





BRIGITTE BORJA DE MOZOTA

Université Paris X Nanterre / ESSEC

VERS LA PROFESSIONNALISATION DU PARCOURS DES DESIGNERS

# LES CINQ ÉTAPES D'UNE CARRIÈRE ET LES COMPÉTENCES QUI LES ACCOMPAGNENT



## Introduction : les sources de la problématique

Dans le numéro 8 du Magazine Design Management (novembre 2005), le Centre du Design Rhône-Alpes a traduit une recherche conduite en Australie. Cette recherche portait sur la perception du métier de designer par le grand public et démontrait que le design n'est pas une profession. En effet, pour être considérée comme un métier et une profession, il faut avoir les caractéristiques suivantes :

- ▶ autonomie dans la détermination de codes de déontologie et de conduite
- ▶ restriction de l'accès ou de l'appartenance à la profession (organe d'agrément ou de certification)
- ▶ savoir spécialisé dont la profession se fait le gardien
- ▶ études et formation professionnelle de longue durée.

Sur ce dernier point de la carrière, les chercheurs précisait que les designers ont généralement moins de possibilités d'évolution que les comptables ou les ingénieurs.

Alors qu'en est-il en France ?

Nous avons cherché à explorer la question de la carrière et de la formation professionnelle des designers car ce sont deux points essentiels pour définir le territoire et la légitimité d'une profession.

Nous avons analysé 60 CV de designers d'âges et de disciplines divers. Les interviews complètes et la méthodologie de l'étude ainsi que la constitution de l'échantillon sont sur le site web du Centre Design [www.centredudesign.fr](http://www.centredudesign.fr)

Nous présentons les résultats de cette étude ainsi que les points de vue des professionnels et acteurs de l'industrie du design suivants (par ordre alphabétique) :

**Peter Boelsma**  
**IDIS (Pays-Bas)***le point du vue  
du recruteur***François Caspar**  
**AFD***le point du vue  
de l'organisme  
professionnel***Jackie Moulin**  
**Groupe Seb***le point du vue  
du design manager***Fabrice Peltier**  
**P'référence***le point du vue  
du designer  
entrepreneur***Philippe Picaud**  
**Décathlon***le point du vue  
du directeur  
du design***Hélène Reiter**  
**Kiska (Autriche)***le point du vue  
du responsable  
ressources humaines  
dans une agence  
design*

Nous verrons successivement comment se déroule le parcours professionnel des designers avec les étapes clés, ensuite les compétences à acquérir pour chaque étape, et enfin la position des experts en ressources humaines face aux métiers du design.

## 1. Les parcours des designers

### Les 5 niveaux de carrière

Bien que les designers n'en soient pas conscients à la sortie des écoles, il existe un parcours de carrière pour eux. Ce parcours peut se représenter par cinq niveaux de carrière. (Tableau 1)

Ainsi, l'étude des CV français donne un résultat identique aux études conduites en Grande Bretagne et en Europe / USA par le réseau de cabinets conseil Aquent (en France, Jobsincreation).

On remarque que les intitulés de poste sont assez semblables par rapport aux études anglo-saxonnes avec cependant quelques différences. En France, les intitulés de postes sont plus précis et montrent une plus grande variété des intitulés, par exemple :

- Chef de projet pour le niveau 2 de designer senior
- Design Manager pour le niveau 3
- Responsable du développement pour le niveau 3

Tableau 1

► Les 5 niveaux de carrière du design avec les intitulés du poste / Source Aquent 2006 <sup>1</sup>

|   | Niveau de carrière          | Salaire moyen | Intitulé poste en français                                                       | Intitulé poste en anglais                                       |
|---|-----------------------------|---------------|----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| 0 |                             | 25 105 euros  | Designer junior                                                                  | Designer Junior                                                 |
| 1 | Designer                    | 29 051 euros  | Designer<br>Directeur artistique                                                 | Associate designer<br>Assistant designer<br>Designer            |
| 2 | Design Senior               | 39 994 euros  | Chef de projet<br>Responsable design<br>Designer senior<br>Directeur de création | Senior designer<br>Project manager<br>Associate design director |
| 3 | Design manager              | 50 324 euros  | Directeur du design (agence)<br>Design manager<br>Responsable du développement   | Creative director<br>Studio leader<br>Design staff manager      |
| 4 | Design organization manager | 73 508 euros  | DG agence<br>Brand design manager<br>Program manager<br>Directeur R&D            | Director<br>Principal                                           |
| 5 | Strategic design manager    |               | VP brand & design<br>Directeur design<br>Directeur Innovation                    | Chief Design Officer<br>Chief Executive Officer                 |

1. Nota. L'enquête sur les salaires Aquent est disponible sur leur site [www.aquent.com](http://www.aquent.com) ou au 01 40 29 81 10.

#### Hélène Reiter Agence design Kiska



Après 12 - 24 mois comme designer chez Kiska, on doit pouvoir passer sur un poste de designer senior avec la responsabilité de projets, de personnes et de budgets. Ensuite la prochaine promotion serait Manager des Relations de Clientèle en charge surtout de la fidélisation des clients et du développement, c'est-à-dire la partie commerciale du design. Le parcours parfait mène ensuite vers la position de Manager d'un Centre de Compétences en mettant l'accent sur la qualité des projets design, mais aussi sur l'évolution de l'équipe et du business. Il faut parler encore d'une période de 18 - 24 mois pour cette promotion. Après avoir acquis de l'expérience aussi bien du côté création que du côté commercial, on peut faire le pas définitif et devenir partenaire de l'agence et prendre en charge la direction stratégique de l'entreprise.



Ensuite, on remarque que les études anglo-saxonnes ont une vision binaire design leadership / design management. En France on va identifier des intitulés plus variés proches de la marque ou du département R&D (direction de programmes) pour le niveau 4 de la carrière.

Enfin au niveau 5, là aussi en dehors d'un intitulé direction du design, on va trouver des intitulés proches de la R&D : direction de l'innovation ou direction groupée marque et design.

A ces cinq niveaux de carrière, il ne faut pas oublier d'ajouter le niveau « 0 » ou celui de designer junior ou de designer stagiaire. Cette étape est celle de la période juste après la sortie d'école design. Et aussi auparavant, la position de designer stagiaire qui est souvent très importante pour se faire connaître et apprécier des employeurs futurs.

#### Hélène Reiter Agence design Kiska



Je partage votre point de vue par rapport aux niveaux de carrière que vous mentionnez. Chez Kiska, on les appellerait peut-être différemment, mais les responsabilités sont à peu près les mêmes. Chez Kiska, beaucoup de personnes commencent leur carrière comme stagiaire. Une partie des stagiaires font leur stage habituellement pendant leurs études, ensuite ils retournent à l'école et reviennent faire leur mémoire de fin d'études avec nous. D'autres personnes rentrent en contact avec nous pour un stage de 3e cycle avec la possibilité alors de passer directement d'un stage vers la position de designer junior et ensuite, 18-24 mois après d'évoluer vers le poste de designer.



## Les niveaux de rémunération

Nous avons tenu à publier ces niveaux moyens de rémunération car il est rare d'avoir des informations chiffrées en France sur les salaires des designers. L'étude du réseau Aquent, plutôt marketing, ne porte que sur des designers de communication mais elle a l'avantage de nous donner une base de discussion car cette information ne figurait pas sur les CV.

### François Caspar

AFD



Je voudrais m'attarder sur ce point des montants des rémunérations moyennes telles qu'elles apparaissent dans l'étude Aquent. Au regard de la réalité que je côtoie, des messages que m'adressent les indépendants comme les salariés, ils me semblent élevés. Ce sont des moyennes. Sur le terrain, je note un écart de plus en plus grand entre les rémunérations les plus hautes et les plus basses. Certains gagnent très bien leur vie, mais une forte proportion s'en sort de moins en moins bien. C'est une profession qui se paupérise. Peut-être aussi parce que l'on ne distingue pas dans l'étude les différentes disciplines du design. Par exemple, dans le design produit, l'intéressement aux ventes peut donner lieu à une rémunération très élevée ; mais en design communication, les chiffres annoncés me semblent supérieurs à beaucoup de salaires pratiqués en France. Par exemple, le montant de 29 051 euros annuel pour un designer, soit pour 5 ans d'expérience, cela me semble, malheureusement, comparé à l'Angleterre, refléter le montant d'un designer de dix ans d'expérience (niveau 3 de la grille).



### Designer : êtes vous junior designer, designer, senior designer ?

Les designers se présentent comme designer mais précisent rarement s'ils sont « junior » ou « senior ». Il n'est pas certain que la distinction soit d'ailleurs claire pour tous. Comment donc distinguer un designer, d'un junior designer et d'un senior designer ? Réponse par une responsable des ressources humaines d'agence design :

(Tableau 2)

Tableau 2

> **Les différents niveaux de designer** / Source agence design Kiska

| Junior Designer                                                    | Designer                                               | Senior Designer                                     |
|--------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| Capable de comprendre les tâches rapidement                        | Flexibilité et compréhension des besoins des clients   | Membre leader dans un projet                        |
| Maîtriser les outils de design                                     | Connaissance des processus et des faisabilités produit | Développer et évaluer le design                     |
| Connaissance des processus et des faisabilités produit             | Créativité                                             | Gérer le processus de design                        |
| Connaissance des tendances actuelles et capacité de les développer | Compréhension en 3 dimensions                          | Traitement professionnel des clients dans un projet |
| Capacité à communiquer idées et concepts                           | Maîtriser les outils de design                         | Maîtriser les outils de design                      |

### La distinction entre senior designer et design manager

Quand on a été designer senior, on a déjà démontré des capacités de gestion en matière de management de projet. On peut alors évoluer vers des postes de niveau supérieur. Ces postes de niveau 3, 4, 5 impliquent tous des compétences en management en commençant pas des compétences en gestion d'une équipe et de leadership. Ce qui veut dire qu'il faut accepter de déléguer le design comme nous le précise Jackie Moulin :

### Jackie Moulin

Groupe Seb

*Vous souvenez-vous du moment de passage entre une fonction de designer et une fonction de design manager ?*

Non, c'était un passage un peu flou. L'équipe de designers que j'avais rejointe cinq à six années auparavant s'est peu à peu réduite avec les départs des uns et des autres. La situation de l'entreprise était difficile et ne permettait pas de les remplacer. Je me suis retrouvée « seule » à devoir m'entourer de designers extérieurs et de stagiaires. Et c'est à ce moment que j'ai appris à m'investir dans le travail de design des autres. J'ai vraiment appris sur le tas. Certaines agences extérieures m'ont par ailleurs beaucoup aidée par la structuration claire de leurs services.

*Quelle est à votre avis la compétence qui vous fait passer de designer à design manager ?*

Pour moi c'était la capacité de déléguer à d'autres designers ce que j'aimais faire : la création. C'était les mettre en confiance en acceptant qu'ils créent différemment. J'ai réalisé que cette diversité était enrichissante, pour moi, et pour l'entreprise.



**Jackie Moulin**  
Groupe Seb  
suite...

*Vous avez un poste de design manager chez SEB, quelle est votre définition de poste ?*

Mon titre exact est « designer activité articles culinaires » et je suis rattachée au directeur marketing stratégique de l'activité articles culinaires du groupe Seb. La raison d'être de mon poste est de contribuer à la création de produits selon les objectifs de la stratégie marketing mondiale de l'activité en assurant :

- ▶ la réussite du design de ses gammes de produits,
- ▶ l'adéquation avec la stratégie du corporate design groupe Seb.

Mes missions sont :

- ▶ coordonner et superviser les agences de design en assurant leur bonne intégration dans le cadre des développements produits par équipes projets et en suivant leur travail, les réorientant et les motivant par des feedbacks réguliers,
- ▶ être l'acteur design au sein des équipes projets ECS et valider les évolutions des définitions du design des produits,
- ▶ participer à la stratégie de l'activité par une participation créative aux workshops et en optimisant les briefs design,
- ▶ être le garant de la stratégie design de l'activité et du groupe,
- ▶ anticiper l'évolution des produits par une veille design permanente et par l'observation des évolutions des métiers du design et la recommandation de nouvelles collaborations,
- ▶ innover en apportant une grande variété d'avant-projets et en appliquant une réflexion design « open mind »,
- ▶ gérer les délais du développement design et les budgets design de l'activité.

#### **Le designer entrepreneur : lequel ? free lance, designer indépendant, patron d'agence design ?**

Les études anglo-saxonnes oublient un profil de designer que nous trouvons dans les CV étudiés ici : le designer entrepreneur, free lance, designer indépendant, créateur d'agence.

Dans notre échantillon, la proportion de profil est significative : 8 designers ont une carrière de free lance et 15 ont eu une carrière de designer entrepreneur, créateur d'agence.

On remarque que la décision de la création d'agence se fait souvent après une première expérience et que cette première expérience est plutôt une expérience en agence design.

Que peut-on dire de la carrière du designer entrepreneur ?

#### **Francois Caspar / AFD exemple de carrière en designer indépendant**



Le marché est très dur depuis une dizaine d'années pour le designer indépendant. Coté parcours professionnel, le niveau de rémunération change en fonction du degré de reconnaissance de l'expérience du designer. On ne parle pas ici de niveau dans la carrière. Cependant il faut préciser ce qu'on entend par designer indépendant.

En effet, il y a le designer indépendant qui travaille directement avec un client, celui-là va un jour peut-être monter son agence. Et il y a le designer indépendant qui travaille pour une agence et ne voit jamais le client en direct. Il est rarement associé à la démarche commerciale.



Il faut donc toujours préciser si l'on est designer indépendant « sous-traitant » d'une agence ou designer indépendant « autonome ». Un designer indépendant « autonome » aura une carrière assez proche du patron d'agence design. En particulier, tous les deux doivent apprendre à gérer la relation client.

#### **Francois Caspar / AFD**



Dans les agences design, on gagne de l'argent sur le conseil, la prospective, sur le planning stratégique en amont, moins sur la création elle-même. En France, on a beaucoup de mal à vendre le design par rapport à d'autres pays d'Europe. Il peut être difficile de créer un poste de designer salarié pour une petite structure, les rémunérations baissent. Il arrive souvent qu'en France un designer junior démarre entre 15000 et 20000 euros, après 5 ans d'études. Face aux enjeux économiques que font les agences ? Beaucoup préfèrent dire aux jeunes designers « *inscrivez vous à la Maison des Artistes et on vous fera travailler en free lance* ». Pour une agence travailler avec un free lance de la Maison des Artistes, c'est économiser 20% sur les charges sociales. J'assiste aujourd'hui à un abus de l'utilisation de ce statut, contrairement à ce qui se passe dans des pays comme l'Allemagne, qui s'est inspiré de notre système de régime des auteurs (au passage, beaucoup plus ouvert que le nôtre sur l'ensemble des disciplines du design).



Dans les CV que nous avons étudiés il y avait 15 patrons d'agence, ce qui démontre le caractère entrepreneurial du métier de designer.

#### **Fabrice Peltier / agence P'référence Comment devient-on patron d'agence ?**



Je me souviens d'une anecdote. Quand j'ai démarré en tant que designer indépendant, j'étais encore étudiant et j'ai repris le studio d'un de mes professeurs en publicité. Comme il l'occupait depuis longtemps le local était sale. Je me suis donc dit qu'il fallait le repeindre et l'on m'a conseillé de lessiver d'abord à la lessive Saint Marc. J'ai commencé à nettoyer et puis après quelques coups d'éponge, je me suis dit que ce n'était pas mon métier et qu'il fallait mieux que j'emprunte pour faire faire les travaux correctement et que moi j'aie plutôt rechercher des contrats. Ce qui est amusant, c'est que 4 ans après, je refaisais le packaging de la lessive Saint Marc ! Au delà de l'anecdote ce que je voudrais dire au jeune designer, c'est d'oser ; essayez de vivre de votre métier et ne perdez pas de temps dans les petits boulots.



Sur leur CV, ces patrons d'agence ne précisent plus leurs compétences après avoir créé leur agence. C'est comme si le fait d'être « patron fondateur » suffisait à expliquer la fonction ; l'agence semble prendre le pas sur la carrière personnelle. Alors qu'un patron de PME ou PMI préciserait lui la progression de son affaire : en chiffres, nombre de collaborateurs, profits... En fait, un patron d'agence design est un patron de PME comme les autres. Il est designer et chef d'entreprise.

#### Question à Fabrice Peltier

**Alors il suffit de fonder son agence et votre carrière de designer s'arrête ?**



Ce n'est pas vrai, la carrière ne s'arrête pas quand on crée son agence mais on passe par plusieurs phases. En 23 ans comme patron de l'agence P'référence, on peut dire que je suis passé par trois phases dans ma carrière :

- ▶ la phase de construction qui a duré 8 ans environ, pendant laquelle on fait à la fois de la gestion et du commercial, ce qui importe c'est la croissance de l'activité
- ▶ la phase de consolidation où l'on va privilégier la réorganisation et agir en chef d'entreprise. Cette période aura duré 5 ans pour moi.
- ▶ la phase de maturité où là je « m'éclate » encore plus dans le job de designer parce que ma notoriété est telle que mon niveau de clientèle est supérieur, que l'on me propose des projets plus intéressants.



Ainsi le patron d'agence reste attaché à son métier de designer et peut même progresser en compétences en parallèle à ses fonctions de chef d'entreprise surtout si son agence a atteint une notoriété suffisante.

#### Fabrice Peltier / agence P'référence



Actuellement, j'ai une démarche personnelle de recherche. Je progresse en compétences en écrivant mes articles, mes livres grâce à ma réflexion personnelle.

Si je me contente de répondre aux offres du marché je ne progresserai pas. Je ferai le métier par cœur. Ma progression c'est par ma recherche intellectuelle, mon travail de réflexion.



Existe-il des différences entre un patron d'agence design et un responsable de département design en entreprise ? Pour Fabrice Peltier, il y a une réelle différence mais elle est centrée sur la liberté d'action et pas tant sur les compétences.

#### Fabrice Peltier / agence P'référence



Je me sens complètement différent. D'abord comme je suis une agence design indépendant, je suis libre de dire « oui » ou « non » à un client. C'est mon entreprise. J'ai le droit de choisir mes clients. Un responsable de service design d'une entreprise devra toujours travailler sur les mêmes produits. Par ailleurs, je n'ai pas son souci d'avoir à m'articuler par rapport à la hiérarchie de l'entreprise, je n'ai pas besoin de comparer le niveau du designer par rapport aux ingénieurs par exemple.



#### Un changement tous les 7 ans...

Dans un parcours avec 5 niveaux de responsabilité, le designer va changer de niveau en moyenne tous les 7 ans. Après 15 ans d'expérience du métier de designer, on n'est plus designer.

L'analyse des parcours de 19 CV de plus de 15 ans d'expérience montre qu'un designer qui a plus de 15 ans d'expérience n'est plus designer (niveau 1 & 2 du parcours). Sauf pour les 2 qui exercent leur métier en travailleur indépendant freelance et qui mettent encore designer sur leur CV.

Sur les 17 CV analysés ayant plus de 15 ans d'expérience, on constate qu'ils se répartissent ainsi :

- ▶ niveau 5 : 3
- ▶ niveau 4 : 3 et DG agence 6 soit 9 au total
- ▶ niveau 3 : 5 (Design Manager)

#### Peter Boelsma / IDIS agence de recrutement de designers en Hollande



Nous pouvons constater que la vitesse moyenne d'avancement dépend du stade de la carrière. Peu de temps après la fin des études, les premières étapes semblent être de 2, 3, 4 ans, mais après quelques temps – quelque part entre l'âge de 30-35 ans – les étapes deviennent plus longues, 5-7 ans.



Par ailleurs combien de temps reste-t-on à un niveau ? On peut dire en résumé que si l'on reste salarié, on passe à niveau supérieur tous les 5 ans.

Ainsi il faut en moyenne 5 ans d'expérience pour être senior designer, 10 ans pour atteindre le niveau 3 de design manager et 15 ans d'expérience pour atteindre le niveau 4 et 5. Le niveau 4 peut être atteint après moins de 10 ans d'expérience si l'on passe par la création d'agence.

En entreprise, on constate que la barre des 10 ans d'expérience est un passage clé de promotion vers des postes à plus haute responsabilité : responsabilités en gestion de marque, en gestion de la R&D ou responsabilité de spécialistes en adéquation entre le métier du design et la stratégie de l'entreprise.

Pour gérer sa carrière le designer doit donc se faire connaître des spécialistes du recrutement (voir plus loin).

## 2. Les compétences du designer

Les designers ont donc un parcours à cinq niveaux pour leur carrière. Qu'en est-il des différences de compétences par niveau ? Les compétences sont-elles identiques selon que la carrière se fait en agence ou en entreprise ? Que dire des compétences en management ?

### Carrière en agence ou en entreprise ?

On remarque qu'en début de carrière, les CV se répartissent équitablement dans les deux contextes de l'agence ou de l'entreprise. Mais qu'il existe aussi des designers entrepreneurs dès la sortie d'école soit qu'ils fondent une agence soit qu'ils exercent en travailleur indépendant.

L'analyse de l'emploi actuel montre encore la répartition équilibrée entre designer salarié en agence ou en entreprise. Dans le premier emploi, la répartition entreprise / agence est de 18 / 22. Après plusieurs années, le rapport reste assez semblable, entreprise / agence : 14 / 21.

Quant aux raisons du choix après l'école, voyons ce qu'en dit Jackie Moulin, design manager qui a fait toute sa carrière en entreprise.

#### Jackie Moulin / Seb



Mon choix était plus lié aux familles de produits qui m'intéressent (produits pour l'habitat en l'occurrence) qu'à un choix de carrière en entreprise. En réalité, je ne connaissais rien du travail en entreprise, le peu de stages que j'avais faits étaient en agence.

J'ai eu une opportunité et je l'ai saisie. Par contre, la dimension humaine avait son importance ; en rencontrant mon « futur patron », je savais que j'allais pouvoir faire mon métier avec plaisir. Je ne me suis pas trompée.



Comment les spécialistes du recrutement voient-ils la carrière selon le contexte entreprise ou agence ?

#### Hélène Reiter / DRH agence Kiska



Nous voyons tous les jours que les gens changent de perspectives parce que la curiosité est dans la nature des designers et qu'ils s'ennuient facilement. Quand un employé quitte une agence, il ira soit vers l'industrie pour des raisons de salaire ou il crée sa propre agence pour pouvoir contrôler le travail. Si un « start-up » retourne en agence, c'est pour la complexité des projets et du travail à contrôler, alors qu'un designer intégré retournera lui en agence pour pouvoir avancer en termes de compétences en management.



#### Peter Boelsma / IDIS



Environ 70-75% des designers que nous connaissons ont toujours travaillé en agence et n'ont pas particulièrement envie de travailler dans un département design en entreprise. Cette attitude vient principalement de l'idée que le travail comme designer intégré est ennuyeux, les valeurs de « changement » et de « variété » semblent être dominantes dans le système de valeur du designer.

Les designers qui se tournent vers une carrière plus « corporate » sont des professionnels qui sont intéressés par le côté « stratégique » ou « business » du domaine du design.

Ils aiment pénétrer l'ADN d'une entreprise et travailler à partir de cette perspective.



### Les compétences sont-elles différentes ?

Hélène Reiter, responsable des ressources humaines dans l'agence design Kiska estime qu'il y a une différence de profil (Tableau 3). Malheureusement, nos CV ne sont pas assez détaillés pour confirmer ou non cette opinion.

Tableau 3

#### > Les compétences du designer selon le contexte de travail

| Agence                | Intégré                | Freelance                        |
|-----------------------|------------------------|----------------------------------|
| Innovation            | Expertise              | Injection de créativité tactique |
| Projets complexes     | Projets spécialisés    | Plaisir                          |
| Compétences client    | Compétences politiques | Projets capacité                 |
| Projets stratégiques  | Projets de finesse     | Compétences spécialisées         |
| Compétences larges    | Compétences définies   | Frais généraux faibles           |
| Frais généraux élevés | Frais généraux fixes   | Capacité à impartir              |
| Projets budgétés      | Travail budgété        |                                  |

### Perméabilité entre les contextes de travail

Il est difficile de généraliser mais sur les 47 CV exploitables, on remarque que 5 ont connu trois contextes de travail, 10 ont connu deux contextes, 19 ont connu un seul contexte et 16 ont créé leur agence après une expérience. En résumé on aurait deux camps équivalents ; ceux qui changent, et ceux qui restent dans un contexte. Mais si l'on change de contexte, on passe plutôt par une expérience « neutre » de professorat ou de free lance.

Tableau 4

#### > Les compétences selon le niveau de carrière

|   | Niveau                                | Compétences                                                                                                                                             |
|---|---------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 0 | Designer junior<br>Designer stagiaire |                                                                                                                                                         |
| 1 | Designer                              | Développement de solutions créatives à des problèmes design                                                                                             |
| 2 | Designer senior                       | Coordination de ressources pour pouvoir livrer un design en respectant un planning et un budget déterminés                                              |
| 3 | Design manager                        | Management d'une équipe de design, traduction de la stratégie du design en briefs créatifs, création de « teams » pour répondre aux besoins des projets |
| 4 | Directeur Design                      | Prendre des décisions de management général et opérationnel qui font avancer le développement d'un département ou d'une organisation design             |
| 5 | CEO / DG                              | Développement de la stratégie business et des stratégies design adaptées qui vont permettre d'atteindre les objectifs                                   |

#### Les compétences en design management

On remarque que la progression dans la carrière est liée à une progression des compétences de manager.

Dès le niveau 2 du designer senior, il faut des compétences en management :

- management général : gestion de budget et planning, gestion de projet, gestion d'équipe (niveau 2 & 3)
- design management : gestion de processus, gestion d'interface entre R&D et marketing, gestion de l'innovation (niveau 3 & 4)

► design leadership : design prospectif, cohérence entre stratégie design et stratégie produit, suivi de la qualité perçue en industrialisation, animation de la politique de création dans l'entreprise (niveau 4 & 5).

Le tableau suivant reproduit les termes utilisés dans 4 CV significatifs. On remarque qu'il est difficile d'y distinguer les compétences design des capacités managériales : coordination, prise de décisions, savoir faire vs savoir être...

Tableau 5

#### > Compétences du designer telles que précisées dans 4 CV designers intégrés

|          | CV 1                                                                                                                                       | CV 2                                                                                                                 | CV 3                                                                                                                                                                                                                                                                                         | CV 4                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Niveau 2 | Interface service R&D et marketing.<br>Recherche prospective.                                                                              | Ergonomics usability.<br>Advanced product.<br>marketing.                                                             | Gestion planning budget design.<br>Conseil en packaging.<br>Préconisation plan produits nouveaux.                                                                                                                                                                                            | Innovation édition limitée.<br>Intégration compétence informatique.<br>Recherche prospective.                                                                                                                                                                                                                                             |
| Niveau 3 | Gestion de projet.<br>Rédaction cahier des charges.<br>Rédaction appel d'offres agence design externe.<br>Rédaction de dossier budget R&D. | Project management.<br>User testing.<br>Consumer research.<br>Computers software.<br>Lead design and user interface. | Actualisation catalogue produits.<br>Garantie cohérence design /stratégie de la marque.                                                                                                                                                                                                      | Création et supervision équipe de 20 personnes : design produit, graphisme, ergonomie.<br>Dynamique de la création avec les services techniques et marketing.<br>Mise en place de partenariats avec les écoles design.<br>Définition et animation des ressources design externes.                                                         |
| Niveau 4 | Interface product & corporate design.<br>Lancement de produit nouveau.<br>DA et suivi d'industrialisation.                                 | Innovation management.<br>International design manager.                                                              | Mission coordination : 80% temps.<br>Intervenant expert design au sein des équipes projet.<br>Cohérences des produits / stratégie de marque.<br>Construction, actualisation, vision des marques.<br>Supervision, contrôle agences design et garantie qualité.<br>Mission création 20% temps. | Participation image de l'entreprise.<br>Communication Relations presse.<br>Manager une politique de création<br>Promotion de la création au sein de la force de vente.<br>Suivi de la qualité perçue des produits pendant les études techniques et industrialisation .<br>Développement de la cohérence design global ligne des produits. |

#### Jackie Moulin / Seb



En étant intégrée, j'ai une vision plus globale du processus de développement produits et je suis certainement plus proche des autres métiers. Je les comprends mieux. Mais cela peut aussi devenir un handicap pour le design : celui de l'autocensure.



On peut noter que les designers expérimentés mettent peu en avant dans leur CV leurs compétences en gestion. Leur vision du design management reste souvent limitée à la gestion d'un projet de design produit. Rarement d'une fonction.

La responsabilité du design manager dans l'insertion du design dans les méthodes de l'organisation (bureau des méthodes, bureau d'études, marque...) est peu mise en avant dans les CV. Enfin, le design est peu « vendu » comme une capacité managériale créatrice de valeur.

Que pensent les experts RH de la compétence en management pour les designers ?

#### Peter Boelsma / IDIS



Les compétences de management sont importantes pour une carrière design de trois manières. Le premier domaine est le management de projet. Quand vous avancez du niveau de designer junior vers celui de designer, il faut maîtriser les bases du management de projet, même si l'agence dispose de chefs de projets ou des responsables de grands comptes dédiés. Si vous n'êtes pas capable de gérer un projet et de communiquer de manière adéquate avec toutes les parties prenantes - y compris les clients - vous ne serez jamais un bon designer senior.

Le deuxième domaine de management est celui que j'appellerai management « créatif » : réaliser des projets créatifs étendus avec un groupe de professionnels créatifs, coacher et guider ces professionnels dans la bonne direction et en même temps s'assurer qu'il y a assez d'espace créatif pour que tout le monde puisse s'exprimer. Ceci est un domaine de management qui est souvent sous-estimé - c'est assez dur pour un designer qui a été formé à créer des solutions dans sa propre tête, d'explorer les capacités d'autres têtes sans être trop directif ou trop vague. Le troisième domaine de management qui pourrait être important dans la carrière d'un designer est le management d'affaire (business) : la manière holistique de gérer votre propre affaire (petite ou grande) ou d'être le directeur d'un département design. Ce domaine de management est pertinent pour environ 10 et 15% des designers ».



#### Hélène Reiter / DRH agence Kiska



Je trouve qu'il est très important pour un designer d'avoir des compétences en management parce qu'à partir d'un niveau de senior, il doit gérer des personnes, des budgets, des clients... La plupart des designers progressent tout simplement du poste de spécialiste à celui de manager et ils agissent par instinct, des fois cela marche, d'autres fois cela ne marche pas. Ici à Kiska, nous formons nous-même les gens. A présent, nous avons des programmes pour tous les niveaux de management, un programme de formation pour les cadres, un programme particulier pour les managers des centres de compétences Finance et Contrôle, Gestion de la Relation Client, ... et en plus nous avons un programme de formation spécial pour les personnes à haut potentiel, qui sont l'avenir de Kiska. À part ces plans de formation, les gens participent à des formations individuelles, par exemple le management de la couleur, des produits...



#### Laissons la conclusion au patron d'agence

##### Fabrice Peltier



La gestion, ce n'est pas si difficile ; mon esprit est bien structuré. Mais il y a une différence entre « bien faire » et « aimer le faire ». Pour que ce soit bien fait, je me suis entouré et j'ai mis en place des procédures. C'est comme ça : on est à la fois chef d'entreprise et aussi créatif. Mais ce sont deux activités qui sont à 12 000 km l'une de l'autre. Et si l'on me demande ce que je préfère, bien sûr je préfère la création.



A la lecture des CV, on peut confirmer que les designers ont compris au niveau opérationnel de décision, l'impératif de la gestion de projet mais dans une grande majorité ils (elles) la voient comme une compétence complémentaire de la création, pas comme un outil de management.

Ainsi, il est probable que les designers auront beaucoup de mal à imaginer d'autres territoires de la pensée design en gestion puisqu'ils gardent une vision passive de leur compétence. On utilise la gestion pour mieux répondre à un projet et cela se limite là. Au niveau du design management tactique, on insistera plus sur la formation d'une culture design dans l'institution et sur la création d'un réseau avec la communauté design que sur l'insertion du design dans les processus et en particulier sur la mise en place d'outils de mesure de la performance du design.

Au niveau du design management stratégique (3 CV analysés), on peut signaler différents points :

- importance du design prospectif et de la reconnaissance personnelle en tant que designer du directeur du design dans la communauté design,
- participation du design au comité de direction générale ou designer lui-même DG,
- responsabilité du design sur la politique de marque ou sur la politique d'innovation.

En résumé, les CV montrent bien que les designers n'ont qu'une vision partielle de la valeur ajoutée du design dans la performance de l'organisation. Et qu'ils ne savent pas présenter cette valeur en termes business. Ils vont préciser qu'ils ont une compétence en gestion mais ils ne montrent pas en quoi elle a créé de la valeur.

Par ailleurs, on remarque que les CV sont assez pauvres sur certains aspects tels que la dimension humaine de l'activité du designer ou la relation du design avec les autres fonctions de l'entreprise et sa place dans les décisions.

#### Philippe Picaud / Décathlon



Deux aspects me semblent faibles dans l'étude : l'un sur le niveau d'autonomie et de décision et l'autre sur l'animation humaine (recrutement, faire grandir...) des designers. Je trouve les compétences très orientées projets et moins sur les valeurs humaines.



#### Jackie Moulin / Seb



Je pense que ma hiérarchie reconnaît le « bien » que je peux apporter au développement produits, à la prospection et à la mise en place d'une stratégie produits, mais cela n'est jamais exprimé comme une réelle compétence de la « pensée design », donc quelque chose d'exclusif par rapport aux autres métiers. Ce qui a pour conséquence que cette qualité n'est pas perçue par tous les acteurs des équipes projets. Là, les designers, nous avons un travail de communication à réaliser. Quant au poids du design dans le processus de décision, il serait intéressant de voir comment, au sein d'une même entreprise, les autres métiers nous perçoivent et nous évaluent. Je pense que le constat général serait : un designer est un designer = celui qui dessine ou celui qui ose faire ou penser différemment.



#### La formation continue des designers

On remarque que la formation continue existe mais qu'elle est sous représentée. Sur les 50 CV étudiés, seulement 11 designers ont suivi une formation complémentaire : 6 en gestion, 5 en technique métier design informatique CAD, ou technique de l'industrie.

Sur les 16 designers fondateurs d'agence, seulement 5 ont suivi une formation complémentaire à la gestion, en marketing, en communication. Sur les 5 qui se sont formés à la gestion, ils ont progressé dans leur carrière ou créé leur agence.

Les ingénieurs ont l'habitude de la double compétence ingénieur et gestion et viennent chaque année grossir les rangs des amphis dans toute la France du diplôme des IAE qui se fait en un an après un diplôme d'ingénieur : MAE (ex CAAE). A l'évidence, ce réflexe n'existe pas dans la profession du design, ce qui est étrange surtout quand on crée son agence ou que l'on veut exercer en indépendant.

A votre avis, pourquoi les écoles design ne se préoccupent-elles pas de formation continue ?

#### Philippe Picaud / Décathlon



C'est une erreur grave. Le niveau d'éducation des designers n'est pas à la hauteur des autres professions (marketing, ingénieur..) et ne prépare pas à des rôles de management ou des positions stratégiques dans l'entreprise. Les écoles « cachent » aux designers le contexte dans lequel ils travailleront et ne leur donnent pas les formations pour les préparer à dialoguer en entreprise. Le métier doit se segmenter et apporter aux différents profils des formations adéquates.



#### Jackie Moulin / Seb



Les écoles de design forment les étudiants en design à être créatifs, à se construire une philosophie idéale et à appliquer différentes méthodologies de développement design, mais ne forment pas à une progression de carrière.



#### François Caspar / AFD



Nos métiers évoluent très vite, la formation continue devrait être une priorité. Un salarié cotise pour et y a droit. Un designer à la Maison des Artistes non, puisqu'il ne cotise pas. Il faudrait que les indépendants acceptent de payer un peu plus de charges, ils pourraient ainsi plus facilement accéder à des formations techniques, mais aussi à celles traitant des aspects structurants de leur activité. En Angleterre par exemple, il y a le DBA et le D/AD qui font des cycles de formation pour aider le designer à mieux vendre et à mieux communiquer avec le client.



### 3. La Gestion des Ressources Humaines (GRH) et le design

Pour terminer cette étude à partir des CV de designers, il nous a semblé utile de poser la question du regard sur le métier du design par les professionnels en Gestion des Ressources Humaines.

#### La responsable ressources humaines en agence design

**Hélène Reiter / DRH agence Kiska**



Mon travail est de diriger, soutenir et guider l'équipe dirigeante de Kiska dans toutes les questions par rapport au personnel. J'ai rejoint la société quand nous étions environ 60 personnes, mais Kiska avait un responsable ressources humaines avant. Avec 35 personnes dans la société, la direction a senti le besoin d'avoir quelqu'un qui pouvait assumer la responsabilité, particulièrement pour les recrutements.



#### Le responsable ressources humaines en entreprise

**Philippe Picaud / Décathlon**



Le poste de responsable métier Design devenait nécessaire pour gérer une discipline comprenant près de 100 designers. Il nous faut consolider les informations internes sur les ressources, créer les définitions de poste et donner aux designers la possibilité d'évoluer au sein de l'entreprise. Cela touche tous les domaines, du recrutement, mission, plan de formation, rémunération et mobilité interne.



#### Comment recruter des designers ?

On fait appel à des spécialistes à partir du niveau 2 de compétences, car « *le réseau n'est plus suffisant et la recherche prend beaucoup de temps* » (Philippe Picaud).

**Hélène Reiter / DRH agence Kiska**



Par rapport au poste, nous mettons des annonces dans différents magazines et sur des sites Internet. Si vous cherchez par exemple un designer de transport, il n'y a qu'un endroit : [www.cardeignnews.com](http://www.cardeignnews.com). Cela dépend aussi du poste proposé, il est beaucoup plus facile de recruter un designer junior qu'un designer senior. Nous avons mis un an pour recruter notre dernier designer produit senior. Notre problème est notre emplacement. Salzburg n'est pas Londres, ni Barcelone ou Paris. Deuxièmement, nous avons constaté que quand nous voulons recruter une personne senior, on recrute aussi sa famille, et ceci est souvent difficile car les salaires et les avantages sociaux sont différents d'un pays à l'autre.



**Peter Boelsma / IDIS**



Il y a plusieurs raisons différentes pour travailler avec un recruteur spécialisé en design, par exemple :

- ▶ Le poste en particulier exige une expérience et des compétences de spécialiste importantes alors les annonces traditionnelles ne sont pas efficaces.
- ▶ Le poste est plus ou moins confidentiel, par exemple quand une agence de design cherche un nouveau partenaire ou directeur et qu'ils ne veulent pas que leurs concurrents s'en rendent compte.
- ▶ Le ratio Charge de travail / Avantage : quand vous travaillez avec un recruteur spécialisé, vous allez avoir 3 - 5 candidats qui conviennent vraiment au poste, et nous nous occupons de la gestion des candidats, alors pas de souci pour répondre aux candidatures non retenues et pour parcourir des tas de CV et des portfolios.
- ▶ Ne pas avoir développé un réseau informel par rapport à une certaine discipline de design. Par exemple, nous travaillons actuellement pour une agence d'architectes qui cherche un designer graphique, ils connaissent plein d'architectes, mais aucun designer graphique.
- ▶ Tout le monde n'est pas dans la recherche active de son prochain poste tout le temps, mais si on vous demande de prendre en considération tel ou tel poste et si les personnes qui vous en parle comprennent vos ambitions, vous serez peut être intéressé... mais nous essayons juste de motiver les personnes qui sont déjà potentiellement disponibles, nous ne les poussons pas à changer.
- ▶ Quand tous les autres moyens ont échoué. Environ 15% de nos recherches nous sont attribuées parce que notre client a déjà essayé par des annonces dans des médias traditionnels et sur Internet, mais il n'a pas réussi à trouver le/les bon(s) candidat(s).



Enfin, il faudrait aborder l'apport du design dans la Gestion des Ressources Humaines d'une entreprise et sa performance ce qui permettrait de mettre en avant d'autres qualités du designer. Sur le site web du Centre du Design, vous pourrez lire une étude faite par deux étudiants doctorants du Master de Nancy2, Andréa Moura Dacosta et Mourad Chouki qui ont développé un modèle très intéressant sur ce point.

#### En conclusion

Cette première étude basée sur les CV de designers lance le sujet de la carrière des designers, elle ouvre des pistes de discussion, mais devra être complétée par d'autres analyses à l'avenir.

