HAL
open science

Les agences de design en France : Des PME créatives et légitimes

Berangere Szostak

To cite this version:

Berangere Szostak. Les agences de design en France : Des PME créatives et légitimes. AIMS, Jun 2007, montreal, Canada. hal-00563562

HAL Id: hal-00563562

https://hal.science/hal-00563562v1

Submitted on 6 Feb 2011

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Conférence de l'AIMS - 6 au 9 juin 2007 - Montréal

Les agences de design en France : Des PME créatives et légitimes.

Bérangère SZOSTAK
Université Lyon 2 - COACTIS
Docteur en Sciences de Gestion - ATER
ISH, 14-16, av. Berthelot, 69363 Lyon Cedex 07

Résumé :
Une agence de design a pour mission d'être créative, tout en étant légitime pour accéder à des ressources nécessaires à sa survie. Ce papier cherche alors à expliquer sa légitimité à partir de sa créativité. Dans ce sens, nous nous appuyons sur les théories néoinstitutionnalistes, des réflexions conceptuelles sur la créativité organisationnelle et sur le design. L'objectif de la première partie est de construire les hypothèses de recherche en vue de leur test dans la seconde.
Dans un premier temps, nous utilisons la grille d'analyse de Woodman, Sawyer et Griffin (1993) pour expliquer en quoi une agence de design en tant que source de créativité est légitime dans son champ. Nous formulons ensuite trois hypothèses à partir de facteurs organisationnels caractérisant la créativité de l'agence. La première rappelle la possible coexistence de logiques institutionnelles dans un même champ. Dans le cas du design, trois logiques sont identifiées, d'où : plus une agence de design se réfère aux différentes logiques institutionnelles du champ, plus elle est légitime(H_1). La deuxième hypothèse souligne la nécessité de la reconnaissance de la créativité, notamment par des prix, pour que l'agence soit reconnue comme créative. Ainsi, plus une agence de design a des reconnaissances, plus elle est légitime (H_2). Une dernière hypothèse prend en compte la capacité de l'agence à travailler pour différents secteurs : plus une agence de design travaille pour des clients de secteurs variés, plus elle est légitime (H_3).
La seconde partie procède à la construction des tests statistiques par régression linéaire multiple. Les données mobilisées sont tirées de la revue « Le guide des professionnels du design » de 2002. Pour des raisons de fiabilité, seules 68 agences constituent la base de données. Les trois hypothèses sont soutenues. Ainsi, la légitimité d'une agence est expliquée par sa taille (effectif), le montant de son capital, une forte étendue des valeurs institutionnelles, un grand nombre de reconnaissances et une diversité sectorielle de ses clients. Ces résultats nous conduisent à nous interroger sur les choix stratégiques des agences de design en matière de créativité. Jongler entre des valeurs institutionnelles diverses, concourir à de nombreux prix et s'enrichir des normes de secteurs différents supposent une rationalisation de l'activité créative des agences et du champ en lui-même.
Pour conclure, nous soulevons des pistes de recherche sur la place de la créativité dans les agences de design, en tant que PME. En effet, force est de reconnaître que certains critères majeurs favorisant la créativité positionnent la PME comme un cadre adapté à l'expression de la créativité : la liberté, le contrôle par l'individu impliqué de son travail, son autonomie… Par conséquent, comment une grande agence de design parvient-elle à concilier la liberté et l'autonomie d'une part, et, d'autre part, la rigueur nécessaire à la gestion fonctionnelle d'une grande entreprise ? Est-ce que, finalement, les agences de design ne sont pas destinées à être de petite taille pour parvenir à remplir leur mission de générer de la créativité ?
Mots clés : agences de design - créativité - légitimité.

Candidat au Prix Roland Calori. Thèse soutenue le 28 mars 2006.

Les agences de design en France :
Des PME créatives et légitimes.

Résumé :
Une agence de design a pour mission d'être créative, tout en étant légitime pour accéder à des ressources nécessaires à sa survie. Ce papier cherche alors à expliquer sa légitimité à partir de sa créativité. Dans ce sens, nous nous appuyons sur les théories néoinstitutionnalistes, des réflexions conceptuelles sur la créativité organisationnelle et sur le design. L'objectif de la première partie est de construire les hypothèses de recherche en vue de leur test dans la seconde.
Dans un premier temps, nous utilisons la grille d'analyse de Woodman, Sawyer et Griffin (1993) pour expliquer en quoi une agence de design en tant que source de créativité est légitime dans son champ. Nous formulons ensuite trois hypothèses à partir de facteurs organisationnels caractérisant la créativité de l'agence. La première rappelle la possible coexistence de logiques institutionnelles dans un même champ. Dans le cas du design, trois logiques sont identifiées, d'où : plus une agence de design se réfère aux différentes logiques institutionnelles du champ, plus elle est légitime(H_1). La deuxième hypothèse souligne la nécessité de la reconnaissance de la créativité, notamment par des prix, pour que l'agence soit reconnue comme créative. Ainsi, plus une agence de design a des reconnaissances, plus elle est légitime (H_2). Une dernière hypothèse prend en compte la capacité de l'agence à travailler pour différents secteurs : plus une agence de design travaille pour des clients de secteurs variés, plus elle est légitime (H_3).
La seconde partie procède à la construction des tests statistiques par régression linéaire multiple. Les données mobilisées sont tirées de la revue « Le guide des professionnels du design » de 2002. Pour des raisons de fiabilité, seules 68 agences constituent la base de données. Les trois hypothèses sont soutenues. Ainsi, la légitimité d'une agence est expliquée par sa taille (effectif), le montant de son capital, une forte étendue des valeurs institutionnelles, un grand nombre de reconnaissances et une diversité sectorielle de ses clients. Ces résultats nous conduisent à nous interroger sur les choix stratégiques des agences de design en matière de créativité. Jongler entre des valeurs institutionnelles diverses, concourir à de nombreux prix et s'enrichir des normes de secteurs différents supposent une rationalisation de l'activité créative des agences et du champ en lui-même.
Pour conclure, nous soulevons des pistes de recherche sur la place de la créativité dans les agences de design, en tant que PME. En effet, force est de reconnaître que certains critères majeurs favorisant la créativité positionnent la PME comme un cadre adapté à l'expression de la créativité : la liberté, le contrôle par l'individu impliqué de son travail, son autonomie… Par conséquent, comment une grande agence de design parvient-elle à concilier la liberté et l'autonomie d'une part, et, d'autre part, la rigueur nécessaire à la gestion fonctionnelle d'une grande entreprise ? Est-ce que, finalement, les agences de design ne sont pas destinées à être de petite taille pour parvenir à remplir leur mission de générer de la créativité ?

Mots clés : agences de design - créativité - légitimité.

[1]Les agences de design incarnent une préoccupation commune à de nombreuses entreprises : concilier des positions a priori antagonistes, à savoir être et créatives et légitimes. Comme toutes les organisations, leur accès à des ressources clés dépend de leur légitimité, ce qui leur permet de perdurer et d'être économiquement performantes. Leurs actions doivent être alors reconnues comme « désirables, correctes et appropriées à l'intérieur d'un système de normes, de valeurs, de croyances et de définitions socialement construites » (Suchman, 1995). Par ailleurs, selon l'approche néoinstitutionnaliste de DiMaggio et Powell (1983), les organisations d'un même champ se ressemblent toutes *in fine* pour être légitimes ; il s'agit de l'isomorphisme institutionnel. Dans le cas des agences de design, elles sont reconnues légitimes si elles sont créatives.

En effet, les entreprises, qui font appel au design, veulent à 47% se différencier et à 43% être plus créatives dans leurs méthodes de conception. Aussi, 60% des entreprises estiment que le design stimule leur créativité (Ministère de l'Industrie, 2002). Par voie de conséquence, les agences de design sont prisées pour leur apport créatif dans la stratégie des autres organisations (Borja de Mozota, 2002). D'ailleurs, leur activité professionnelle est marquée par cette caractéristique : l'ICSID[2] définit en 2002 le design comme étant « une activité créatrice dont le but est de déterminer les multiples facettes des objets, processus, services ». Ainsi, les agences se ressemblent sur le fait d'être créatives et de générer des variations dans les marchés des entreprises pour lesquelles elles travaillent (DiMaggio et Powell, 1983). En un sens, la norme de leur champ est une créativité relative aux normes des champs de leurs clients ; elle est donc fluctuante.

Cet article se propose, par suite, de rapprocher la créativité et la légitimité des agences de design en France. Il approfondit une question principale : en quoi la créativité des agences de design explique leur légitimité ? Cela nous amène à nous interroger sur les choix stratégiques des agences en matière de créativité pour maintenir leur légitimité dans leur champ organisationnel, en tenant compte de leur statut de PME. En effet, eu égard au critère de l'effectif (Euro-PME, 2002), notre unité d'analyse concerne majoritairement des PME : l'effectif moyen des agences est de 29 personnes, sachant que seules 5% des agences présentées atteignent plus de 100 salariés[3].

Cet article s'articule autour de deux parties. La première a pour objectif de construire des hypothèses de recherche. Pour y parvenir, elle décrit tout d'abord les spécificités des

[1] Nous tenons à remercier les deux évaluateurs pour leurs remarques constructives.
[2] ICSID = International Council of Societies of Industrial Design. Il s'agit d'un organisme qui regroupe sur le plan international les différents syndicats professionnels de designers.
[3] Moyenne calculée sur les 87 agences françaises de la revue des Professionnels du Design de *Stratégies*, 2002.

agences de design en France en tant qu'organisation générant de la créativité. La seconde partie détaille l'appareil méthodologique mis en place pour tester les hypothèses, les résultats obtenus et les éléments de discussion amenés par l'analyse.

I L'AGENCE DE DESIGN LEGITIME GRACE A SA CREATIVITE

Depuis quelques années, de plus en plus de recherches scientifiques accentuent l'importance de la créativité pour une organisation. Par exemple, Teresa Amabile spécifie les facteurs individuels et environnementaux qui influencent la créativité de l'organisation (Amabile, 1988 ; Amabile et al., 1996 ; Amabile et al., 1999). Plus récemment, la *Revue Française de Gestion* propose un dossier sur « La créativité organisationnelle » : ce concept est présenté comme étant une aptitude stratégique pour la survie des entreprises (Durand, 2006, p.91). Dans le cas des agences de design, cette aptitude est d'autant plus stratégique qu'elle définit la raison d'être de ces entreprises. Ainsi, les agences deviennent un objet d'étude mettant en relief en quoi leur créativité explique leur légitimité.

C'est pourquoi, après avoir tracé les spécificités des agences de design, le modèle et les hypothèses de recherche sont construits en vue d'être testés et discutés en seconde partie. Pour respecter la qualité du design comme science « *engagée et située* » (Findelli, 1998), ces constructions sont appuyées sur des considérations théoriques, mais aussi sur du discours d'experts. En effet, au cours des années 2003 et 2004, nous avons rencontré 25 experts français du design industriel (Cf. Annexe) pour mieux appréhender le champ du design. Une analyse thématique des entretiens nous a permis alors de pointer les avis convergents ou divergents de ces personnes sur des questions relatives au métier de designer. Des citations sont subséquemment intégrées à l'article.

1.1 CONSTRUCTION INTRINSEQUE DE LA CREATIVITE D'UNE AGENCE DE DESIGN.

Cet article s'intéresse à la légitimité des agences de design en France, car elle conditionne leur accès à des ressources clés. Leur spécificité réside, toutefois, sur la définition de leur métier qui est axé sur la créativité. Ford (1996) a montré l'importance du contexte institutionnel dans l'étude de la créativité des organisations. Des recherches ont déjà montré dans le cas du design que l'environnement institutionnel français, depuis la Seconde Guerre Mondiale particulièrement, a permis à la profession de designer industriel d'être aujourd'hui reconnue comme légitime (Guidot, 2000 ; Szostak 2006).

Cet article s'inquiète, de ce fait, davantage à la construction interne de la légitimité des agences à travers leur créativité. Dans ce sens, nous adoptons l'approche de Woodman et al. (1993) qui définissent la « créativité organisationnelle » comme « la création par des individus travaillant ensemble dans un système social complexe, d'un nouveau produit, service, idée, procédure ou processus qui est valorisable et utile » (Woodman, Sawyer et Griffin, 1993). Ces chercheurs comprennent la créativité organisationnelle comme un résultat, ce qui suppose de prendre en compte les interactions entre (1) la personne créative, (2) la situation créative, (3) le processus créatif, et (4) le produit créé. Aussi, comme une agence est jugée « correcte et désirable » en raison de la créativité du résultat, les composantes de la construction dudit résultat doivent favoriser sa légitimité.

Dans le cas du design industriel, la **personne créative** est le designer industriel. Il s'agit généralement d'un individu issu d'un établissement de formation en design industriel[4]. Mais, force est d'admettre actuellement la présence d'ingénieurs, d'artistes et d'autodidactes : leur pratique s'apparente à celle des designers de formation. Ainsi, nous définissons un designer industriel par son appartenance à la communauté de pratiques du design ; il est actif dans sa recherche créative (Liedtka, 2000). Jocelyn de Noblet, historien du design, précise le noyau dur des connaissances incontournables pour appartenir à cette communauté : *« Il faut qu'il soit capable de maîtriser les techniques de représentations »*. Un designer est capable de figurer par des dessins et des images ses idées de nouveaux produits, visuels, agencements, packaging… Ses connaissances des matériaux, des couleurs, du toucher, son sens du détail y sont perceptibles et transmises à l'entreprise (Borja de Mozota, 2002).

La **situation créative** est différente selon les acteurs impliqués dans le projet créatif. En effet, une agence de design travaille le plus souvent pour un client, privé ou public. Ce client lui transmet un cahier des charges pour investiguer et définir des concepts nouveaux. Toutefois, certaines agences conçoivent des projets pour leur propre compte. Par exemple, l'agence Sismo Design travaille pour Lancel, Bébé Confort, Smoby, Viquel, mais propose aussi des objets dans des boutiques en son nom (des tasses, des mugs à thé, des verres…). Le triple statut de concepteur, producteur et commanditaire légitime d'autant plus l'agence, car, comme le signale A. Fenoglio de Sismo Design : *« Cela nous permet de dire aux entreprises : « A notre échelle, on a les mêmes problèmes que vous. Si on achète un moule, il faut*

[4] Exemples d'établissements de formation en France : Strate College Designers à Issy-Les-Moulineaux, ENSCI / Les Ateliers à Paris, Université de Technologie de Compiègne, Ecole Camondo à Paris, Ecole de Design de Nantes Atlantique…

l'amortir. On fait aussi des salons, du marketing… ». Tout cela les rassure, car les entreprises ont peur que les designers leur imposent des choses. »

Mais, quelle que soit la situation, le **processus créatif** du design se déroule en six grandes étapes (tableau 1). Ce processus linéaire est un artefact ; les designers signalent systématiquement son caractère itératif. En outre, les deux situations créatives supposent une implication différente du designer industriel dans le processus créatif. En effet, lors de l'édition en nom propre, le designer joue un triple rôle : il assume l'ensemble du processus de conception, de fabrication et de commercialisation avec les personnes de son agence de design. La situation de commande est plus fréquente ; elle différencie le commanditaire du concepteur. Le designer industriel doit alors tenir compte de la stratégie du client au niveau de la finance, du marketing, de la production… (Olson, Slater et Cooper, 2000).

Tableau 1 - Le processus créatif du design

Phases du processus	Objectif	Matérialisation de l'objectif par :
Investigation	Formuler une/des idée (s)	Cahier des charges
Recherche	Définir un concept	Définition verbale, textuelle ou imagée du concept (scénario).
Exploration	Choisir le style et la fonction d'usage.	Pré-esquisses, *roughs* de présentation, maquette à échelle réduite.
Développement	Concevoir un prototype.	Plans techniques et fonctionnels de l'avant-projet.
Réalisation	Tester le prototype et les différents plans.	Documents d'exécution, plan de projet incluant le choix des matières et des couleurs et le traitement des surfaces.
Evaluation	Produire et Contrôler le résultat en fonction de normes établies.	Illustration éventuelle du résultat pour le dossier presse.

Remarque : Adapté de Borja de Mozota (2002), p.14.

Le **résultat créé** est à destination du marché des consommateurs *(BtoC)* et/ou des industriels *(BtoB)*. Il peut s'agir d'un logo, d'une étiquette, d'une identité visuelle, d'un site Internet etc., ce qui est regroupé sous l'appellation « design graphique » ou « design 2D ». Le « design produit » ou « design 3D » regroupe l'ensemble des résultats manipulables par les mains de l'homme : le volume d'un packaging d'une bouteille d'eau, un flacon de parfum, un microprocesseur dans un ordinateur… Face à ce domaine-ci, il y a le « design environnemental » : bien qu'il soit en trois dimensions, l'homme ne peut pas le manipuler, mais il vit en son sein (agencement d'une boutique, d'un bureau…). Le quatrième type de résultat créatif est récent dans la profession : le « design sensoriel ». Les créatifs s'inquiètent de l'identité sonore et olfactive des entreprises. Pour illustration, l'agence Sixième Son

propose des signatures sonores à leurs clients au niveau du téléphone, de la publicité radiophonique et télévisuelle, ou encore de la sonorisation des espaces de vente. Le dernier type de résultat créé est plus générique : le « design management ». Cela consiste à organiser le design dans une entreprise et à assurer une conduite efficace des projets de design. Ainsi, avec le soutien de la direction, une agence de design peut participer à la création d'une cohérence entre les types de design susmentionnés (Borja de Mozota, 2002). A noter que le résultat créatif est jugé par les parties-prenantes internes au projet (l'agence, le client) avant d'être proposé sur le marché. Selon la situation créative, le nombre de personnes impliquées varie, mais leur jugement intègre les valeurs sociales reconnues comme légitimes dans leur milieu.

Dans ce sens, Woodman et alii (1993) affirment que les quatre dimensions de la créativité organisationnelle sont en **interaction**. Les influences des parties prenantes au processus créatif sont perceptibles dans le résultat créé. En effet, les antécédents de l'individu créatif, sa personnalité, ses facteurs cognitifs, sa motivation et ses connaissances expliquent en partie ses choix en design (Amabile, 1988 ; Lubart, 2001 ; Stoycheva et Lubart, 2002). Par exemple, Roger Tallon, un des premiers designers français, explique être devenu designer par son goût conjoint du dessin et de la technologie : *« D'un côté, je suis doué en dessin : j'aurais pu être modéliste ou caricaturiste. D'un autre côté, je voulais être dans l'aviation, comme Mermoz »*. Ces caractéristiques ont influencé ses projets créatifs avec des entreprises de tradition technique, comme la SNCF, General Motors ou Sud Aviation, car il comprenait leur langage prenant la forme notamment de plans techniques.

De plus, l'individu créatif d'une agence de design n'est jamais isolé (Hetzel, 1995 ; Dégrange, 1993). Le designer industriel travaille avec les personnes impliquées dans la situation créative : d'autres designers, des commerciaux, des techniciens internes à l'agence et/ou ceux du client, des utilisateurs... En somme, ce travail collectif permet de répondre à deux critères importants dans le jugement de la légitimité du résultat créée : (1) une solution est jugée créative en fonction de l'époque, du contexte et de la culture (Lubart, 1999), et (2) une solution créative a de la valeur aux yeux de ses utilisateurs parce qu'elle les satisfait et comble leurs besoins (Stoycheva et Lubart, 2002). Chacune à leur niveau, les personnes impliquées intègrent l'époque, le contexte et la culture nationale, et prennent en compte les besoins des utilisateurs.

Tableau 2 - La créativité organisationnelle de Woodman et alii (1993) dans le cas des agences de design industriel.

La créativité organisationnelle…	La personne créative	La situation créative	Le processus créatif
…Transposée aux agences de design industriel :	Un designer industriel défini par sa pratique.	-Situation de commande : un client intervient. -Edition propre : l'agence décide de concevoir sous son nom.	-En cas de commande : processus interorganisationnel (agence / client). -En cas d'édition : processus interne à l'agence.

La créativité organisationnelle…	Le résultat créé	Les interactions des éléments précédents
…Transposée aux agences de design industriel :	Un produit en 2D (design graphique) ou en 3D (design produit). Un espace (design environnemental). Un son, une odeur… (design sensoriel). L'organisation du design chez un client (design management).	-Choix par le designer du client et vice-versa. -En cas de commande : appréhension par le designer des contraintes du client, du marché et de l'agence. -En cas d'édition : intégration des contraintes du marché et des ressources de l'agence.

Par voie de conséquence, la créativité organisationnelle de l'agence de design devient légitime, c'est-à-dire perçue comme désirable, adaptée aux valeurs, normes et définitions du système social (Suchman, 1995), si la personne créative, la situation créative, le processus créatif et le résultat créé sont reconnus comme adaptés au système social. Cet enchaînement permet à l'agence de design de paraître elle-même légitime pour des raisons intrinsèques. L'agence accède alors aux ressources nécessaires pour perdurer dans le champ et pour devenir économiquement performante (Scott, 2001 ; Desreumaux, 2004). Il devient alors intéressant de s'inquiéter de l'impact sur sa légitimité de facteurs organisationnels matérialisant sa créativité.

1.2 MODELE CONCEPTUEL ET HYPOTHESES DE RECHERCHE

Avant de proposer les hypothèses discutées dans cet article, une question mérite d'être soulevée. S'il est évident pour les experts que la créativité d'une agence de design rend légitime l'existence de cette organisation, comment comprendre cette évidence empirique sur le plan théorique ? En effet, la littérature néoinstitutionnaliste montre que la légitimité d'une organisation découle de son respect réel ou apparent des normes du champ et donc de l'isomorphisme (DiMaggio et Powell, 1983 ; Oliver, 1991). En revanche, le non-respect des normes du champ entraîne la singularisation de l'organisation, au point d'être considérée comme un « renégat » (Hargadon et Douglas, 2001). Toutefois, cette situation peut être

temporaire. Un « renégat » peut devenir par la suite la norme du champ : d'illégitime, il devient l'incarnation de la légitimité.

Comment alors le résultat créatif, susceptible d'être jugé de renégat dans le champ où il introduit une variation, affecte-t-il la légitimité de l'agence dans son propre champ ? En fait, dans le cas du champ du design, la norme est une créativité relative aux normes des autres champs, ce qui implique qu'un résultat peut être créatif dans un cas et non dans un autre. Etre créatif ne signifie pas nécessairement le non-respect total des normes. Aussi, nous préférons ne pas adopter une approche de la légitimité dichotomique dans notre étude. D'ailleurs, une étude récente sur la globalisation (Barabel, Huault et Leca 2006) dépasse la dualité « conformité / résistance » pour introduire deux comportements intermédiaires. Le premier est « l'anticipation », où, pour éviter le choc de l'arrivée de nouvelles règles dans le champ, l'acteur prend les devants grâce à des outils de prospection et de veille. De ce fait, le « renégat » est rapidement rejoint par d'autres organisations et il retrouve sa légitimité. Le second comportement intermédiaire est « la résistance adaptative » : l'acteur propose de nouvelles règles à partir des spécificités locales et des nouvelles normes, ce qui lui permet de maintenir sa légitimité.

Un autre argument nous enjoint à adopter une approche multichotomique de la légitimité. Selon les théories néoinstitutionnalistes, un champ organisationnel est régi par une logique institutionnelle dominante (Scott, 2001). Pourtant, force est de reconnaître que des champs en accueillent au moins deux (D'Aunno et al., 2000). Par exemple, la Cuisine Traditionnelle et la Nouvelle Cuisine sont deux logiques en présence dans le champ de la Cuisine Française (Rao et al., 2003). Si certaines organisations appuient leur légitimité sur les valeurs d'une seule logique, d'autres combinent les différentes normes du champ. Cette réponse stratégique s'apparente au compromis d'Oliver (1991) : elle n'adopte pas directement la norme. Par ailleurs, Washington et Ventresca (2004) expliquent que les institutions peuvent clairement encourager l'émergence de nouvelles logiques en les faisant paraître aussi légitimes que celles en présence. De ce fait, plusieurs logiques coexistent et sont légitimes. Les entrepreneurs se réfèrent alors à ces logiques comprises par les parties prenantes pour raconter des histoires (*story)* en vue d'acquérir des ressources (Lounsbury et Glynn, 2001).

Par conséquent, la légitimité ne découle pas uniquement du respect des normes du champ. Il nous faut introduire davantage de souplesse dans la compréhension de la construction de ce concept dans le cas des organisations créatives. Dans cette optique, nous avançons l'idée que l'aptitude stratégique qu'est la créativité organisationnelle explique la légitimité d'une agence design. Cette aptitude à être différent de la norme par la créativité

organisationnelle (Stoycheva et Lubart, 2002) ne se définit qu'en tenant compte des normes des champs des entreprises avec qui l'agence travaille (Ford, 1996). Ces considérations se retrouvent dans les énoncées d'hypothèses.

La première reprend d'ailleurs un constat mentionné plus haut : la possible coexistence de logiques institutionnelles (Rao et al., 2003 ; D'Aunno et al., 2000). En effet, dans le cas du design industriel, l'analyse historique et nos rencontres avec des experts français nous ont amené à conclure que ce champ est régi par trois logiques institutionnelles (Dumas et Mintzberg, 1991). La première logique est le Fonctionnalisme. Elle adopte l'aphorisme « la forme suit la fonction » propre à l'ingénieur. La deuxième logique est le Formalisme. Elle adopte la démarche des partisans des Formes Libres, où l'éclectisme artistique est prégnant. Enfin, la troisième logique est la Stratégique. Elle positionne le design comme un facteur clé de succès pour les organisations. Ces trois logiques sont différentes dans leurs valeurs clés et leur appréhension de l'individu (cf. tableau 3).

Tableau 3 - Les trois logiques institutionnelles du design industriel.

	Logique Fonctionnaliste	**Logique Formaliste**	**Logique Stratégique**
Valeurs clés	Rationalité, simplicité, efficacité, rigueur…	Immatérialité, symbolisme, affection, diversité…	Compétitivité, prospective, management…
Conception de l'individu	L'utilisateur	L'humain	Le consommateur

Or, selon Stoycheva et Lubart (2002), la créativité suppose de conserver une approche ouverte suffisamment longtemps dans les processus de décision pour trouver la stratégie optimale. Jongler avec les trois approches du design favorise l'ouverture des possibles. Si cette situation est complexe, elle favorise l'ambiguïté en tant que source de créativité (Stoycheva et Lubart, 2002). Ainsi, nous supposons qu'une agence de design sera d'autant plus légitime qu'elle parvient à trouver un compromis entre ces trois logiques. Elle montre alors sa capacité à jouer avec les différentes valeurs. D'où l'hypothèse :

H_1 : Plus une agence de design se réfère aux différentes logiques institutionnelles du champ, plus elle est légitime.

Les prix participent à la légitimité d'une organisation qui respecte la qualité et le professionnalisme définis par l'institution les attribuant (Gemser et Wijnberg, 2001 ; Jones et

al., 2002). Ils contribuent à la validation de la créativité par le collectif, sinon la créativité reste sous silence (Dégrange, 1993). Par exemple, les étoiles du Michelin récompensent différentes qualités du chef, notamment sa cuisson, sa créativité, la régularité de la qualité et le choix des produits. Un chef étoilé respecte donc les normes du Guide Michelin. En outre, un chef peut être étoilé sans être récompensé par d'autres prix. Cette situation survient fréquemment dans un champ fragmenté. Selon D'Aunno, Succi et Alexander (2000), un champ accueillant diverses sources d'autorités et d'influences regroupe des normes variées traduites entre autres par des prix différents. En effet, un champ hétérogène met en confrontation des normes différentes, voire opposées. Si une organisation concoure avec un projet lambda et est primée, elle ne le sera pas par un autre soutenant des valeurs contraires. Etre récompensé dans les deux cas impliquerait de l'organisation : (1) soit une adaptation discursive du projet aux deux cas de figure (Philipps et al., 2004), (2) soit une diversité de projets lui permettant de répondre aux deux types de concours.

Cette configuration se retrouve dans le champ du design industriel. Il existe de nombreux prix en design. Les cinq principaux sont : le Janus de l'Industrie, l'Oscar, les prix Stratégies, le TopCom et l'Observeur. Chacun dépend d'une institution du champ et donc récompense certaines valeurs (tableau 4).

Tableau 4 - Exemples de prix français

Prix	Institution de rattachement	Valeurs récompensées
Le Janus de l'Industrie	Institut Français du Design (IFD)	Fonctionnalisme esthétique et technicité des produits.
L'Oscar	Groupe Industrie Service Info (GISI), L'Usine Nouvelle, LSA et Emballages Magasine	Productivité, performance (technique et écologique), et qualité des produits et processus de production et de distribution. *http://www.oscardelemballage.com/*
Les prix de Stratégies	Groupe Stratégies	Démarche de marketing stratégique et opérationnel des projets de design. *http://www.strategies.fr*
Le TopCom	Congrès TopCom	Qualités communicationnelles des objets de design (logo, application visuelle, charte éditoriale, sites Internet, packaging). *http://www.topcom.fr/index1.htm*
L'Observeur	Agence pour la Promotion de la Création Industrielle (APCI).	Innovation en sécurité, ergonomie, écologie. *http://www.apci.asso.fr/l_observeur/decouvrez_observeur.php*

Si une agence de design doit être créative, elle doit aussi savoir jusqu'où ne pas aller trop loin. Cet ajustement entre ces deux positions peut s'exprimer à travers la participation à des concours. *« Un prix est une reconnaissance professionnelle, qui est objective, dans la*

mesure où nous n'avons pas un rôle actif dans le choix final. Cette forme de communication est positive pour les agences : on s'est mis en position d'être jugé et on a eu une récompense » (M. Rajaut).

Toutefois, les experts remarquent la méconnaissance des prix par le grand public. *« Dites-moi si un bonhomme dans la rue connaît les Janus de l'Industrie ? »* (F. Barré). De ce fait, si la créativité des designers ne peut pas être valorisée par la qualité intrinsèque des compétitions, elle peut l'être par le volume des prix effectivement obtenus. Les concours sont des occasions pour les agences d'explorer de nouvelles pistes pour être jugées « les plus créatives » du moment. De ce fait, nous supposons qu'une agence de design créative doit être capable de respecter les valeurs de nombreuses manifestations, tout en jouant avec leurs contraintes inhérentes, et donc d'être valorisée par de nombreux prix. D'où l'hypothèse :

H_2 : Plus une agence de design a des prix, plus elle est légitime.

Etudier l'organisation implique à l'heure actuelle de tenir compte des relations qu'elle entretient avec d'autres organisations (*Revue Française de Gestion*, mai 2006). Une de ces relations concerne l'ensemble des clients. Quand Baker, Faulkner et Fischer (1998) étudient les relations des agences de publicité et leurs clients, ils cherchent à savoir qui sont ces clients. Dans notre travail, nous retenons leur appartenance sectorielle, car chaque secteur a des normes différentes.

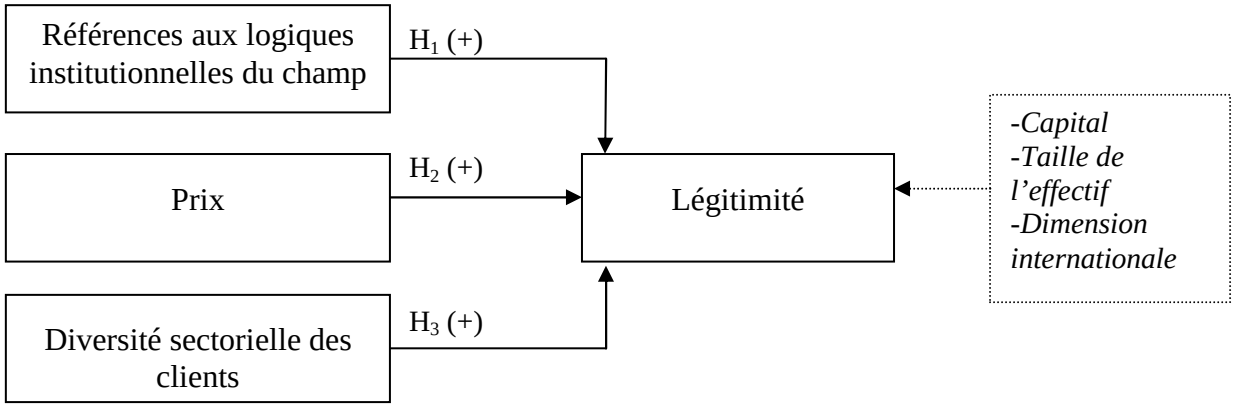
Or, la diversité est considérée par de nombreux chercheurs comme une source de performance (Grant, Jammine et Thomas, 1988), et de créativité (Amabile, 1988)- à condition d'éviter les tensions paralysantes quand aucune solution n'émerge. En effet, la diversité accroît le nombre et la variété des idées. Ainsi, cela crée des dialogues entre l'existant et l'exploration de nouvelles pistes (Liedtka, 2000). Par conséquent, nous étudions la diversité sectorielle du portefeuille commerciale de l'agence ; cela permet de prendre en compte l'étendue exploratoire de l'organisation, à travers l'expérimentation, la recherche, la découverte et la prise de risque (March, 1991). Or, Amabile (1988) précise que le goût du défi et un encouragement à essayer des voies, peut-être sans issue, favorisent la créativité des individus. Par conséquent, collaborer avec des clients de secteurs variés oblige l'organisation à s'adapter à des attentes distinctes et incite les individus, comme les designers, à rechercher, explorer et à prendre des risques pour proposer des idées créatives aux clients. L'organisation créative puise alors des concepts originaux dans un secteur au profit d'un autre, ce qui est appelée « la fertilisation croisée ».

Les experts en design soulignent la capacité des agences à travailler pour « n'importe quel secteur », dans le but de signifier aux clients potentiels leur capacité à comprendre leurs contraintes. A. Fénoglio de l'agence Sismo Design déclare : *« On est capable d'aller dans des domaines industriels très différents : c'est notre objectif et notre carte de visite. On veut être capable de faire un produit électronique et une tasse à café. On essaie de ne pas se spécialiser » (Entretien par l'auteur, A. Fenoglio, le 6 février 2004).* Par conséquent, les agences de design qui collaborent avec des clients variés accroissent leur potentiel créatif et sont alors plus légitimes. D'où l'hypothèse :

H_3 : Plus une agence de design travaille pour des clients de secteurs variés, plus elle est légitime.

Les trois hypothèses formulées sont testées et discutées dans la seconde partie de l'article (figure 1). Même si d'autres supputations pourraient y être ajoutées, nous choisissons d'approfondir ces trois-là dans un premier temps pour gagner en clarté. Des recherches futures traiteront de facteurs supplémentaires, comme la pratique professionnelle ou les relations interorganisationnelles avec les institutions étatiques…

Figure 1 - Modèle conceptuel de la recherche dans le cas des agences de design



Remarque : Sont intégrés les facteurs de contrôle pris en compte dans les tests statistiques.

2 ETUDE SUR LA LEGITIMITE DES AGENCES DE DESIGN EN TANT QUE SOURCE DE CREATIVITE.

Une agence de design est une organisation dont la mission est d'apporter un éclairage créatif sur les projets des commanditaires grâce au professionnalisme d'au moins un designer interne à l'agence. Ce professionnel est quant à lui défini par son appartenance à la communauté de la pratique du design. Si la créativité est une qualité intrinsèque à la profession, la légitimité est une nécessité économique. En effet, une agence *légitime* perdure et s'enrichit.

Cette partie a pour objet de déterminer en quoi la créativité d'une agence favorise sa légitimité. Ainsi, après avoir détaillé la méthodologie de la recherche, nous proposons une réponse statistique aux trois hypothèses pour *in fine* discuter les résultats et proposer des pistes d'exploration à notre question de recherche initiale.

2.1 METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE.

Sources des données. Les agences de design sont difficilement visibles dans l'économie française : il n'existe pas, par exemple, de code APE fiable, ni de syndicats regroupant toutes les agences. Pour ces principales raisons, nous avons choisi de travailler sur des données secondaires, à savoir les informations de la revue *« Les guides des professionnels du design »* de l'éditeur Stratégie de l'année 2002. Pour nous assurer de la fiabilité des informations, nous les avons comparées à celles annoncées sur les sites Internet des agences et sur le site *societe.com*.

Cette revue est commerciale : toutes les agences n'y figurent pas. Par ailleurs, les agences présentes ont un objectif communicationnel : les clients doivent être séduits. Cependant, les experts rencontrés ont spécifié l'importance d'y être. Yo Kaminagai, design manager de la RATP, explique : *« J'utilise les guides surtout en tant qu'aide mémoire »*. Eric Fache, président du syndicat FEDI, déclare : *« Les guides permettent de savoir qui est sur la place »*. En outre, l'intérêt de cette revue est la régularité des informations demandées à toutes les agences de design. Cela permet ainsi une comparaison des réponses recueillies sans notre intervention (Baumard et al., *in* Thiétart, 2003).

En revanche, toutes les agences présentes dans la revue n'annoncent pas leur performance économique - traduite ici par leur marge commerciale. Or, cette variable nous permet de mesurer la légitimité de l'agence. Nous avons donc été contraints d'exclure les

agences muettes sur la question ou ambigüe malgré nos triangulations de données. De ce fait, l'échantillon final de notre étude est de 68 individus.

Construction et description des variables. Le concept clé de l'étude est celui de « légitimité ». La définition de Suchman (1995) précise qu'une organisation légitime est « désirable, correcte et appropriée à l'intérieur d'un système de normes, de valeurs, de croyances et de définitions socialement construites ». Si elle est désirable aux yeux des clients, elle travaillera pour eux, d'où de bons résultats économiques et une longévité plus longue. En conséquence, comme de nombreuses études ancrées dans les théories néoinstitutionnalistes (Deephouse, 1996 ; Keister, 2004 ; Dobbin et al., 2000), nous traduisons la légitimité par la performance économique et par la durée de vie de l'agence (nombre d'années qui court entre la date de création et 2002). Cet indicateur double permet une appréhension plus juste de la complexité du concept de « légitimité », qui est, somme toute, subjectif (Lazersfeld, 1965).

Les variables indépendantes sont mesurées par des indicateurs uniques. La référence aux logiques institutionnelles du champ du design a nécessité un double codage en deux étapes. En effet, cette variable est de nature qualitative : les agences expriment leur conception du métier du design dans une catégorie appelée par la revue « Philosophie ». A partir de l'analyse historique et du discours des experts, nous avons, dans un premier temps, proposé, pour règles de codage, un classement sémantique de mots et expressions formulés dans la « Philosophie ». Les agences peuvent se référer à l'une des trois logiques institutionnelles ou les combiner. Etant donné la complexité du codage, nous avons travaillé avec trois codeurs en deux étapes. Un échantillon de « philosophies » a été codé par un codeur candide et un codeur expert. Le coefficient de Kappa était de 61.17%. Pour améliorer le codage, les règles ont été reprises en concertation avec les deux codeurs (tableau 5). Un second codeur candide s'est alors prêté au jeu ; le coefficient de Kappa était de 78.88%. Le codage nous a permis ainsi de déterminer le nombre de logiques référencées dans une philosophie.

La variable « Reconnaissances » consiste à compter le nombre de reconnaissances par l'agence de design. Nous ne distinguons pas les reconnaissances étrangères de celles d'orgine française, car l'important est le volume des reconnaissances pour signifier la créativité validée par des experts en design.

Tableau 5 - Règles de codage de la variable « Référence aux logiques institutionnelles ».

TYPE DE LOGIQUE	MOTS ET EXPRESSIONS CLES
DESIGN FONCTIONNALISTE	Rigueur professionnelle – Canaliser – Harmoniser – Cohérence –Expertises – Efficacité – « Cela fonctionne » - Savoir-faire – Maîtrise de la technique - Créativité d'ingénieur
DESIGN FORMALISTE	Rêve – Emotion – Folie – Symboles – Dessin – Séduction – Souplesse – Légèreté – Echanges – Culture – Personnalité de l'objet – Couleurs – Art du design – Métisser - Créativité d'artiste
DESIGN STRATEGIQUE	Outil de management – Réflexion marketing – Vision prospective – Avantage concurrentiel – Facteur clé de succès – Vendre –Territoire de marque – Marché – Environnement concurrentiel – Rentabilité –Consommateur – Innovation

La variable « Diversité sectorielle » a nécessité tout d'abord la détermination de secteurs significatifs pour les agences de design. Nous avons adapté la classification de Premier Niveau du système de classification FTSE retenu par Euronext. Nous obtenons 13 secteurs distincts (tableau 6). L'ensemble des clients des agences a été classé en vue de chiffrer la spécialisation de l'agence dans chacun des secteurs (nombre de clients du secteur / nombre total de clients). La diversité sectorielle est alors calculée par l'indice d'Herfindhal, à savoir (1 - somme des spécialisations au carré).

Tableau 6 - Composition des treize secteurs de l'étude.

NOM DU SECTEUR	ACTIVITES DU SECTEUR
Banques	Compagnie d'investissement, groupe de crédit…
Assurances	Mutuelle, assurance spécialisée…
Distribution de biens de consommation	Distribution spécialisée, VPC, distribution de meubles, de vêtements, de chaussures, d'articles de sport, d'électroménager…
Technologie	Hardware/software, électronique, électrique, high-tech, défense…
Ressources et Industries	Tabac, industries textiles, sidérurgie, pétrole, emballage, aluminium, verre, papier, énergie…
Chimie « pour les hommes »	Cosmétiques, produits pharmaceutiques (laboratoire), hygiène, entretien, parfum…
Agroalimentaire	Alimentation, produits laitiers, vins, sucrerie, spiritueux, nutrition animale, conserves, biscuiterie, surgelés, café, chocolat, céréales
Moyens de locomotion	Automobile, aérospatiale, aéronautique, équipements automobiles, pneumatiques, moteurs
Constructions	BTP, Equipements de construction,
Communication	Média (TV, presse, radio, Internet, téléphonie), photographie, publicité
Détente	Hôtellerie, restauration, jeux, activités culturelles, sportives, tourisme
Services aux collectivités	Distribution de gaz, d'électricité, du courrier, de l'eau, Services aux entreprises (juridique, conseil, travail temporaire…), contrôle…
Transports	Transport aérien, terrestre, maritime, ferroviaire, transport urbain

Enfin, nous retenons trois variables de contrôle : (1) la taille, mesurée par le logarithme de l'effectif, (2) le montant du capital de l'agence sous forme logarithmique et (3) la dimension internationale (oui=1, non=0).

Tableau 7 - Récapitulatif des indicateurs de mesure de chaque variable

Variables	Indicateur de mesure	Variables	Indicateur de mesure
Marge brut	Ln (1+marge brute)	*Diversité sectorielle*	Herfindhal = 1-(Somme(Spécialisation dans chaque secteur)^2)
Age	Ln (1+(2002-Date de création))	*Taille*	Ln (1+effectif)
Références aux logiques institutionnelles	Ln (1+ Nombre de logiques références dans les « Philosophie » de chaque agence dans la revue.	*Capital*	Ln (1+montant du capital)
Reconnaissan-ces	Ln (1+nb de reconnaissances)	*Dimension internationale*	Si « oui » = 1, Si « non » = 0

Tableau 8 - Description des variables

Nom des variables	Nombre individus	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type
Marge brute (ln)	68	12.994	16.590	14.549	0.921
Age (ln)	68	0.693	3.761	2.579	0.651
Références aux logiques (ln)	68	0.000	1.386	0.930	0.2844
Reconnaissances (ln)	68	0.000	5.707	0.961	1.127
Diversité sectorielle	68	0.000	1.000	0.298	0.192
Taille (ln)	68	0.000	5.327	2.815	1.202
Capital (ln)	68	8.938	16.118	11.334	1.374
Dimension internationale	68	0.000	1.000	0.460	0.502

2.2 RESULTATS STATISTIQUES ET DISCUSSION.

Le modèle statistique retenu dans l'étude est une régression linéaire multiple. Chaque observation de l'échantillon est résumée par l'équation suivante : $y = y = x_1B_1 + x_2B_2 + \ldots + x_kB_k +$ Erreur (Greene, 2003). Le tableau 9 indique que les deux indicateurs retenus pour mesurer la légitimité sont corrélés. Ce premier résultat montre la pertinence empirique attendue à traduire la légitimité par la marge brute et la durée de vie de l'agence : une assise financière et la longévité importante apportent à l'agence une légitimité de fait. Nous conservons ces indicateurs dans la suite de l'étude pour comparer éventuellement les résultats.

Tableau 9 - Corrélations entre les variables de l'étude.

Variables	1	2	3	4	5	6	7	8
1) Marge brute (ln)	1							
2) Age (ln)	0.489**	1						
3) Références aux logiques (ln)	0.235	0.337**	1					
4) Reconnaissances (ln)	0.413**	0.404**	0.223	1				
5) Diversité sectorielle	0.108	0.374**	0.076	0.196	1			
6) Taille (ln)	0.647**	0.425**	0.224	0.359**	0.223	1		
7) Capital (ln)	0.359**	0.066	-.045	0.204	0.014	0.103	1	
8) Dimension internationale	0.193	0.102	0.180	0.330	-0.94	0.030	0.157	1

Remarque : Corrélation significative bilatérale à 1% (**) et à 5% (*).

Les tests des hypothèses ont été réalisés en fonction du modèle de base bâti à partir des variables de contrôle, à savoir la taille, le capital et la dimension internationale (tableau 10). Nous constatons que la dimension internationale n'explique pas la légitimité de l'agence, quelle que soit la mesure. En revanche, la taille explique positivement la légitimité. Subséquemment, plus l'agence de design emploie de nombreuses personnes, plus elle est légitime. Ce résultat peut trouver une explication grâce aux constats des experts du design en France. La directrice du Centre du design du Rhône-Alpes, M-M. Gabillard, observe que les agences françaises recrutent principalement des créatifs et moins de gestionnaires, d'ingénieurs, de marketers… J-P. Vitrac, designer de Design Pool, explique quant à lui : *« Le développement des agences est très lié au développement du marketing. A partir du moment où le marketing se développe, on a besoin de créatifs »*. Quelle que soit la raison de son développement, une agence de grande taille accueille alors une large équipe de créatifs, d'où des possibles échanges entre eux, mais aussi la capacité pour l'agence d'assumer en même temps plusieurs projets créatifs sans épuiser un designer en particulier.

La variable « capital » explique positivement la légitimité mesurée par la performance économique. Ainsi, plus le montant du capital de l'agence est élevé, plus l'agence est légitime. Le capital signale aux parties prenantes, notamment aux banquiers et aux fournisseurs, une sécurité financière. Cela les encourage alors à soutenir les projets de l'agence de design, au sein desquels elle exprime sa créativité. Ce résultat rappelle aux agences de design la nécessité de consolider, comme toutes les PME, le haut du bilan pour *in fine* être performantes sur le plan économique.

Tableau 10 - Modèles statistiques

	Marge brute				Age de l'agence			
	Base	H1	H2	H3	Base	H1	H2	H3
Références aux logiques		0.094	0.294	0.083		0.250**	0.221**	0.214**
Prix			0.112	0.121			0.265**	0.214*
Diversité sectorielle				-0.044				0.264**
Variables de contrôle								
Taille	0.615***	0.593***	0.558***	0.565***	0.421***	0.364***	0.281**	0.241**
Capital	0.275***	0.284***	0.269***	0.269***	0.072	0.033	-0.002	0.001
Dimension internationale	0.132	0.114	0.083	0.075	0.089	0.041	-0.033	0.011
R2	0.522	0.530	0.539	0.541	0.189	0.245	0.297	0.361
F	23.26***	17.74***	14.50***	11.98***	4.958***	5.122***	5.250***	5.736***

Remarque : Corrélation significative bilatérale à 1% (***), à 5% (**) et 10% (*).

Le deuxième modèle indique que l'hypothèse 1 est soutenue : plus l'agence se réfère aux trois logiques coexistantes dans le champ, plus elle est légitime. Bien que le résultat ne soit significatif qu'avec une des deux mesures, le seuil de significativité est élevé : 95%. Ce résultat encourage les agences de design à jongler entre les différentes valeurs des logiques, et à communiquer cet artefact. Toutefois, ces références ne forment pas uniquement un « joli » discours, car l'image d'une entreprise dépend de l'identité organisationnelle (Abratt, 1989), même si elle est une production directe et volontaire de son identité (Schwebig, 1988). En effet, Hatch et Schultz (1997) rappellent que l'identité influence les discours des managers, mais également que ces affirmations accompagnées d'actions l'affectent en retour. De ce fait, l'écart entre l'identité et l'image perturbe inévitablement la stabilité et la cohérence recherchée par l'organisation à travers son identité (Larçon et Reitter, 1979). Nous en déduisons que si une agence se réfère à différentes logiques, cela correspond à son identité.

Ce résultat amène une question, néanmoins : au lieu de parler de trois logiques institutionnelles dans le champ du design, ne devons-nous pas parler d'une seule logique englobant les trois ? Nous répondons par la négative, dans la mesure où une logique est définie par sa cohérence intrinsèque (Scott, 2001). Or, les trois logiques sont opposées sur certaines valeurs (Dumas et Mintzberg, 1991). Il s'agit bien alors d'un compromis trouvé entre les trois (Oliver, 1991) ou d'une stratégie de « design robust » (Hargadon et Douglas, 2001).

L'hypothèse 2 est également soutenue avec un risque de 5%. Ainsi, plus une agence reçoit des reconnaissances et des prix, plus elle est légitime. La directrice de communication de l'Ecole des Beaux-arts de Saint-Etienne, J. Francs, explique : *« Comme on a du mal à identifier les retombées du design, on met en avant les prix »*. J-P. Vitrac, designer, affirme : *« En terme de communication, cela rassure les clients de savoir que leur agence a gagné un*

prix ». Le prix participe donc à la reconnaissance par la communauté de la recherche créative de l'agence (Dégrange, 1993). Elle est jugée « désirable et correcte », donc légitime (Suchman, 1995), dans sa mission de générer de la créativité dans la société. En revanche, nous notons la corrélation positive entre la taille et le nombre de reconnaissances. Cela nous amène à penser qu'une agence de grande taille a davantage de projets à proposer par le simple fait qu'elle est capable d'en assumer plus qu'une agence de petite taille.

Toutefois, une limite à ce résultat vient de la mesure retenue pour le concept de légitimité, à savoir l'âge. Il paraît naturel de voir une agence de design en vie depuis de nombreuses années annoncer un volume de reconnaissances plus conséquent qu'une agence récente : au fil du temps elle a eu davantage d'occasions de concourir. Néanmoins, à ce raisonnement s'oppose une limite empirique : les agences de design mettent en avant leurs dernières reconnaissances pour spécifier leur engagement actuel dans la valorisation de leur créativité. Même si elles ont reçu des reconnaissances des dizaines d'années auparavant, elles ne les mettent pas en avant par peur de paraître dépassées aux yeux de leurs clients, qui sont à la recherche d'une créativité contemporaine voire avant-gardiste.

L'hypothèse 3 est soutenue en retenant la mesure de l'âge de l'agence avec un risque de 5%. Par conséquent, plus une agence travaille avec des clients de secteurs variés, plus elle est légitime. Dans le débat classique entre « spécialisation ou diversification ? », ce résultat montre que, dans un champ créatif comme celui du design, la diversification de l'entreprise est une valeur attendue. Une agence de design doit donc s'efforcer de s'enrichir sur le plan conceptuel et créatif avant d'y parvenir au niveau financier. Cela suppose d'elle des ressources, comme l'argent, l'information, l'équipement et le personnel, pour démarcher des clients de secteurs méconnus jusqu'alors (Amabile, 1988). Elle doit ensuite convaincre l'industriel du bien-fondé de sa démarche d'aller vers des activités étrangères. Or, force est de constater la frilosité des industriels français en matière de design (Etude du Ministère, 2002). En effet, en cas d'échec, ils devront justifier rationnellement leurs choix (Elsbach, 1994). L'agence de design devra alors accepter de se plier à des procédures de légitimité, comme l'évaluation de son projet par un comité de spécialistes. Manfred Hubert, designer, insiste sur la nécessaire *« empathie développée par l'équipe créative »* pour les industriels soumis à des contraintes économiques. J-P. Vitrac, designer, dit quant à lui : *« Il faut savoir expliquer la création. Il peut y avoir de l'intuition. Mais il faut la raisonner pour qu'elle soit intelligible. Les interlocuteurs doivent trouver des arguments qui les touchent et qui sont propres à leur entreprise »*. Ainsi, il sera plus aisé pour les industriels de légitimer la créativité de l'agence

auprès des parties prenantes si la créativité organisationnelle de l'agence est elle-même légitime dans son champ et donc formulée en termes adaptés au système social (Woodman et al. 1993).

Ces résultats nous conduisent à nous interroger sur les choix stratégiques des agences de design en matière de créativité. Jongler entre des valeurs institutionnelles diverses, concourir à de nombreux prix et s'enrichir des normes de secteurs différents supposent une rationalisation de l'activité créative des agences et du champ en lui-même. En effet, jouer le compromis entre les trois logiques implique leur connaissance et leur reconnaissance. Cette approche poly-logique accentue ainsi la force du design, à savoir *« comment bien intégrer les contraintes pour mieux les anticiper »* (C. Riols de l'APCI). Ce travail nécessite, en revanche, une formalisation officielle de ce qu'est le design par des institutions professionnelles comme les syndicats pour que les clients entre autres puissent savoir ce qui est légitime dans le champ du design. Mais, à ce jour, ces institutions sont faiblement représentatives.

En outre, la participation à des concours exige des ressources pécuniaires et l'accord du commanditaire en cas de projet avec un client. Aussi, l'agence désireuse de participer à des concours pour valoriser sa créativité est dans l'obligation de programmer l'événement, ne serait-ce qu'en obtenant l'accord écrit du client. Enfin, diversifier le portefeuille commercial demande des agences de lister les secteurs connus pour identifier les méconnus et planifier leurs investigations. La rationalisation de la créativité des agences donne alors des arguments crédibles aux industriels pour justifier leurs choix, et pour pouvoir affirmer, comme Yo Kaminagai, design manager de la RATP : *« Le design ne fait pas que stimuler la créativité ; il stimule aussi la rigueur ».*

5 CONCLUSION.

L'objectif de cet article était de réfléchir à la légitimité des agences de design à partir de leur créativité. Nous avons ainsi montré l'importance de prendre en compte la personne créative, la situation créative, le processus créatif et le produit créé (Woodman et al. 1993) pour qualifier l'agence comme une entreprise créative légitime. Par suite, nous rapprochons cette réalité empirique aux considérations théoriques du néo-institutionnalisme, où le concept de légitimité fait écho au respect des valeurs des logiques institutionnelles (H_1), valeurs perceptibles, entre autres, dans les reconnaissances (H_2). En outre, la dernière hypothèse (H_3) rebondit sur la norme du champ du design, à savoir « être singulier par la créativité », et tient

compte de la diversité du portefeuille commercial des agences. Les trois hypothèses sont soutenues.

Pourtant, des limites méritent d'être soulevées à défaut d'être effacées. Sur le plan du modèle conceptuel, d'autres facteurs gagneraient à être présents, comme l'étendue de la pratique professionnelle (en produit, en graphisme, en sensoriel…), les liens interorganisationnels avec des partenaires professionnels, les formations des designers… Sur le plan méthodologique, nous avons souligné l'ambiguïté du résultat de l'hypothèse 2 en raison d'une des mesures de la légitimité. Il serait donc pertinent de pondérer le volume de reconnaissances de l'agence en fonction de son année de création et de la date de chacune des reconnaissances. Cette dernière information n'est pas, en revanche, en notre possession. Dans le même ordre d'idées, les variables de contrôle pourraient elles-aussi faire l'objet de mesure relative pour éviter les effets de taille.

Pour conclure cet article, nous souhaitons soulever des pistes de recherche sur la rationalisation des activités créatives d'une part, et d'autre part sur la place de la créativité dans les agences de design en tant que PME. En effet, nos résultats nous amènent à présenter la rationalisation des activités créatives des agences comme une nécessité pour que les parties-prenantes puissent évaluer leur légitimité. Cette rationalisation inciterait par ailleurs les agences à explorer divers univers. Toutefois, jusqu'où ne pas aller trop loin dans la procédure de rationalisation ? Amabile (1988) souligne la nécessité de trouver un équilibre entre des influences opposées, comme la liberté et les contraintes organisationnelles. Non seulement cet équilibre est difficile à atteindre et à maintenir, mais les designers peinent à accepter les contraintes liées à la légitimité. Pour preuve, ils ne parviennent pas à élaborer un référentiel stable de leur métier au point de le traduire en un code APE unique et spécifique au design. Il serait donc intéressant de comprendre comment les agences trouvent leur équilibre entre des forces opposées comme la recherche créative parfois artistique et la rationalisation de leurs activités. Des études de cas sur des projets différents (design produit, design graphique…) permettraient d'approfondir cette question.

Le second questionnement rebondit sur le statut de PME des agences de design. Torres (1998) souligne la spécificité des PME. Or, certains critères majeurs favorisant la créativité (Amabile, 1988) positionnent la PME comme un cadre adapté à l'expression de la créativité (Julien, 1994) : la liberté, le contrôle par l'individu impliqué dans son travail, son autonomie… Il semblerait alors logique que les agences de design soient majoritairement des PME. Pourtant, des grandes agences, comme Dragon Rouge, Desgrippes & Gobé etc., sont réputées créatives. Par conséquent, comment une grande agence de design favorise la

créativité en son sein ? Comment parvient-elle à concilier la liberté et l'autonomie d'une part, et, d'autre part, la rigueur nécessaire à la gestion fonctionnelle d'une grande entreprise ? A l'extrême, nous pouvons nous demander si les agences de design ne doivent pas finalement être de petite taille pour parvenir à remplir leur mission de générer de la créativité. Une réponse positive à cette question impliquerait alors des grandes agences de se restructurer en créant des satellites autonomes mais dépendants de la maison-mère. Il serait alors fructueux de comparer les processus créatifs et leurs résultats au niveau de grandes et de petites agences pour repérer si le statut de PME est à privilégier. Ces interrogations questionnent directement certains experts, qui affirment notamment la nécessité pour les agences de design d'être de grande taille pour être lisibles sur le plan national et international.

En fait, nous constatons que l'intérêt social d'étudier le rapprochement entre la créativité et la légitimité dans le cas des agences est crucial pour les experts du design. Mais, l'intérêt théorique l'est tout autant, car à notre connaissance, peu de recherches sur des champs créatifs ont été menées. Or, les organisations doivent être capables à l'heure actuelle de se redéfinir elles-mêmes (Durand, 2006). Les cas particuliers des agences de design définies par leur créativité peuvent êtres alors des sources d'inspirations pour les autres organisations.

4 BIBLIOGRAPHIE

ABRATT RUSSEL, 1989, A new approach to the Corporate image management process, *Journal of Marketing Management*, 5, n°1, pp. 63-76.

AMABILE T. et CONTI R., 1999, Changes in the work environment for creativity during downsizing, *Academy of Management Journal*, vol.42, n°6, 630-640.

AMABILE T., CONTI R., COON H., LEZENBY J., et HERRON M., 1996, Assessing the work environment for creativity, *Academy of Management Journal*, vol. 39, n°5, 1154-1184.

AMABILE Teresa, 1988, A model of creativity and innovation in organizations, *Organizational Behavior*, vol. 10, p. 123-167.

BAKER W. E., FAULKNER R. R. et FISHER G. A., 1998, Hazards of the market: the continuity and dissolution of interorganizational market relationships, *American Sociological Review*, avril, 63, 2, 147-177.

BARABEL M., HUAULT I. et LECA B., 2006, Esquisse d'une analyse des stratégies locales d'adaptation de l'ordre traditionnel face à la globalisation : une approche néo-institutionnaliste, *Management International*, vol.10, n°3, pp.19-33.

BORJA DE MOZOTA B., 2002, *Design management*, Editions d'Organisations.

D'AUNNO T., SUCCI M. et ALEXANDER J.A., 2000, "The role of Institutional and Market Forces in Divergent Organizational Change", *Administrative Science Quarterly*, 45 : 679-703.

DEEPHOUSE D., 1996, Does isomorphism legitimate?, *Academy of Management Journal*, vol. 39, n°4, pp.1024-1039.

DEGRANGE M., 1993, *Les inventeurs peuvent-ils nous apprendre la créativité, Design / Recherche*, Juin, n°4, p.3-18.

DESREUMAUX A., 2004, « Théorie néo-institutionnelle, management stratégique et dynamique des organisations » *in* Huault I. (coord.) *Institutions et gestion*, éd. Vuibert, Paris, p.29-47.

DIMAGGIO P.J. et POWELL W.W., 1983, The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organisational fields, *American Sociological Review*, 48: 174-160.

DOBBIN F. et DOWD T., 2000, The market that antitrust built: public policy, private coercion, and railroad acquisitions, *American Sociological Review*, oct., 65; 5; p.631-657.

DUMAS A. et MINTZBERG H., 1991 Managing the form, function and fit of design, *Design Management Journal*, Summer, pp.26-31.

DURAND R., 2006, Créativité organisationnelle, *Revue Française de Gestion*, vol.32, n°161, février, pp.91-94.

ELSBACH K. D., 1994, Managing organizational legitimacy in the California Cattle Industry: The construction and effectiveness of verbal accounts, *Administrative Science Quarterly*, 39, pp.57-88.

EURO-PME, 2002, *Gros plan sur les PME, principaux résultats de l'observatoire des PME européennes*, rapport pour la Commission Européenne.

FINDELI A., 1998, La recherche en design : Questions épistémologiques et méthodologiques, *International Journal of Design and Innovation Research*, vol.1, n°1, juin, p.3-13.

GEMSER G. et WIJNBERG N. M., 2001, Effects of reputational sanctions on the competitive imitation of design innovations, *Organization Studies*, 22/4, 563-591.

GRANT R., JAMMINE A. et THOMAS H., 1988, Diversity, diversification and profitability among British manufacturing companies, 1972-84, *Academy of Management Journal*,, vol.31, n°4, pp.771-801.

GREENE W. H., 2003, *Econometrics analysis*, Prentice Hall.

GUIDOT R., *L'histoire du design 1940-2000*, éditions Hazan, Paris, 2000 (ré-édition).

HARGADON A. & DOUGLAS Y., 2001, When innovations meet institutions: Edison and the design of the electric light, *Administrative Science Quarterly*, 46; p. 476-501.

HATCH M. et SCHULTZ M., 1997, Relations between organizational culture, identity and image, *European Journal of Marketing*, 31, 5/6, pp. 356-365.

HETZEL P., 1995, Pour renouveler les processus d'innovation en entreprise, *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai, p.87-98.

JONES C., MANEV I. et FOSTER P., 2001, *Legitimation through differentiation? How architects socially construct their reputations*, Workshop.

JULIEN P.A., 1994, *Les PME : bilan et perspectives*, Paris, Economica, 1ère édition.

KEISTER L. A., 2004, Capital Structure in Transition: the transformation of financial strategies in China's emerging economy, *Organization Science*, vol. 15, 2, 145-158.

LARCON J.P. et REITTER R., 1979, *Structures de pouvoir et identité de l'entreprise*, Université Nathan formation.

LAZERSFELD D., 1965, Des concepts aux indices empiriques, in BOUDON R. & LAZERSFELD D., *Le Vocabulaire des Sciences de Gestion*, Paris, ed. Mouton & co, p.3-36.

LIEDTKA J., 2000, In defense of strategy as design, *California Management Review*, vol.42 n°3, Spring, p.8-30.

LOUNSBURY M. et GLYNN M-A., 2001, Cultural entrepreneurship: stories, legitimacy and the acquisition of resources, *Strategic Management Journal*, 22, pp. 545-564.

LUBART, T. I., 1999, Creativity across cultures. In R. J. Sternberg (Ed.), *Handbook of creativity* (pp. 339-350). Cambridge: Cambridge University Press.

LUBART, T. I., 2001, Models of the creative process : Past, present and future. *Creativity Research Journal, 13(3-4)*, 295-308.

MARCH J., 1991, Exploration and Exploitation in Organizational Learning, *Organization Science*, vol.2, n°1, Feb.

MINISTERE DE L'ECONOMIE, DES FINANCES ET DE L'INDUSTRIE, 2002, *Les pratiques du design en PMI*, Rapport d'Etude, novembre, DesignFrance et Tremplin Protocoles.

OLIVER C., 1991, Strategic responses to institutional processes, *Academy of Management Review*, vol. 16, n°1, 145-179.

OLSON E., SLATER S. et COOPER R., 2000, Managing design for competitive advantage. A process approach, *DesignManagement Journal*, Fall, pp.10- 17.

PHILLIPS N., LAWRENCE T. & HARDY C., 2004, Discourse and institutions, *Academy of Management Review*, vol.29, N°4, pp.635-652

RAO H., MONIN P. et DURAND R., 2003, Institutional change in Toque Ville: Nouvelle Cuisine as an identity movement in French Gastronomy, *American Journal of Sociology*, 108 (4), p. 795-843.

REVUE FRANCAISE DE GESTION, 2006, *Créativité organisationnelle, Dossier*, vol.32, n°161, février.

REVUE FRANCAISE DE GESTION, 2006, *Relations interorganisationnelles*, vol.32, n°164, mai.

SCHWEBIG P., 1988, *Les communications de l'entreprise*, McGraw Hill.

SCOTT W. R., 2001, *Institutions and Organizations*, 2nd édition – 1994 la première, Foundations for organizational science - A sage publications series.

STOYCHEVA K. G. et LUBART T., La nature de la prise de décision créative, in *Créativité organisationnelle, regards sur l'individu, l'entreprise et l'économie*, coordonné par Isaac GETZ, édition Vuibert, 2002, p. 51-73.

SUCHMANN M., 1995, Managing legitimacy: strategic and institutional approaches, *Academy of Management Review*, vol. 20, N°3, pp.571-610.

SZOSTAK B., 2006, *L'impact des facteurs organisationnels sur l'image institutionnelle. Le cas des agences de design en France*, R. Durand (directeur), Thèse de Doctorat, Université de Lyon 3.

THIETART R-A, 1999, *Méthodes de Recherche en Management*, édition Dunod, Paris.

TORRES O., 2003, Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité, *Revue Française de Gestion*, vol. 29, n°144, pp. 119-138.

WASHINGTON M et VENTRESCA M.., 2004, How organizations change: the role of institutional support mechanisms in the incorporation of higher education visibility strategies: 1874-1995, *Organization Science*, vol. 15, n°1, p.82-97.

WOODMAN R., SAWYER J., et GRIFFIN R., 1993, Toward a theory of organizational creativity, *Academy of Management Review*, vol. 18, n° 2, 293-321.

5 ANNEXE

Analyse qualitative

Les entretiens ont duré de 45 minutes à 2h45. Ils ont été enregistrés puis dactylographiés. Les personnes rencontrées ont eu un droit de regard sur leur verbatim pour préserver leur intégrité dans les citations. Les entretiens ont fait l'objet d'une analyse thématique.

Les thèmes abordés ont été :

- Présentation de leur approche personnelle du design industriel et de leur métier.
- Description de l'institutionnalisation du design industriel en France : événements majeurs, personnes clés, création / disparition d'institutions.
- Description des approches du design industriel : valeurs soutenues, institutions et personnes emblématiques.
- Description de l'activité du design en agence et en entreprise.
- Représentativité de l'échantillon des agences présentes dans la revue de Stratégies.

Liste des 25 experts français rencontrés en 2003/2004.

Noms	Statut
Marie-Marguerite Gabillard	Directrice du Centre du Design du Rhône-Alpes (CDRA).
Eric Fache, Geneviève Sengissen, Christian Roche	Designers et membres du syndicat FEDI.
Chantal Riols Anne-Marie Boutin	Cadre de l'APCI. Présidente de l'APCI.
Françoise Jollant-Kneebone	Ex-directrice de l'école ENSCI.
Agnès Lutz	Chargée du design au Ministère de l'Industrie.
Roger Tallon	Designer.
Joëlle Malichaud	Chargée du design au Ministère de la Culture.
Manfred Hubert	Designer indépendant
Josyane Franc	Directrice de la communication de l'école des Beaux-arts de Saint-Etienne.
Paul Schmitt	Fondateur des Centres de design en France et PDG de "*Le Creuset*".
Claude Mollard Marion Laporte	Directeur du CNDP au Ministère de l'Education. Chargée du design au CNDP.
Muriel Rajaut	Directrice du service *Branding and Packaging* à l'agence *Desgrippes & Gobé*.
François Barré	Fondateur du Centre de Création Industrielle.
Jean-Charles Gaté	Journaliste du design à « DesignFax ».
Antoine Fenoglio	Designer et dirigeant de l'agence *Sismo*.
Jean-Pierre Vitrac	Designer et dirigeant de l'agence *Design Pool*.
Raymond Guidot	Historien du design
Christophe Rebours	Designer et dirigeant de l'agence *In Process*.
Jocelyn de Noblet	Historien du design.
Jack Lang	Ministre de la Culture et de l'Education.
Yo Kaminagai	Design manager de la RATP.