'usines « malgré eux »... La spécialisation est aussi une question de disposition du designer pour tel ou tel domaine : le volume, l'architecture intérieure, l'illustration, le graphisme fonctionnel... Ces domaines nécessitent des compétences différentes et la maîtrise d'outils de représentation spécifiques (dessin, C.A.O...) - maîtrise qui peut s'acquérir par apprentissage. Dans le domaine de la mode, par contre, ce mouvement de spécialisation ne semble pas être très affirmé : d'une part, les études disponibles⁷ montrent que la plupart des designers se caractérisent par leur polyvalence (pour plus de la moitié parmi les designers intégrés), d'autre part, les observations directes ne semblent pas indiquer de mouvements de spécialisation particuliers chez les stylistes (femme/ homme / jeune, sportswear, tissu ameublement / vêtement, accessoires...).

Malgré la diversité des situations qui tiennent autant à la nature des contrats et des collaborations, des formations initiales des designers que de l'output (produit, service, suivi...), on décèle malgré tout des tendances communes dans le design aujourd'hui. Dans tous les cas, le processus est collaboratif et suppose que le designer travaille avec l'ensemble des composantes de la firme. Il y a à chaque fois une forte valeur ajoutée liée à l'apport du design..

Les compétences et pratiques des designers

La multiplicité des situations et des types d'intervenants dans le processus de création est un facteur important en termes d'incitation à la création et d'apprentissage. Comme le montre la littérature économique sur l'innovation (cf. Antonelli, Nelson, Freeman, Edquist, Lundvall), les dispositifs d'innovation efficaces et producteurs de compétences créatives se caractérisent par leur nature systémique, mobilisant une myriade d'acteurs économiques spécifiques, spécialisés dans différents rôles complémentaires (financiers, technique, managériaux...). Le savoir technologique doit ainsi de plus en plus être considéré comme le résultat d'interactions dynamiques et répétées entre agents enserrés dans des réseaux de contraintes spécifiques et hautement contingentes. Les contingences de la production et des accords passés entre entreprise et designers ne suffisent pas à expliquer dans quelle mesure l'ensemble de compétences techniques et artistiques de création des designers se transforment en un corps de pratiques économiques et industrielles efficaces (cf. K. Pavitt, 1998). Ces compétences doivent pour cela s'articuler et se mettre en œuvre dans un cadre organisationnel et institutionnel, façonné par l'environnement de la firme (contexte de la production, chaîne des consommateurs-partenaires-distributeurs-sous-traitants) et les agents, à même de stimuler et promouvoir des choix et des pratiques réellement innovantes.

Le développement et la répartition compétences sont de ce fait spécifiques et dépendantes des conditions locales particulières dans lesquelles se développent les activités : situation de coopérations, architecture organisationnelle des firmes, nature des partenariats et des réseaux d'échanges. Plus précisément, les observations effectuées dans la mode comme, plus généralement, en matière de création de "biens à haute valeur ajoutée de design" montrent que ces caractéristiques tiennent notamment à la nature du secteur industrielle et de la filière dans lequel se déroule l'activité, aux positions potentielles des différents intervenants sur la chaîne de valeur, à la conception de leur métier que se font les designers et les industriels avec lesquels ils collaborent (le « paradigme du design » implicite : plutôt créateur ou plutôt ingénieur cherchant à créer sous optimisation de contraintes), aux modes de contractualisation et de collaboration des designers avec les producteurs

⁷ Cf. notamment, "Les designers textile et surface", D. Cote-Colisson et A. LeLouche, Département des études et de la prospective, Ministère de la culture, Paris, 1997.

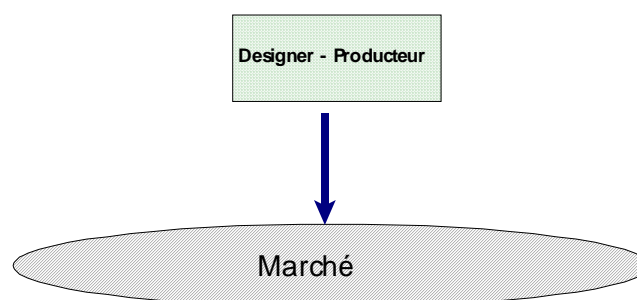
(fourniture d'esquisse, création collective instrumentée), aux stratégies compétitive et de développement des entreprises à l'initiative de la création, aux capacités d'apprentissage et d'appropriation de la création de la part des entreprises donneurs d'ordre,

On relève donc différentes formes de configurations industrielles dans lequel se met en œuvre le design, qui peuvent être variées à l'extrême : dans la nature du recours aux designers, mais également dans la façon de développer en interne des compétences de design. Toutes ces configurations partagent toutefois des invariants. Le premier touche à l'importance de la gestion des relations avec l'entreprise et ses différentes composantes (formes de contrats, modes de coopération et d'insertion dans les équipes de production / distribution). Le deuxième invariant concerne la nature des compétences, des formations et des savoirs à mobiliser pour la création industrielle (que ces compétences relèvent d'un même acteur économique ou soient réparties) ; cette diversité des compétences-métiers se traduit d'ailleurs par des formations et des écoles d'origine différentes pour les créateurs de mode ; on peut sommairement y distinguer des formations sur le métier (taille, coupe, textile), sur le stylisme (art décoratif) ou sur les objets (arts plastiques, architecture, ingénierie). Enfin, le troisième invariant correspond à la nécessité d'articuler des contributions différentes afin de passer d'une logique de production de produit à la production d'un service complet, en prenant en charge simultanément un ensemble coût-qualité-délais-temps (organisation des équipes et des processus de conception).

Ces invariants et ces configurations définissent de ce fait des tendances communes. La conception est menée de façon conjointe entre et avec les multiples fonctions de l'entreprise (le designer pouvant devenir le chef d'orchestre de cette coopération). La conception s'opère sous fortes contraintes, économiques, techniques et organisationnelles, pour assurer la faisabilité mais aussi la cohérence des produits et des gammes, de l'image de l'entreprise, des usages et des relations avec les consommateurs). Mais cette création est, en même temps et pour la même raison, porteuse de valeur ajoutée et a une place centrale dans la stratégie (à la fois du point de vue de la conception et dans une perspective de communication vers les clients et le marché).

2. Les modes de collaboration avec des designers externes

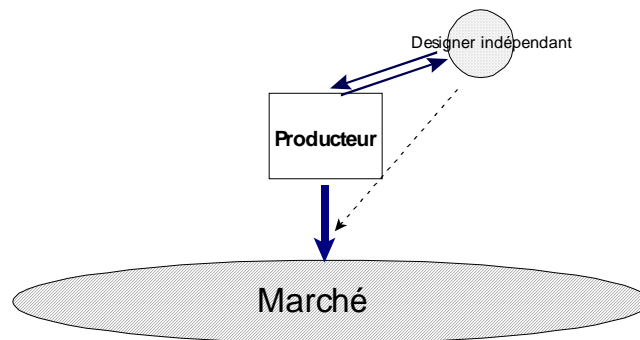
Historiquement, le modèle de référence de la création dans la mode, tel qu'il s'est longtemps trouvé dans la haute couture (pensons à Armani ou à Lanvin) est celui du "couturier", tailleur qui assure lui-même une production artisanale et gère directement ses relations avec sa clientèle et son marché.



Mais ce schéma a vite été dépassé et les configurations de recours à des créateurs et des designers externes se sont vite différenciées dans la mode selon plusieurs modèles : designer-créateur, créateur anonyme, distributeurs de marque-maître d'œuvre, diffuseurs de marque, manufacturier industriel, designer producteur. Ces différentes modalités d'appropriation du design par les entreprises tiennent aux caractéristiques structurelles des activités et productions propres aux différentes filières (automobile, textile, électronique grand public), elles se sont également construites historiquement. Ces six configurations observables dans les collaborations avec un designer externe, varient en fonction des relations entre le *designer*, la *fonction de production*, et la *fonction de distribution*, suivant

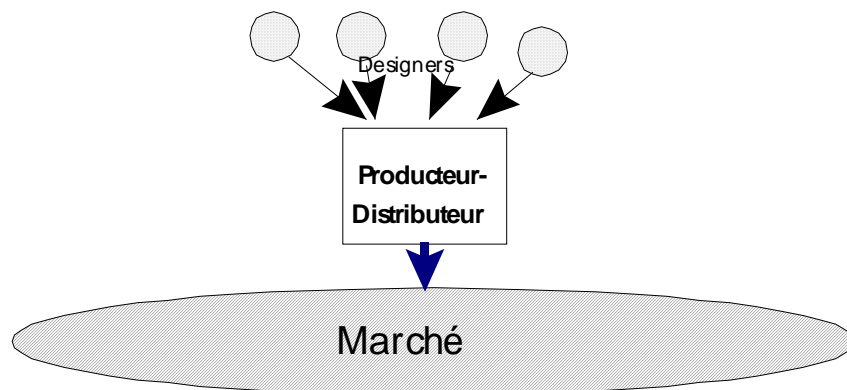
que l'un ou l'autre est l'*initiateur* ou le *maître d'œuvre* du projet, et est ou non dépositaire de la *marque* ou du *nom* sous lequel le projet sera vendu.

E1. Le modèle du designer-créateur



Dans cette première situation, les produits sont « signés » par un designer, une agence renommée ou un groupe de designers (cf. groupe Memphis). Le modèle le plus classique ou le plus simple, qui vient spontanément à l'esprit est par exemple celui d'un cabinet indépendant, qui peut éventuellement se présenter seul sur le marché mais va surtout « signer » un produit pour le compte d'un producteur gardant sa marque (cf. Stark). Même si le nom du designer apparaît, la création reste toutefois sur l'initiative du producteur. Dans la mode, ce modèle a notamment été à l'œuvre dans les années 70, avec des stylistes comme E. Kahn ou T. Ford. Il faut noter que cette configuration n'empêche nullement les créateurs de travailler simultanément pour plusieurs marques.

E2. Le modèle du créateur anonyme



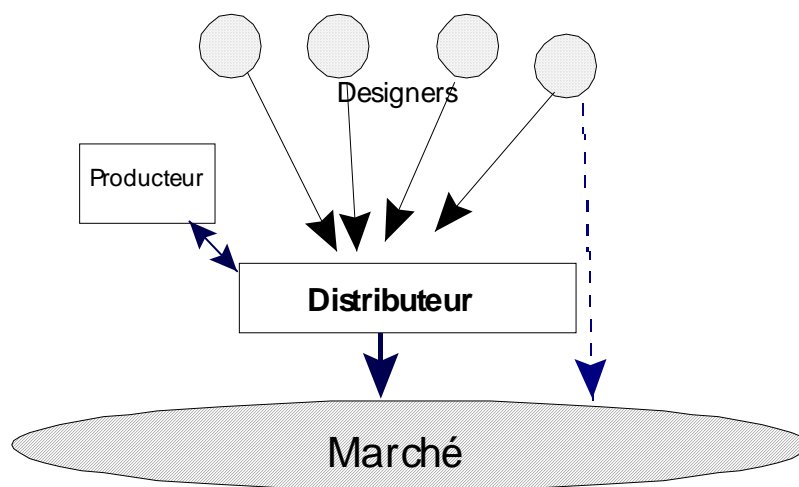
Dans ce modèle, les produits sont à la marque du producteur ou du distributeur. L'initiative reste chez le producteur et les designers sont, cette fois, contrairement au cas précédent, « cachés » au sens où ils n'apparaissent pas en tant que tel mais sont noyés dans l'ensemble du processus de conception et de production. On trouve cette situation en particulier dans le domaine de l'habillement prêt à porter (marques de grands magasins et de chaînes de distribution telles Lafayette) tout comme dans les produits d'électronique grand public ou électroménager, dans les meubles.

Dans le schéma d'organisation traditionnel de l'habillement, par exemple, la création est faite par un designer directeur de collection, qui dessine les modèles, puis les transmet à la production (à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise). Le directeur de collection est un acteur généralement situé chez le producteur, ou dans l'entreprise tête de réseau. Cette situation n'est pas originale et est même très ancienne dans certains cas : avant le prêt à porter de luxe, elle se trouvait déjà chez les "confectionneurs" tels que Brummell, Old England, Burberry, Armand Thierry dont les créateurs et designers étaient anonymes et cachés par la marque.

Du point de vue du consommateur, comme le nom du designer n'apparaît pas, le designer est anonyme et s'avère, de ce fait parfaitement substituable et remplaçable. Ce type de relation a des conséquences importantes en termes de mode et de niveau de rémunération de la prestation. Dans le cas précédent, le designer pouvait survaloriser sa contribution car, du point de vue de l'entreprise donneur d'ordre, la rémunération concernait à la fois un apport spécifique de création et l'utilisation publique d'un nom et d'une signature reconnus pour leur valeur symbolique (synonymes de qualité, d'intérêt, d'originalité...). Par contre, quand le designer est anonyme et totalement intégré dans la chaîne de conception, sa valeur ajoutée individuelle est très faible en tant que telle ; c'est une ressource parmi d'autres et aucune plus value symbolique n'y est attachée. Dans ce cas, le designer ne dispose pas d'un réel pouvoir pour négocier sa rémunération : en cas de désaccord avec l'entreprise, cette dernière peut parfaitement rechercher un autre créateur, notamment plus jeune, heureux de bénéficier d'une commande et d'une opportunité de se faire connaître, même si c'est en contrepartie d'une rémunération faible.

Même si la situation n'est pas radicalement nouvelle, elle traduit aujourd'hui une réappropriation des métiers de la création par les entreprises de l'aval (production, voire distribution) et correspond à une précarisation importante d'une partie de la population des designers, ceux qui sont le moins réputés. Une telle évolution recoupe, parfois, un découpage des filières entre haut et bas de gamme (haute couture vs. Prêt à porter), mais ce n'est pas systématiquement le cas. Les difficultés rencontrées, dans la haute couture française, par Inès de la Fressange ou J-L. Scherer attestent que même dans le segment supérieur de la gamme, les designers « historiques » peuvent être substitués et remplacés au profit d'une logique de marque. De même, les stratégies déployées par les industries du luxe (cf. Calvin Klein aux USA) montrent que une forte valorisation symbolique de la composante design des produits ne s'accompagne pas nécessairement de la signature personnelle du designer (l'employé nommément désigné de Calvin Klein en l'occurrence) qui a effectivement et spécifiquement conçu ou dessiné le produit.

E3. Le modèle du design de la marque distributeur



Une variante de la situation précédente s'établit quand le donneur d'ordre est le distributeur et qu'il met en avant sa propre marque. Le développement des marques de distributeurs dans tous les secteurs (Carrefour, Ikea, Trois Suisses...) fait en effet que les distributeurs ne se contentent plus de vendre des produits créés et fabriqués par d'autres, ils développent leurs propres marques : en 1996, une étude Eurostaf a établi que les marques de distributeurs représentaient jusqu'à 25% des ventes dans certaines enseignes d'hypermarchés. On constate dans tous les domaines (habillement, produits alimentaires, électroménager, informatique, meubles...), que les distributeurs tendent à prendre de plus en plus de pouvoirs par rapport aux producteurs. Ils les court-circuitent dans la relation avec les designers, en suscitant directement des lignes de produits auprès de ces derniers, en choisissant et en négociant les créations de modèles, et en sous-traitant ensuite leur fabrication à des producteurs. Dans ce type d'évolution, les designers peuvent être des agences de style externe ou être partiellement intégrés (pour établir les cahiers des charges et gérer la collaboration avec et le contrôle des designers externes).

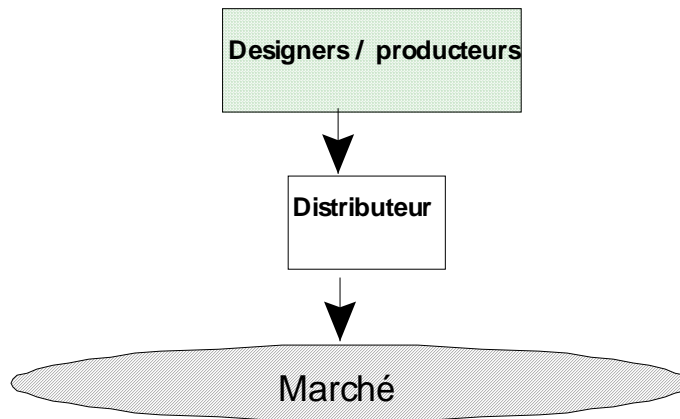
Dans le domaine plus particulier du textile-habillement, le rôle important des distributeurs dans la coordination de la filière et la conception de nouveaux produits a tenu en grande partie à un rééquilibrage au sein de la chaîne de valeur. Le ralentissement des dépenses d'habillement (aussi bien en France qu'aux Etats-Unis) et le fort recours à la délocalisation ont accru les tensions sur les producteurs : la facilité de transport de ces produits accentue en effet la concurrence entre les produits domestiques et ceux qui sont importés de pays développés (Etats-Unis ou Europe) ou en voie de développement (Pays de l'Est, Maghreb, Asie). Dans ce contexte, à partir de sa position centrale, au contact direct du client final, la distribution a pu prendre une part grandissante de la conception de nouveaux produits, en accroissant son emprise sur les producteurs. L'entrée des distributeurs (essentiellement des hypermarchés comme Auchan ou Wal Mart) sur la fonction conception permet à ces acteurs d'accroître encore le contrôle sur le reste de la filière, pour un investissement assez modique. Ce mouvement a été d'autant plus facile que les évolutions techniques et les nouveaux outils de conception assistée par ordinateur simplifient la création, sont facilement appropriables et atténuent la spécificité, les savoir-faire et les compétences métier (technique confection) : plutôt que de recréer un modèle de toutes pièces en mobilisant un savoir-faire spécifique, ce qui était l'apport des designers, il est facile de proposer des nouveautés à partir d'une bibliothèque de modèles que l'on modifie marginalement d'une saison à l'autre. Le Dessin Assisté par ordinateur (DAO) permet par exemple au styliste (ou à celui qui en fait office) de reprendre des modèles de collections antérieures et de les retoucher pour les remettre au goût du jour, de créer, stocker, rappeler et modifier à volonté des images, des motifs, des couleurs, des tissus, des formes, et de consulter des bases de données, de visualiser la création.

Le pouvoir de marché grandissant des distributeurs s'est ainsi combiné avec les possibilités nouvelles offertes par les technologies de l'information pour permettre progressivement à ces distributeurs de s'emparer de la fonction de conception de nouveaux modèles. Dans le cas des Trois Suisses par exemple (modèle du « distributeur de marque »), le maître d'oeuvre de la conception est le distributeur : c'est lui qui gère la fabrication et les designers sont anonymes (sauf dans le cas de projets particuliers avec des designers connus, comme P. Starck par exemple)

L'industrie de la mode articule ainsi deux modèles radicalement différents mais complémentaires d'un point de vue économique : celui du « designer créateur » (les produits sont signés du créateur connu du public - cas de la haute couture) qui traduit un investissement important pour créer la valeur symbolique d'une marque ou d'une ligne de produit, et celui du « créateur anonyme » (les produits portent la marque du producteur ou du distributeur, le producteur est l'initiateur des projets, les designers sont anonymes et substituables -cas du prêt-à-porter), il s'agit dans ce cas d'exploiter une valeur symbolique créée par ailleurs (par la présence, conjointe, de haute couture, par la gestion d'une marque ou par le degré de création).

Dans la configuration ainsi décrite, il est essentiel de rappeler que la création est bien dans ce cas à l'initiative du distributeur. C'est également lui qui prend la maîtrise de la production en la sous-traitant à des fabricants (qui peuvent aussi être ses fournisseurs sous leur propre marque). Dans la mesure où les effets de mode rendent très sensible la question des délais de fabrication et de création, la suppression d'un des intermédiaires accélère le processus d'approvisionnement des distributeurs. Dans le nouveau modèle, le distributeur a intégré les fonctions du donneur d'ordre et traite directement avec les sous-traitants. Dans le secteur du vêtement, quelques grands groupes (comme Zara ou H&M) ont une logique de fonctionnement propre qui domine le secteur et pèse sur les jeunes designers qui doivent accepter de mauvaises conditions de rémunération et de protection juridique.

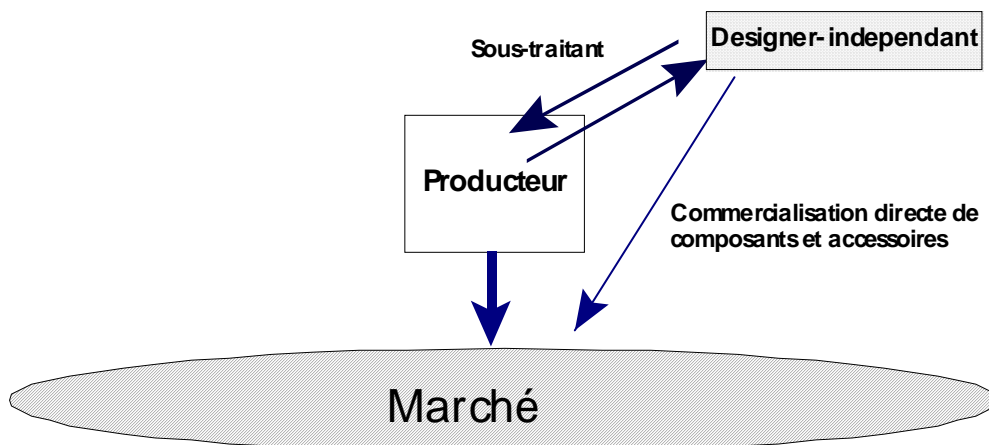
E4. Le modèle du design dans les marques de diffuseurs



L'importance des distributeurs mise en évidence dans le cas précédent ne s'accompagne pas nécessairement d'une prise en charge complète de la création. Dans certains cas, le distributeur peut préférer se contenter d'une position d'intermédiaire de marché, sans prendre la responsabilité ni le risque d'une démarche d'entrepreneur. Il est alors diffuseur plus que maître d'œuvre. C'est par exemple le choix adopté par des distributeurs tels qu'Habitat dans le domaine du meuble. Dans ce cas, l'initiative de création reste au producteur ou au designer. Ces derniers soumettent leurs projets et leurs créations au distributeur qui, le cas échéant, passe commande et les diffuse sous son nom. Le designer peut rester anonyme ou signer les produits. Dans les deux cas, le distributeur se contente de donner sa marque et d'assurer l'interface physique (par ses boutiques ou par son catalogue) avec le marché et le consommateur.

Dans de telles configurations, les designers peuvent être liés aux producteurs ou, éventuellement, assurer directement une partie des fonctions de production.

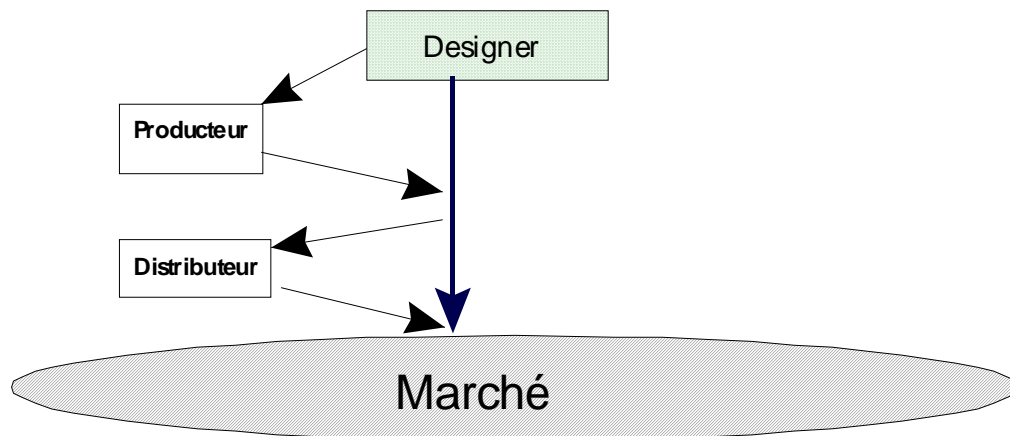
E5. Le modèle industriel manufacturier



Dans cette configuration, le designer se caractérise par une forte autonomie, indépendance et notoriété. Le designer est éventuellement doté de capacités de production mais l'initiative de la création et de la production reste toutefois dans les mains du producteur - entrepreneur. Le produit est ainsi «signé» à la fois du producteur et du designer. Ce cas, qui s'observe fréquemment dans l'industrie automobile se retrouve aussi dans la mode. Ainsi, de nombreux stylistes – notamment pour les jeunes sortant des écoles et en début de carrière – dessinent pour une marque tout en ayant leur propre griffe : soit dans l'habillement, soit dans les accessoires (chaussures, montres...). Cette situation est acceptée d'autant plus facilement par les producteurs (cf. Hermès) qu'ils y trouvent leur avantage : l'autonomie laissée aux stylistes pour développer leur propre marque contribue à forger la notoriété du créateur, ce qui renforce du même coup celle de la marque du producteur qui fait appel à lui.

Malgré cette forte indépendance, l'initiative reste toutefois chez le producteur. Le designer peut, par contre, devenir sous-traitant ou commercialiser des éléments de produits sous son propre nom. Le designer passe de l'offre de produits et de compétences à la fourniture d'un service. Dans l'automobile, Bertone, Giugiaro ou Pininfarina vendent par exemple aux constructeurs automobiles des services intégrés. Leur autonomie, leur renommée et leurs capacités de production leur a permis, en parallèle, de se diversifier dans une logique de marque pour produire des produits du même ordre (modèles spéciaux d'automobile ou composants, voire carrosseries pour Lotus) ou dans des gammes très différentes (accessoires, optique, vêtements...).

E6. Le modèle du designer-producteur



Le dernier modèle de configuration de collaboration avec des designers externes à l'entreprise de production / distribution représente le développement (ou le raffinement) du modèle historique du couturier, présenté au tout début de cette partie. Il s'agit du cas où le designer est lui-même entrepreneur et maître d'œuvre, en prenant l'initiative de production et en sous-traitant la fabrication et la diffusion à des partenaires. Dans cette configuration, les produits sont là encore "signés" en propre par le designer. C'est en effet à lui que revient l'initiative de production et de conception. La production s'opère alors le plus souvent par le biais de licence ou en sous-traitance directe. Le créateur peut d'ailleurs, dans certains cas, être lui-même doté de capacités de production. Comme nous l'avons noté plus haut, ce modèle correspond d'une certaine mesure à l'extension du modèle originel des grands couturiers, dans le segment de la haute couture : déjà, en 1961, Cardin avait passé des accords avec G. Bril pour faire fabriquer des costumes sous sa marque. Aujourd'hui, cette situation se traduit par des stratégies du type de celles développées actuellement par des créateurs tels que J-P. Gaultier. Dans ce cas, la distribution et (une partie de) la production sont sous-traitées. Dans des domaines autres que l'habillement, c'est par exemple le cas de D. Puttnam ou de M. Graves qui a même développé sa propre collection (Graves Design Collection) en sous-traitant la diffusion à une chaîne américaine (Target, 881 boutiques).

Quand le designer est producteur industriel, il peut être doté de capacités de production, voire de commercialiser directement certains modèles de la gamme ou certains composants (cf. Bertone).

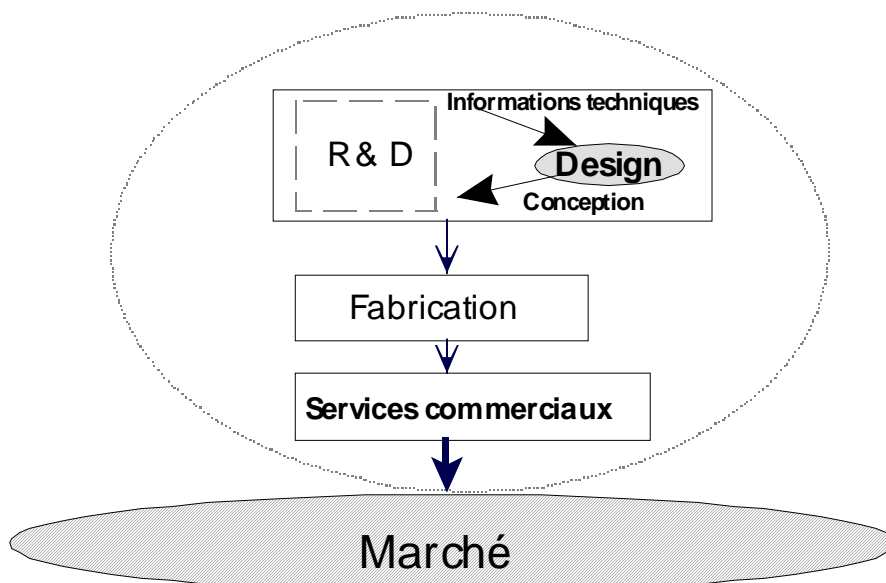
3. Les configurations de design intégré

La situation des agences de design intégrées aux entreprises sont marquées par la même variabilité que les collaborations avec des partenaires extérieurs. Ce sont par contre les variables de caractérisation qui diffèrent. Dans ce cas, l'élément discriminant n'est pas le chaînage conception / production / distribution, mais plutôt l'articulation qui s'opère entre conception technique – marketing amont-aval. On peut en particulier distinguer trois idéaux-types de position pour les designers à l'intérieur des organisations assurant des fonctions de création - conception de nouveaux biens et services. La première correspond au modèle de l'entreprise manufacturière, la deuxième à l'entreprise - orientée marché, la troisième, enfin, au modèle où les services de design constitue un centre de ressources pour l'entreprise.

Les raisons de faire appel à un designer externe peuvent être diverses : ouverture culturelle (marché européen), recherche d'idées nouvelles, acquisition de la maîtrise de nouvelles technologies, ou encore « coup de patte » ou notoriété du designer bénéficiant au produit. Les designers externes sont en général choisis par l'entreprise sur la base d'une première liste de designers, auxquels elle envoie une description succincte du projet. Ces designers sont ensuite invités à venir présenter leurs démarches et leurs compétences à l'entreprise qui procède après cela au choix final. Dans le cas de produits d'image, le choix est plus rapide puisque l'on recherche la signature et le « coup de patte » d'un designer réputé. L'important pour l'entreprise, dans ce type de collaboration, est de pouvoir mettre en face du designer des correspondants internes disposant d'une « sensibilité design », capables de « traduire » les idées du designer, de les alimenter et de les faire approprier par l'entreprise. Même quand cette interface est bien conçue, la compréhension entre le designer externe et l'entreprise s'avère néanmoins souvent difficile : compréhension des mentalités, sentiment réciproque de « vol » à certains moments (l'entreprise ayant l'impression de se voir proposer par le designer des idées déjà utilisées ailleurs par le designer, le designer craignant, de son côté, de se faire déposséder de ses idées par l'entreprise) ; démarche de collaboration relativement lourde et échanges souvent très longs (pour se comprendre, se mettre d'accord, mettre en œuvre les idées...).

Dans ce contexte, les entreprises à forte composante de création privilégient souvent la réalisation de leurs nouveaux projets avec des designers internes, présents en permanence. Outre les raisons de coût, les entreprises considèrent que ce choix permet une cohésion plus forte des équipes projet, une coopération très étroite et très réactive du design et de l'ingénierie (allers - retours permanents entre design et modifications techniques) et une meilleure maîtrise de l'environnement de la création et de sa dimension symbolique. Parmi les éléments importants à considérer dans le recours à des designers intégrés figurent par exemple l'image de l'entreprise, et la durée de vie des produits chez les clients – parfois entre dix et vingt ans pour les meubles par exemple. Cette longue temporalité des produits et des gammes implique une « gestion du design sur toute la durée du cycle de vie », et une cohérence du design dans le temps : dans ce cas, seul la présence d'équipes de designers à l'intérieur de l'entreprise est à même d'assurer cette mise en cohérence, cette mémoire et cette capitalisation de la création (que ce soit en créant directement les produits ou en assurant une fonction de maître d'œuvre / maître d'ouvrage sur des partenaires externes).

In1. Le modèle de l'entreprise manufacturière



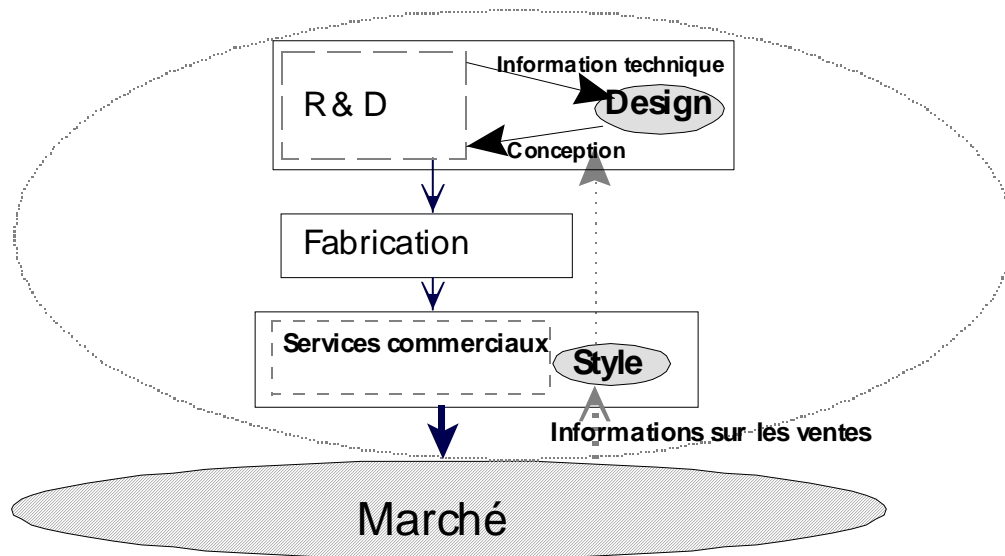
Le bureau du style et du design sont dans ce cas intégrés de préférence aux départements de R & D. On trouve cette configuration dans la mode notamment pour la production de vêtements techniques ou l'utilisation de nouvelles fibres (Lycra, Goretex) nécessitant une redéfinition profonde des vêtements et des formes. Cette présence n'empêche pas la mise en concurrence du bureau intégré avec des agences de design externes. C'est même le contraire car l'existence d'agences de design

clairement identifiées en interne permet de les mettre en compétition, le cas échéant, avec l'externe. C'est sur ce schéma qu'ont longtemps travaillé la plupart des secteurs industriels. Il y a alors contestabilité permanente de l'agence interne par les designers extérieurs.

Dans le modèle traditionnel de la manufacture, la production et l'innovation sont conçues de façon très linéaires où tout ce qui participe de la création relève des départements R&D, en amont : l'aval se contenant de l'opérationnalisation de choix d'innovation et de conception : étude de faisabilité, élaboration de prototype, définition des outils et processus de fabrication, diffusion et commercialisation. Les échanges avec les designers portent dans ce cas de façon prépondérante sur les informations techniques et de configuration afin de permettre la conception du produit, mais aussi de son prototypage et de sa fabrication.

Une telle configuration se retrouve de manière privilégiée dans certains marchés relativement standardisés⁸ (comme ceux des lave-linge ou des téléviseurs) marqués par un déficit de créativité de l'offre. La situation résulte en partie du déploiement de stratégies de standardisation de l'offre et de recherche d'économies d'échelle : des « stratégies de producteur », non élaborées en fonction des attentes du consommateur mais plutôt dans une perspective de réduction des coûts de fabrication (moins de stocks, moins de variabilité des références, production plus simple à fabriquer, meilleure exploitation et durée de vie des outils et composants). Les entreprises sont alors dans une logique de producteur et essaient de compenser leur déficit d'analyse du marché et de prise en compte de la demande par des actions de publicité et de communication. On peut faire l'hypothèse que dans de tels cas, la marque tend progressivement à perdre de son importance au profit de la variable-prix ou des marques distributeurs par exemple. Cette dévaluation de la marque et de la composante symbolique des biens s'opère quand la « signature » n'indique plus de plus value particulière et que les entreprises n'ont pas su intéresser les consommateurs à leurs produits : si le taux d'innovation et de créativité associé est faible, « tous les produits se valent » et seul prédomine leur valeur d'usage.

In2. Le modèle orienté marché



Pour répondre aux attentes du client dans des délais très courts, la maîtrise des informations issues de la remontée des ventes est tout aussi essentielle que la capacité de définition strictement technique d'un bien. C'est en effet à partir des informations commerciales que les décisions de réapprovisionnement (et donc de niveau de production) sont prises. C'est aussi à partir de ces informations que les décisions de création sont prises pour l'avenir très proche, dans une démarche de marketing amont, en concevant les produits nouveaux sur la base des demandes exprimées par le marché et non pas simplement en cherchant à exploiter au mieux les technologies nouvelles ou les ressources de créativité existantes en

⁸ Des marchés de commodités disent les économistes

design. Cette forte capacité de réactivité au marché se retrouve en particulier dans ce segment de l'habillement que l'on appelle parfois le "Street-à-porter".

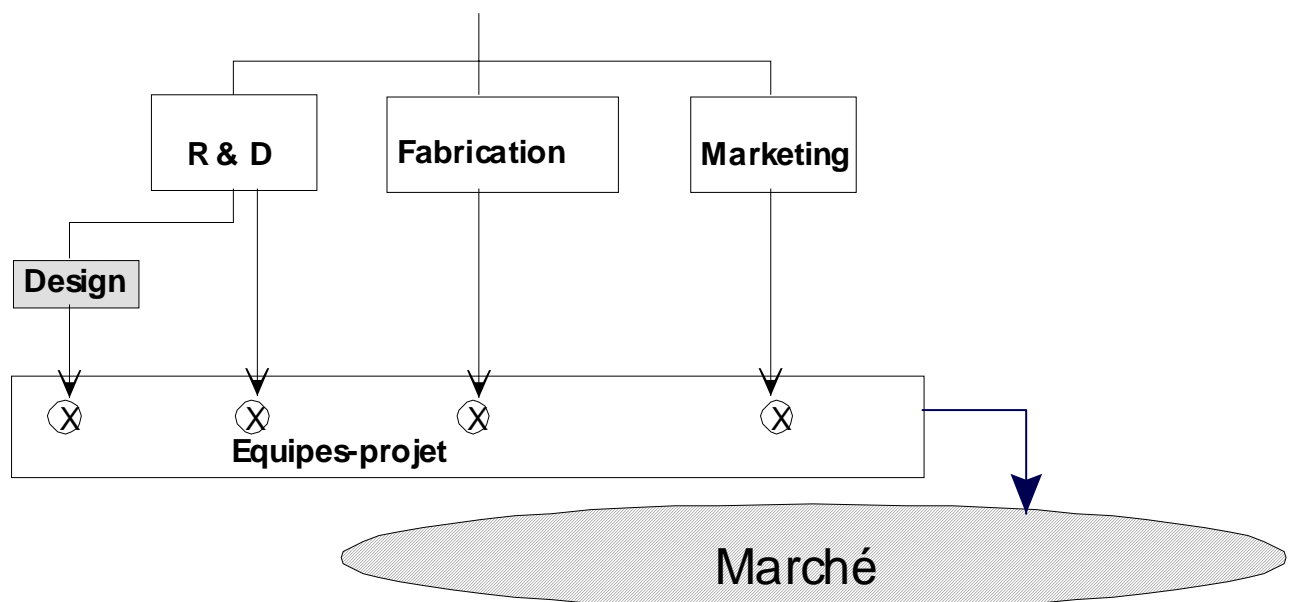
Dans cette perspective, les phases aval de la chaîne de valeur création – production – distribution peuvent susciter tout autant d'innovation et de créativité que les phases se situant davantage en amont et considérées, dans la perspective traditionnelle, comme plus déterminante. Le poids des phases amont de la création est important dans la mesure où il pèse sur les variables structurelles du bien et contribue à définir ses principes de base ; la phase aval n'en contribue pas moins tout autant à la créativité de l'entreprise, mais dans un tout autre registre, par contre : c'est en effet à ce stade que se nouent les dialogues, les compromis les négociations entre acteurs partie prenantes (cf. Callon, Latour, Akrich) qui vont ensuite orienter si ce n'est la faisabilité, dans bien des cas la nature même des scénarios de conception explorés.

Dans certains cas, il peut également s'opérer un dédoublement et une séparation entre ce qui relève du design (conception du modèle, de la production et de la fabrication) et du style (habillage et esthétique, de manière marginaliste, en jouant sur l'enveloppe, les couleurs...) (cf. schéma).

C'est d'ailleurs sur la base d'un tel mouvement que s'est opéré la mainmise des distributeurs sur la création, déjà mentionnée plus haut. Quand ce ne sont pas les distributeurs qui prennent pied dans la conception en concurrençant leurs fournisseurs habituels, ce sont les entreprises productrices traditionnelles qui se désengagent, pour une partie d'entre elles, de la fabrication, pour intégrer la distribution, en restant maîtresses de leur création. Il apparaît dans ce cas que les fonctions de conception et de distribution vont de pair, afin d'optimiser la flexibilité de la firme et sa capacité de réaction aux exigences du consommateur.

Dans de telles configurations, le bureau de style⁹ et de design est clairement identifié également (dans l'organigramme comme par ses créations), mais contrairement au cas précédent, il est intégré au département commercial. Dans ce cas également, il est susceptible de faire l'objet d'une mise en concurrence avec des créateurs externes.

In3. Le design, centre de ressource pour l'entreprise



⁹ Les agences s'appellent plutôt bureau de style quand le designer est rattaché au service commercial et les informations qui s'échangent concernent plus les éléments de remontée des ventes pour réagir au marché et aux demandes des consommateurs (cf. textile, articles de sport...).

Dans certaines entreprises de forme M (cf. Chandler), le design apparaît enfin comme une agence interne et un vrai centre de ressources, développant compétences et bases d'informations spécifiques (d'ordre technique, commerciale, artistique...) à même de s'intégrer à des groupes projets, avec une forte contestabilité de sa position (en jouant simultanément de l'interne et de l'externe, par mise en compétition, ou répartition du travail, pour susciter des idées nouvelles...) (cas de Renault, par exemple).

Cette situation traduit une évolution d'un métier technique vers un métier d'intégration de conseils et de services, sachant mobiliser des compétences techniques, ou autres, en fonction des questions, ou sous-traiter certaines parties des projets. Dans une telle configuration, la structure des agences de design se rapproche beaucoup des agences de conseil internes (tout comme certains cabinets de design privés proposent à leur clients des prestations complètes, sur le modèle des grands cabinets de consultant).

Conclusion

L'incorporation d'une même valeur-ajoutée symbolique et de création par le design peut donc s'opérer à travers plusieurs modes d'organisation, de relations entre firmes et départements de l'entreprise. Dans chacun des cas décrits plus haut, qu'il s'agisse de configuration de relation avec des partenaires extérieurs ou de services internes, la valeur ajoutée de création est importante mais est sous-tendue par des modes de contractualisation et de relations différentes. Elle traduit également des modèles d'affaires différents correspondant à des formes spécifiques de rentabilisation des investissements de création et de rémunération des créateurs (du salaire aux royalties), des formes de compétences mobilisées d'ordre différent (technique, industriel ou commercial). La nature des formes identifiées d'intervention du design dans les entreprises opère ainsi un bouclage sur les variables de caractérisation du design évoquées en introduction.

En particulier, il est intéressant de souligner que les formes de contractualisation sont d'autant plus complexes que la relation des entreprises et des industriels au design a atteint une certaine maturité, et que les attentes de ces clients vis-à-vis du design ont évolué. La demande faite au designer aujourd'hui n'est généralement plus de « rendre beau un produit laid ».

Bibliographie

- Abecassis C. : "Technologies de l'information et filière : dimensions clés et idéaux-type à partir du cas de l'habillement", Thèse de Doctorat de l'Ecole Polytechnique, spéc. Gestion, 4 novembre 1999.
- Antonelli C., J.L. Gaffard, M. Quéré (2001), « Interactive Learning And Technological Knowledge: The Localized Character Of Innovation Processes », Conference « Nouvelle Economie » Sceaux, 2001, May 17-18.
- Antonelli, C. (1995), *The Economics of Localized Technological Change and Industrial Dynamics*, Boston: Kluwer Academic Press.
- Becker H.S. (1982), *Art Worlds*, University of California Press.
- Benghozi P.J. (1995), Les sentiers de la gloire : savoir gérer pour savoir créer, in *Les savoirs en action* (F. Charue-Duboc ed.) L'Harmattan, Paris.
- Benghozi P.J. : " Relations interentreprises et nouveaux modèles d'affaires ", *Revue Economique*, vol.52, octobre 2001, H.S. *Economie de l'Internet*, pp.165-190
- Benghozi P.J., Charue-Duboc F., Midler C. : *Innovation based competition & Design Systems Dynamics*, Paris, L'Harmattan, 2000
- Benghozi P.-J., W. Santagata : "Le design, entre monde de l'art et monde de la production", *Sciences Humaines*, 93, avril 1999, pp.34-37
- Benghozi, P.J. & Santagata W. : " Market piracy in the design-based industry : economics and policy regulation ", *Economie Appliquée*, t. LIV, n°3, 2001, pp.121-148.
- Dasgupta P. et David P. (1987), *Information disclosure and the economics of science and technology*, in Feiwel (ed.), Arrow and the accent of modern economic theory, New York University Press, New York.
- David P. (1992), Knowledge, Property and the System Dynamics of Technological Change, *World Bank Annual Conference on Development Economics*, Washington, (cité par D. Foray).
- Hummel M. (1990), The Economic importance of copyright, in *Le droit d'auteur : enjeu économique et culturel*, 2ème symposium international, Ed. Litec, Paris.
- Midler (l'auto qui n'existait pas)
- Nelson RR. et Winter S.G. (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Harvard University Press, Cambridge (Mass.).
- Pavitt K. (1998): « Technologies, Products and Organisation in the Innovating Firm: What Adam Smith tell us and Joseph Schumpeter Doesn't », *Industrial and Corporate Change* 7 (3) : 433-452.
- Silverberg G. (1987), Technical progress, capital accumulation and effective demand : a self-organization paradigm, in D. Batten, J. Casti, B. Johansson, *Economic Evolution and Structural Adjustment*, Springer-verlag, Berlin.
- Sirinelli P. (sous la présidence de) (1994), *Industries culturelles et nouvelles techniques*, rapport de la commission, Ministère de la culture et de la francophonie.
- Tirolle J. (1988), *The theory of Industrial Organization*, Economica, Paris.