

CULTURAL DISTRICTS

EDITED BY M. TRIMARCHI

ECONOMIA DELLA CULTURA

(à paraître)

**LES CONFIGURATIONS DESIGNER-PRODUCTEUR-DISTRIBUTEUR
DANS LA MODE ET LE DESIGN**

Céline Abecassis-Moedas¹ and Pierre-Jean Benghozi²

Février 2005

¹ Centre for Business Management – Queen Mary, University of London. c.abecassis-moedas@qmul.ac.uk

² CNRS - Centre de recherche en gestion de l'Ecole Polytechnique, Paris France. Pierre-Jean.Benghozi@shs.polytechnique.fr

1- Introduction

Depuis une vingtaine d'années, les industries de la Mode et de l'habillement ont été marquées par une mutation profonde de leurs chaînes de valeur. Elles sont passées d'un modèle taylorien d'organisation du travail à une configuration de circuit court s'appuyant sur un haut niveau d'interactions entre les différentes parties prenantes. Ce mode d'organisation est souvent qualifié de districts dans la littérature. Le cas de la Mode montre que si ce type d'organisation a d'abord été mis en avant dans les secteurs de fabrication de l'industrie traditionnelle (sidérurgie, mécanique...), il trouve plutôt toute son expression dans les activités de création et devrait conduire à parler spontanément de « districts créatifs » plutôt que « districts industriels ». Beccatini (1990) insiste d'ailleurs lui-même sur la différence existant selon les secteurs en distinguant clairement les districts des villes manufacturières. Le Sentier parisien ou le Garment District de New York sont réputés pour leur capacité de faciliter la mobilité des compétences et des personnels entre firmes, par la réactivité et la forte proximité avec le marché, par l'intensité et l'optimisation des échanges entre partenaires, par la capacité de susciter un dynamisme dans créativité grâce aux coopérations, aux partages des innovations (Piore et Sabel, 1984)... mais aussi aux phénomènes d'imitation. Rantisi (2002) montre par exemple comment les designers new-yorkais ont exploité des idées novatrices provenant d'un groupe de designers situé à Manhattan dans le Lower East Side, et explique que ce processus a été facilité par le rôle que remplit l'infrastructure institutionnelle du district new yorkais : le système d'innovation-conception d'un tel district créatif permet à la fois une variété de la production et une forte cohérence économique. Selon Rantisi, c'est ce qui sous-tend la capacité du district de s'adapter aux forces compétitives changeantes. Vervaeke et Lefebvre (2002) dégagent des résultats similaires à propos des entreprises de l'habillement du Nord de la France : ils analysent par la structure de district leur capacité de développer nouvelles stratégies, intégrant innovation technique et création.

L'émergence et l'importance grandissante des districts créatifs s'explique aussi par le déplacement des relations de pouvoir des fabricants vers les distributeurs et par la mise

en place d'un nouveau modèle hiérarchique de subordination/domination. Le rôle central de la création et du design a en effet modifié l'organisation des processus de production et de commercialisation. L'innovation et la création de biens et services tendent à devenir de plus en plus coopératives ; elles mobilisent de multiples acteurs et intervenants, combinant des ressources et compétences diversifiées. Le processus est marqué par l'intégration croissante des différentes parties prenantes au processus de production–conception. Il traduit aussi l'évolution d'une « logique de produits » (donnant toute sa force au fabricant) à une « logique de services » (mettant les créateurs et les distributeurs au cœur de la chaîne de la valeur). De telles transformations ne relèvent pas d'un simple effet de mode, elles constituent une véritable révolution industrielle faisant émerger de nouvelles questions touchant non seulement aux formes de localisation des acteurs économique (l'organisation des districts stricto sensu), mais aussi, plus largement, aux modes d'intervention du design dans les entreprises aux modalités de coopération entre le design et les autres acteurs de la création de produits nouveaux (ingénierie, production, marketing...), et aux formes organisationnelles, juridiques et économiques des relations entre les designers et les entreprises.

Dans le cadre limité de ce papier, nous nous concentrerons sur la caractérisation de ces interactions entre acteurs³ autour des activités de création. Nous montrerons que derrière des structures créatives a priori voisines, plusieurs configurations peuvent être à l'œuvre dans le recours au design dans l'entreprise : depuis une très large indépendance concédée aux agences de design ou aux designers jusqu'à l'intégration complète des designers dans l'organisation industrielle de la firme. Nous identifions et dégageons une typologie des modes d'organisation et des relations entre les designers, les producteurs et les distributeurs. Chacune de ces configurations est marquée par son degré de créativité, par l'intensité du contenu créatif et symbolique des produits correspondants, et par l'aptitude des designers et des artistes à peser sur la demande et à défendre un point de vue esthétique original.

2- Caractériser le design

³ Ces acteurs de la chaîne de valeur peuvent être selon les cas, des individus ou des entreprises

L'importance du design pour le succès d'un produit est aujourd'hui acquise. Clark (1989) a notamment montré avec précision comment la qualité du design a un impact sur le succès et la performance d'un produit. Le design permet d'une part d'enrichir la qualité et la fonctionnalité d'un produit, d'autre part d'optimiser le processus de conception en réagissant au mieux aux demandes du marché et en optimisant les temps de développement. Une partie de la littérature sur le design de produits se situe ainsi dans une perspective interentreprises, en se concentrant sur l'organisation de la production et le co-développement entre les producteurs et leurs fournisseurs (particulièrement dans l'automobile) (Clark, 1989, Midler, 1993).

Notre perspective est différente car nous considérons le design comme le résultat d'un processus d'interaction entre différents acteurs et nous nous intéressons à l'étude de la structure des relations entre concepteurs, producteurs et distributeurs dans les industries de la Mode.

Nous envisageons ainsi le design comme étant à la fois poussé par l'offre et tiré par la demande (Benghozi et al., 2000). 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 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 - et donc une valeur - nouvelle. Certains produits jusque là essentiellement évalués à travers leur valeur fonctionnelle d'usage ont ainsi connu des ventes massives quand ils ont intégré un fort apport de design : cela a été le cas de l'I-mac par exemple. 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 Tefal dans le domaine des articles culinaires et du petit électro-ménager.

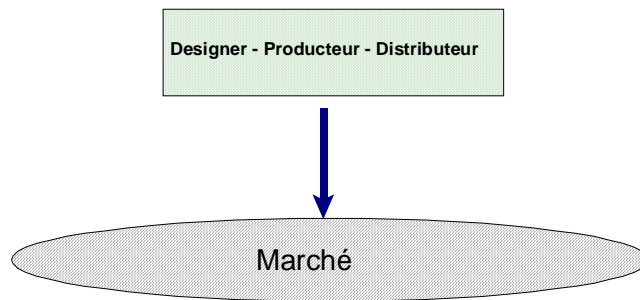
Du côté de la demande, l'émergence du design répond, en miroir, au souci croissant des individus de disposer de biens porteurs de forte valeur ajoutée de création : les

consommateurs sont soucieux de se distinguer et de se différencier les uns des autres, en privilégiant des biens identifiables et remarquables dans le contexte d'une production industrielle standardisée. Ils souhaitent accompagner et mieux suivre les phénomènes de mode et de renouvellement des produits ; ils recherchent des biens customisés, mieux adaptés à leurs besoins particuliers, permettant de satisfaire de façon plus adéquate certains usages ou utilisations perçus comme spécifiques (appelant des produits « techniques ») ou par souci de confort et de qualité (au profit de l'ergonomie et du soin dans la conception et la fabrication) ; ils sont enfin particulièrement sensibles à la présence de la marque et attachés à la valeur symbolique et de création qui s'y rapporte.

2. Typologie des configurations du design

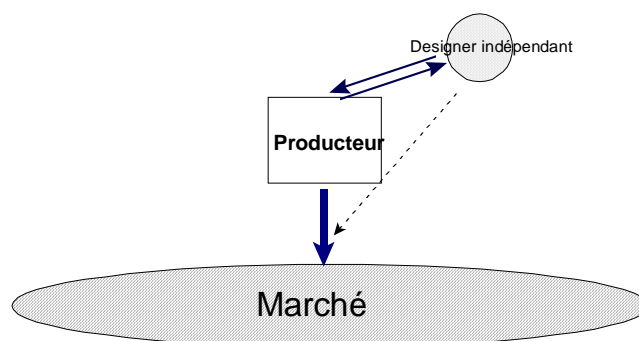
Historiquement, le *modèle traditionnel* du « créateur » a longtemps été le modèle de référence dans la Haute Couture et parmi les « grands couturiers » : il était, plus généralement, diffusé dans l'ensemble de la création dans la Mode. Dans ce cadre, le tailleur assurait lui même une production artisanale et gérait directement ses relations avec sa clientèle et son marché. C'est cette organisation qu'adoptaient, tel Yves Saint Laurent, la plupart des "couturiers" lors de la création de leur « maison ». Dans ce modèle, que l'on peut encore rencontrer, la même entité (et souvent le même individu) est responsable de la création, de superviser la fabrication et de distribuer le produit. L'atelier et le magasin ne font qu'un.

C0. Le modèle traditionnel



Mais ce schéma a vite été dépassé. Les modalités de recours, dans la Mode, à des créateurs et des designers externes se sont vite différenciées. Historiquement, elles ont suivi plusieurs trajectoires tenant aux caractéristiques structurelles des activités et aux productions spécifiques des différentes filières. Nous identifions plus précisément six modèles correspondant à des configurations observables : 1) designer-créateur, 2) créateur anonyme, 3) marque de distributeur, 4) marque de diffuseur, 5) industriel manufacturier, 6) marque de designer. Ces différentes modalités d’appropriation du design par les entreprises varient en fonction du type de relation noué par l’entreprise avec un designer externe, selon le poids de la fonction de production et de distribution, suivant l’origine et la maîtrise d’œuvre du projet, et en fonction du dépositaire de la marque ou du nom sous lequel le produit sera vendu.

C1. Le modèle du designer-créateur

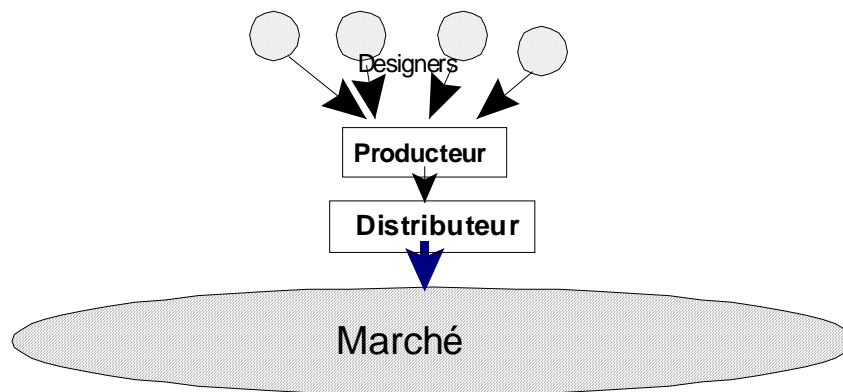


Dans *le modèle du designer-créateur*, les produits sont « signés » par un designer, une agence renommée ou un groupe de designers. Un modèle simple et classique vient spontanément à l’esprit : c’est par exemple celui d’un cabinet de design indépendant, qui peut éventuellement se présenter seul sur le marché mais va surtout « signer » un produit pour le compte d’un producteur qui le commercialisera sous sa marque. Même

si le nom du designer apparaît, la création s’opère toutefois à l’initiative du producteur/distributeur. C’est ce qui arrive lorsque La Redoute invite un designer connu comme Irena Gregori à signer quelques uns de ses produits, ou lorsque H&M propose à Karl Lagerfeld de concevoir et signer une collection limitée. Cette situation se retrouve lorsque Philippe Starck dessine et signe des produits aussi variés qu’un presse-agrume pour Alessi ou une moto pour Aprilia (Aprilia-Starck).

Dans ce cas, le designer peut survaloriser « financièrement » sa contribution car, du point de vue de l’entreprise donneur d’ordre, la rémunération concerne 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...). Le nom du designer peut alors presque être assimilé à une marque.

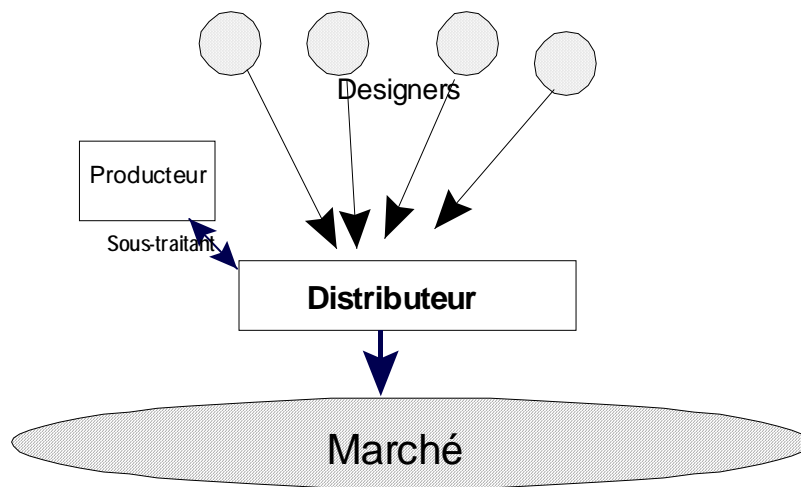
C2. Le modèle du créateur anonyme



Dans le *modèle du créateur anonyme*, les produits portent la seule marque du producteur. L’initiative reste chez le producteur et, contrairement au cas précédent, les designers sont, cette fois, anonymes et «masqués» : ils n’apparaissent pas en tant que tels mais sont noyés dans l’ensemble du processus de conception et de production. On trouve actuellement cette situation dans les produits d’électronique grand public ou électroménager (Siemens) ainsi que dans les meubles notamment (Cinna). Ce modèle existait aussi il y a une vingtaine d’années dans la Mode, lorsque les marques établies comme Rodier faisaient appel à des designers anonymes pour créer de nouveaux produits. Aujourd’hui, de nombreuses marques d’habillement ont intégré la distribution (voir modèle suivant).

Dans cette situation, les designers sont « substituables » et leur valeur ajoutée individuelle est très faible en tant que telle ; ils constituent une ressource parmi d'autres et plus aucune valeur symbolique n'est attachée à leur nom et à leur apport. Dans cette configuration, les designers peuvent être organisationnellement intégrés au producteur. Ils deviennent dans ce cas des salariés comme les autres.

C3. Le modèle de la marque distributeur

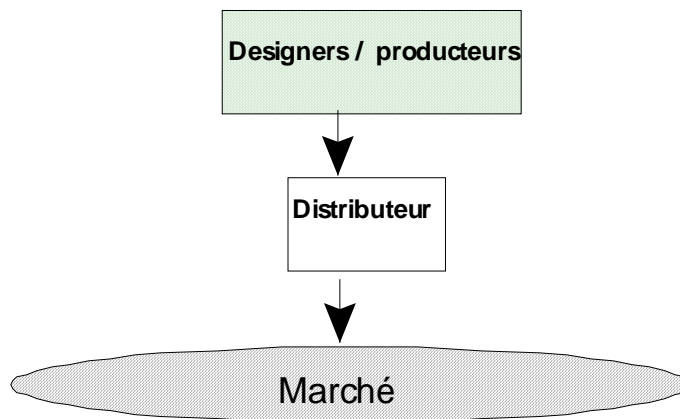


Le modèle du design de la marque distributeur est une variante de la situation précédente. Il s'établit quand le donneur d'ordre est le distributeur lui-même et qu'il met en avant sa propre marque. Le développement des marques de distributeurs dans tous les secteurs (alimentaire, habillement, ameublement) fait en effet que les distributeurs ne se contentent plus de vendre des produits créés et fabriqués par d'autres : ils développent aussi leurs propres marques. On constate ainsi, dans tous les domaines, que les distributeurs tendent à prendre de plus en plus de pouvoir par rapport aux producteurs. Ils les court-circuitent notamment 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 externes à l'entreprise ou être partiellement intégrés (gérer la collaboration et le contrôle des designers externes et pour établir les cahiers des charges des produits qui seront sous-traités).

Le pouvoir de marché grandissant des distributeurs s'est combiné avec les possibilités nouvelles offertes par les technologies de l'information pour permettre à ces

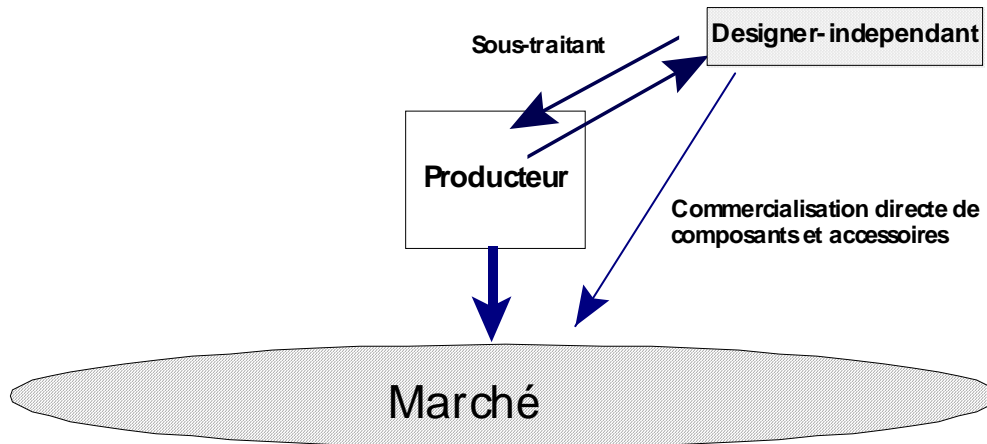
distributeurs de s'emparer progressivement de la fonction de conception de nouveaux modèles (Abecassis, 2000). On retrouve ce cas chez de nombreux distributeurs, y compris Marks & Spencer, les Galeries Lafayette et La Redoute. Le maître d'oeuvre de la conception y est le distributeur : c'est lui qui gère la fabrication et les designers sont là encore anonymes.

C4. Le modèle des 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 le cas du *modèle du design dans les marques de diffuseurs*, le distributeur préfère 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 diffuse les produits 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 et logistique avec le marché et le consommateur (par ses boutiques ou par son catalogue). Dans de telles configurations, les designers peuvent être liés aux producteurs ou, éventuellement, assurer directement une partie des fonctions de production.

C5. Le modèle industriel manufacturier



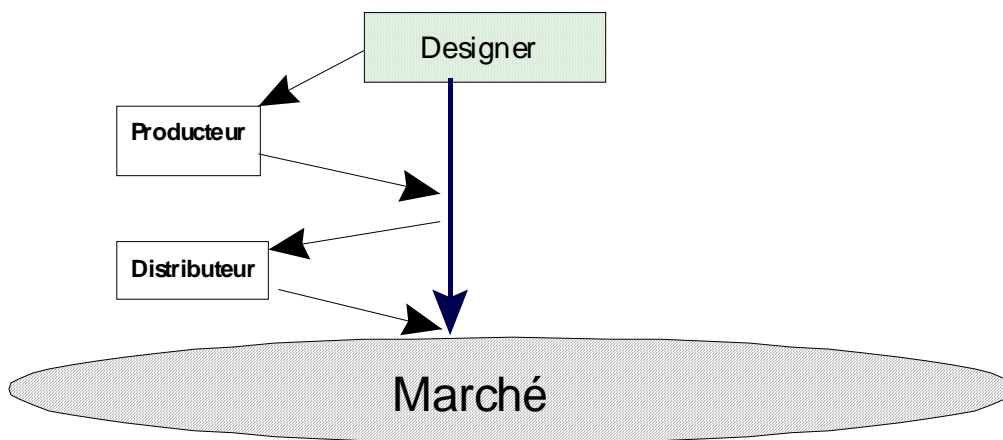
Quand il s'inscrit dans un *modèle industriel manufacturier*, le designer dispose d'une forte notoriété et se caractérise par une large autonomie. Malgré cette forte indépendance du designer, l'initiative reste toutefois chez le producteur. Le produit est ainsi «signé» à la fois du producteur et du designer. Le designer peut, en revanche, devenir sous-traitant du producteur ou commercialiser des accessoires ou éléments de produits sous son propre nom. Le designer passe de l'offre de produits et de compétences à la fourniture d'un service.

Ce cas s'observe fréquemment dans l'industrie automobile mais se retrouve aussi dans la Mode. Cette situation est acceptée d'autant plus facilement par les producteurs qu'ils y trouvent leur avantage : l'autonomie laissée aux designers 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.

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...).

Dans la Mode, cette configuration est à l'œuvre lorsque les grande maisons de couture font appel à des designers connus qui eux-mêmes signent des produits dérivés : Gucci et Tom Ford, ou Louis Vuitton et Takashi Murakami.

C6. Le modèle du designer-marque



Le *modèle du designer-marque* constitue le développement (ou le raffinement) du modèle historique traditionnel du couturier, présenté au début. Dans cette configuration, les designers externes nouent des collaborations, sous leur impulsion, avec des entreprises de production et de distribution. Le designer est ici lui-même entrepreneur et maître d'œuvre : il prend l'initiative de la 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 et c'est à lui que revient l'initiative de la 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 : ainsi, en 1961 déjà, 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.

Conclusion

La demande faite au designer aujourd'hui n'est plus de « rendre beau un produit laid ». A l'égard du design et des designers, les attentes des clients ont évolué et les relations des entreprises et des industriels ont acquis une certaine maturité. Les formes de

contractualisation se sont complexifiées en conséquence. De façon schématique l'industrie de la Mode s'est organisée à partir de deux visions radicalement différentes, mais complémentaires d'un point de vue économique. La première est celle du « designer créateur », dérivé de la Haute Couture, où les produits sont signés d'un créateur connu du public ; cette vision suppose un investissement important pour créer la valeur symbolique d'une marque ou d'une ligne de produit. La seconde vision est celle du « créateur anonyme » dominante dans le Prêt-à-porter, où les produits reposent sur la marque du producteur ou du distributeur et où les designers peuvent donc être inconnus et substituables ; il s'agit là encore d'exploiter la valeur symbolique d'une marque, mais en valorisant sa fonction « éditoriale » plus que sa force de conception.

L'incorporation d'une même valeur ajoutée symbolique et de création par le design s'opère donc ainsi à travers plusieurs modes d'organisation, de relations entre firmes et designers. Nous en avons identifié plus particulièrement six archétypes. Dans chacune des structures dégagées, qu'il s'agisse de configuration de relation avec des partenaires extérieurs ou de services internes, la valeur ajoutée de création est importante mais reste sous-tendue par les modes particuliers de contractualisation et de relations ; chaque modèle d'organisation et d'affaires correspondant à des formes spécifiques de rentabilisation des investissements de création et de rémunération des créateurs (du salaire aux royalties), ainsi qu'à des formes différentes des compétences mobilisées (technique, industriel ou commercial) et de leur localisation.

La diversité des situations repérables tient donc autant à la nature des contrats et des collaborations, des formations initiales des designers qu'à la variété des outputs (produit, service, maîtrise d'oeuvre...). Cette diversité ne doit toutefois pas masquer les tendances communes que l'on observe dans le design aujourd'hui. Dans tous les cas, une forte valeur ajoutée se constitue grâce à l'apport du design : elle donne au processus de création un caractère collaboratif affirmé qui suppose que le designer travaille avec l'ensemble des composantes de la firme et des participants de la chaîne de valeur. C'est ce trait commun qui explique l'importance potentielle des structures de districts créatifs dans l'industrie de la Mode. Dans chacun des modèles que nous avons identifiés, le regroupement au sein de districts contribue à accroître les sources d'inspiration (salons, écoles professionnelles, relations avec des partenaires, famille, passants, autres designers) et les occasions d'échange y sont d'autant plus fortes que les différents

acteurs économiques connaissent eux-mêmes une forte mobilité dans les fonctions qu'ils occupent et entre entreprises garantissent polyvalence et adaptabilité.

Nos travaux précédents (Abecassis, 1999) ont d'ailleurs montré dans quelle mesure les formes de districts sont particulièrement adaptés à des configurations où la créativité est importante (secteur de l'habillement féminin, notamment, particulièrement sensible à la mode) où les participants à la chaîne de valeur sont très nombreux (façonniers, créateurs et distributeurs). Les districts créatifs, en regroupant géographiquement l'ensemble des participants, permettent aux producteurs de disposer de ressources importantes en matière de création – d'économie de variétés externes, pour reprendre les termes de Storper et Harrison 1992 - mais aussi de bénéficier de flexibilité grâce au raccourcissement des délais de production et de distribution.

Les modèles d'organisation du design que nous avons dégagés au long de ce papier ont montré que la dimension coopérative pouvaient adopter des formes variées, dans sa structure et son intensité. La prochaine étape de la recherche devrait donc être d'affiner les configurations identifiées en intégrant plus directement les dimensions géographiques ou relationnelles : en un mot la variable localisation propre aux districts créatifs.

REFERENCES

- Abecassis, C. (1999). *Technologies de l'information et filière: dimensions clés et idéaux-type à partir du cas de l'habillement*, thèse de doctorat en Sciences de gestion, Ecole polytechnique, Paris.
- Abecassis, C. (2000), "The growing role of distributors in design systems – an international comparison in the clothing industry" in Benghozi, P-J., Charue, F. and Midler, C. (Ed.). *Innovation Based Competition & Design Systems Dynamics*, L'Harmattan, Paris, pp. 117-134.
- Abecassis-Moedas, C. (2003), "The Role of IT in changing the Design Dynamics in the Clothing Industry", UKAIS Conference.
- Antonelli, C. (1995), *The Economics of Localized Technological Change and Industrial Dynamics*, Boston: Kluwer Academic Press.
- Becattini, G. (1990) "The Marshallian industrial district as a socio-economic notion" in *Industrial Districts and Inter-firm Cooperation in Italy* eds. by F. Pyke, G. Becattini and W. Sengenberger.
- 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., W. Santagata (1993): "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. (2001), " Market piracy in the design-based industry : economics and policy regulation ", *Economie Appliquée*, t. LIV, n°3, pp.121-148.
- Benghozi, P-J., Charue, F. and Midler, C. (2000), *Innovation Based Competition & Design Systems Dynamics*. L'Harmattan, Paris.
- Clark, K.B. (1989). "Project scope and project performance: the effect on parts strategy and supplier involvement in product development", *Management Science*, Vol. 35 No. 10, pp. 1247-63.
- Midler (1993). *L'Auto qui n'existait pas, management des projets et transformation de l'entreprise*. Paris, Interéditions.

Piore, M. and C. Sabel (1984). *The second industrial divide*. New York, Basic Books.

Rantisi, N. M. (2002). "The local innovation system as a source of 'variety': openness and adaptability in New York City's Garment District." *Regional Studies* 36(6): 587-602.

Storper, M. and B. Harrison (1992). "Flexibilité, hiérarchie et développement régional : les changements de structure des systèmes productifs industriels et leurs nouveaux modes de gouvernance », in *Districts et réseaux : Les nouveaux paradigmes de la géographie économique*. G. Benko and A. Lipietz. Paris, PUF.

Vervaeke, M. and B. Lefebvre (2002). "Design trades and inter-firm relationships in the Nord-Pas de Calais textile industry." *Regional Studies* 36(6): 661-673.