

**Université Lyon 3 - Jean Moulin**  
**Ecole Doctorale Management - Information - Finance**

**THESE DE DOCTORAT EN SCIENCES DE GESTION**

(Arrêté du 30 mars 1992)

**Bérangère SZOSTAK TAPON**

**L'impact des facteurs organisationnels**  
**sur l'image institutionnelle des organisations**

*Le cas des agences de design en France*

28 mars 2006

**Jury :**

M. Rodolphe DURAND, Professeur HEC Paris (Directeur).

Mme Isabelle HUAULT, Professeur des Universités, Paris-Dauphine.

Mme Martine SEVILLE, Professeur des Universités, Université Lyon 2.

M. Alain Charles MARTINET, Professeur des Universités, Université Lyon 3.

M. Patrick JOFFRE, Professeur des Universités, Université de Caen.



**« L'Université Jean Moulin Lyon 3 n'entend donner aucune approbation  
ni improbation des opinions émises dans les thèses.**

**Ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs ».**



# REMERCIEMENTS

« Les hommes qui ne pensent pas sont comme des somnambules ».  
Hannah Arendt, *La vie de l'esprit*, 1981, p.250.

Etre consciente de mes actes et de mes choix, les assumer aujourd'hui et demain, et être heureuse dans ma vie : je ne veux pas être une somnambule. Si je me suis engagée dans ce processus de thèse, c'est notamment pour avoir le plaisir de penser, de me poser des questions et d'être un peu plus réveillée. Pourtant, force est d'admettre que je n'ai pas été tout le temps lucide dans mes entreprises. Plusieurs personnes m'ont alors apporté leur aide pour m'éclairer et je souhaite les remercier dans ces premières pages personnelles.

Tout d'abord, je souhaite sincèrement remercier les institutions qui m'on permis d'atteindre cet objectif, à savoir l'Ecole Doctorale MIF, le laboratoire de l'IAE Magellan de Lyon et l'EM de Lyon. Leur soutien financier m'a donné la liberté de me concentrer sur mon travail et la joie de rencontrer d'autres chercheurs dans les colloques nationaux et internationaux.

Merci aux membres du jury de tenter de comprendre ma perception du monde de l'entreprise. Merci à vous, Professeur Huault, d'avoir communiqué votre expertise sur les théories néoinstitutionnalistes : vous m'avez tout simplement éclairée sur les apports et les limites de cette approche.

Merci à vous, Professeur Séville, de critiquer mon travail et, ainsi, de m'aider à l'améliorer. Même si nous n'avons jamais vraiment pu échanger sur nos recherches respectives, vous avez su tenir compte de mes contraintes en me dégageant du temps au cours des semestres d'enseignement pour que je puisse avancer dans mon étude et je vous en remercie.

Merci à vous, Professeur Joffre, de contribuer à ce « grand » jour en partageant vos réflexions stratégiques et managériales.

Professeur Martinet, j'avoue que vous faites partie des personnes qui m'ont donné envie de faire de la recherche, de porter un regard critique sur le monde de l'entreprise et d'essayer d'apporter modestement de l'aide aux entreprises. Merci de m'avoir prodigué des conseils judicieux notamment de faire ma thèse avec Rodolphe, merci de m'avoir posé des questions claires sur ce travail mais aussi donné des pistes à explorer pour l'améliorer.

Et vous, enfin, cher Directeur de Thèse, Rodolphe Durand : ma gratitude à votre intention est immense. Amusant : en écrivant ces quelques mots, je me rends compte que je souris. Voilà comment je résume ces quelques années : avec un sourire sincère. J'ai été vraiment heureuse de vivre cet apprentissage avec vous. Merci pour votre

accessibilité intellectuelle : votre vivacité m'a souvent encouragée à aller plus loin. Merci pour votre franchise qui a été structurante : certaines de vos critiques directes mais bienvenues m'ont permis d'être réaliste et de chercher souvent à simplifier ma pensée. Merci pour votre grande disponibilité, vos encouragements du début à la fin de ce processus, et votre humanité... chocolatée !

Aimer penser, lire, critiquer, rencontrer des personnes, échanger avec elles : je le dois à mes parents, à leur exemple et à leur éducation. Merci, Dad, de m'avoir donné le goût du monde de l'entreprise, de ne pas avoir peur d'aller me confronter à l'opinion de personnes plus mûres, et de défendre mes idées avec assurance. Merci, Mom, de m'avoir légué le goût des études universitaires, de m'avoir appris à accepter les critiques et les remarques de mon entourage, et de prendre du recul face aux situations déroutantes.

John, ces années d'études n'auraient pas pu se dérouler sans ton aide. Je te remercie d'avoir supporté mes absences, et de m'avoir entendue, voire écoutée, te parler très souvent des théories néoinstitutionnalistes, du design industriel et de mon positionnement épistémologique...! Merci d'avoir assumé, ces dernières semaines, la gestion du quotidien de notre foyer.

Je tiens également à remercier ma famille de Montréal de m'avoir accueillie pour réaliser une étape de ce travail, qui m'a enrichie personnellement. Dans le même sens, merci à toi, ma jolie Anne, de m'avoir logée à Paris de nombreuses fois pour que je puisse rencontrer des experts du design industriel.

Merci à ceux qui ont participé, lu et critiqué le fond et la forme du manuscrit que voici. Merci Professeur Yves Livian et Professeur Alain Roger. Merci Emmanuel et Anne. Merci Eliane de ton aide sur mon expression en français, d'avoir accepté de participer au double codage avec Blandine et de t'être inquiétée avec Richard, de John pendant mon séjour à Montréal.

Aussi, je tiens à remercier la quarantaine de personnes rencontrées au cours de cette recherche pour le temps qu'elles m'ont généreusement offert, pour l'honnêteté avec laquelle elles m'ont parlé et pour leur compréhension des contraintes de la recherche.

Je remercie, enfin, tous mes collègues universitaires et amis pour leur soutien affectif et intellectuel : merci Audrey B., Isabelle C., Séverine LL, Hela, Jean-Louis, Wafi, Martine, Jamil, Anna, Olga, Elvire, Jaël, Basia et Nebo, Nicolas... Et tous les autres.

# SOMMAIRE

<b>1</b>	<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>9</b>
1.1	Panorama de la recherche.....	
	.....10	
1.2	Positionnement de la Recherche en Stratégie des Organisations.....	15
1.3	Plan de la Thèse et Architecture de la Recherche.....	19

## **PARTIE 1 - FONDEMENTS THEORIQUES DE LA RECHERCHE** **21**

<b>2</b>	<b>CONSTRUCTION DU MODELE PROPOSITIONNEL DE LA THESE...27</b>
2.1	La Coexistence de Logiques Institutionnelles dans un Champ organisationnel .....28
2.2	L'image institutionnelle : une construction de la légitimité.....52
2.3	Détermination des Facteurs Organisationnels..... 66
2.4	Conclusion : Cadre de Référence Théorique de la thèse.....76
<b>3</b>	<b>CONSTRUCTION DES HYPOTHESES DE RECHERCHE.....79</b>
3.1	Choix de la Méthode d'Identification des Logiques Institutionnelles.....80
3.2	Evolution Institutionnelle du Design Industriel en France (1945-2005).....88
3.3	Hypothèses de Recherche.....125
3.4	Conclusion du positionnement théorique de la recherche.....145

## **PARTIE 2 - METHODES, RESULTATS DISCUSSION DE LA RECHERCHE** **144**

<b>4</b>	<b>LES AGENCES DE DESIGN EN FRANCE : METHODES ET RESULTATS.....</b>	<b>151</b>
4.1	Sources mobilisées.....	151

4.2	Construction de la Variable Dépendante de « Image Institutionnelle ».....	164
4.3	Construction des variables indépendantes.....	176
4.4	Les variables de contrôle.....	205
<b>5</b>	<b>RESULTATS STATISTIQUES ET ETUDE CONFIRMATOIRE.....</b>	<b>211</b>
5.1	Choix du Modèle statistique <i>Logit</i> .....	211
5.2	Résultats des tests.....	216
5.3	Etude confirmatoire.....	229
<b>6</b>	<b>DISCUSSION MANAGERIALE ET THEORIQUE.....</b>	<b>255</b>
6.1	Implications managériales de l'analyse.....	255
6.2	Discussion théorique du travail.....	267
6.3	Limites de la recherche.....	282
<b>7</b>	<b>CONCLUSION.....</b>	<b>287</b>
7.1	Synthèse de la recherche.....	287
7.2	Perspectives de Recherche.....	292
<b>8</b>	<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>299</b>
<b>9</b>	<b>ANNEXES.....</b>	<b>309</b>
9.1	Annexe du Chapitre 1 : Repères historiques du Design industriel.....	309
9.2	Annexe 2 - Le Modèle Economique Français.....	321
9.3	Annexe 3 - Guide d'entretien en France.....	327
9.4	Annexe 4 - Points clés des entretiens en France.....	333
9.5	Annexe 5 - Guide d'entretien à Montréal.....	389
9.6	Annexe 6 - Points clés des entretiens à Montréal.....	397
	<b>SOMMAIRE DES FIGURES.....</b>	<b>431</b>
	<b>SOMMAIRE DES TABLEAUX.....</b>	<b>433</b>
	<b>TABLE DES MATIERES.....</b>	<b>437</b>

# INTRODUCTION

Depuis les années 80, l'espace économique français accueille de plus en plus d'agences de design et le nombre de designers industriels, qui sont intégrés dans des entreprises manufacturières, augmente (Ministère de l'Industrie 2002). Des régions, comme la Loire et le Rhône-Alpes, encouragent même ce développement par l'intermédiaire d'institutions, comme le Centre de Design à Lyon, la future Cité Internationale du Design à Saint-Étienne, et de manifestations, telle que la Biennale Internationale du Design Industriel à Saint-Étienne... En revanche, pour atteindre cet objectif, il est nécessaire de rendre le design industriel « légitime » aux yeux des entrepreneurs, d'où son institutionnalisation. Ainsi, ce processus d'institutionnalisation soutient le développement des organisations clés de ce secteur, à savoir les agences de design.

**C  
H  
A  
P  
I  
T  
R  
E  
1**

Notre recherche s'intéresse donc au champ organisationnel du design industriel en France à travers les théories néoinstitutionnalistes. Cette approche théorique nous offre une compréhension précise du phénomène d'institutionnalisation du design industriel et de la légitimité des agences de design. Les premières pages de cette thèse ont donc pour objectif de positionner notre travail pour mieux comprendre les décisions prises sur les plans théorique et empirique.

Même si nous ne détaillons pas en profondeur notre analyse épistémologique, nous proposons des pierres de touche reprises tout au long de la réflexion, notamment notre positionnement positiviste et notre approche déductive de l'objet de recherche. Rendre clair et pédagogique notre argumentaire est une nécessité pour faciliter la « discussion rationnelle » entre scientifiques et « l'esprit critique » (Popper 1973 ; Cossette 2004).

## 1.1 PANORAMA DE LA RECHERCHE

Avoir le droit d'exister, justifier sa pratique professionnelle, être crédible dans une affaire : ces propositions font toutes référence au concept de « légitimité ». Sans lui, une organisation peine à assurer sa survie (Ashforth et Gibbs 1990 ; Elsbach 1994 ; Suchman 1995). Selon Suchman (1995), la légitimité est « la perception ou présomption généralisée que les actions d'une entité sont désirables, correctes et appropriées à l'intérieur d'un système de normes, de valeurs, de croyances et de définitions socialement construites ». Les organisations ont donc à charge de signaler leur légitimité, en démontrant leur conformité aux normes, aux valeurs et aux attentes des groupes concernés par leurs activités. Pourtant, force est d'admettre que toutes les organisations sont différentes les unes des autres (Larçon et Reitter 1979). Comment concilier alors la légitimité qui passe par la similarité et la singularité des organisations ?

Dans une approche institutionnelle, les chercheurs expliquent que les organisations adoptent des structures et des procédures similaires pour signaler leur légitimité, et ainsi atteindre une performance supérieure à celle des organisations « illégitimes » (DiMaggio et Powell 1983 ; Kondra et Hinings 1998). Dans ce sens, les organisations émettent des messages, dont le contenu comprend des arguments qui font référence aux logiques institutionnelles comprises par l'environnement (Suchman 1995). Ces messages comprennent, entre autres, l'exposition de leurs caractéristiques centrale, distinctive et permanente de leur identité (Albert et Whetten 1985), mais aussi des images organisationnelles (Alvesson 1990 ; Gioia, Schultz et Corley 2000). Dans ce sens, cette thèse développe le concept d'« **image institutionnelle** », défini comme l'image organisationnelle construite par l'organisation à partir des logiques légitimes du champ organisationnel pour être projetées aux parties prenantes. Nous retenons le concept de champ organisationnel, comme étant l'ensemble des acteurs pertinents de la vie institutionnelle (les concurrents, les fournisseurs essentiels, les consommateurs, les organismes de régulation...).

Au sein de ce champ organisationnel, DiMaggio et Powell (1983) montrent clairement l'existence de pressions institutionnelles isomorphiques, d'où une ressemblance des organisations dans leur fonctionnement et leurs caractéristiques organisationnelles. Ce processus d'homogénéisation des organisations passe par des

institutions, définies comme « composées de structures cognitives, normatives et régulatrices et d'activités qui fournissent la stabilité et le sens aux comportements sociaux, mais qui permettent également le changement » (Scott 2001 ; Farjoun 2002). Les organisations sont vues alors comme des joueurs passifs, car, sur le long terme, elles ne font qu'adopter les buts, les pratiques et les structures légitimes.

Cependant, cette vision isomorphe des institutions est complétée par les travaux d'Oliver (1991), qui montre la capacité des organisations à répondre différemment aux pressions institutionnelles et à être performantes au fil du temps. Selon ce chercheur, les organisations peuvent jouer sur leur appartenance à plusieurs champs organisationnels pour légitimer certaines stratégies, illégitimes dans leur champ principal. Les organisations sont donc appréhendées comme des joueurs actifs décidant d'accepter, de faire un compromis, d'éviter, de contester ou de manipuler les pressions institutionnelles. Cashore et Vertinsky (2000) et Cartwright (1998) poursuivent la réflexion d'Oliver (1991) en expliquant que les organisations peuvent accepter volontairement les normes, voire être proactives dans leur démarche stratégique vis-à-vis des normes. Ainsi, comme l'expliquent Zuckerman (1999), Phillips et Zuckermann (2001) et Durand et McGuire (2005), les organisations sont des candidates face à un public en charge de choisir celles qui auront ses faveurs. Les organisations sont alors proactives, car elles mettent en avant leur conformité aux standards pour être comprises, et signalent ensuite leur différence vis-à-vis des autres compétiteurs.

Washington et Venstresca (2004) dépassent, quant à eux, ces considérations en estimant que les institutions d'un même champ peuvent soutenir l'émergence de stratégies distinctes du modèle canonique, et encourager la variation et la nouveauté (Ford 1996). Hoffmann (1999) aborde lui aussi les institutions comme étant actives et passives face au changement. Par conséquent, dans un même champ, les facteurs organisationnels, qui spécifient chaque organisation du champ, peuvent expliquer l'image institutionnelle d'une organisation.

Dans la continuité de ces auteurs, nous avançons, de notre côté, qu'un même champ organisationnel peut comprendre plusieurs logiques institutionnelles, qui ne répondent pas aux mêmes normes et standards institutionnels, sans qu'une logique en délégitime une autre, car perçue comme meilleure à un moment précis. Les organisations peuvent alors projeter des images reconnues dans le champ et ancrées

dans des logiques institutionnelles différentes mais pourtant comprises par l'environnement. Ces images institutionnelles peuvent alors être construites à partir d'une seule ou de plusieurs logiques.

Notre projet de recherche se situe ainsi autour de l'objet de recherche suivant : **étudier les facteurs organisationnels expliquant l'image institutionnelle dans un champ poly-logique**. Dans ce sens, notre approche s'apparente à celle des positivistes : « les théories sont des filets destinés à capturer ce que nous appelons « le monde », à le rendre rationnel, l'expliquer et le maîtriser » (Popper 1973 : 57). Ainsi, notre logique de recherche est déductive, car faisant suite à l'élaboration d'hypothèses confrontées à la réalité d'une situation (Charreire et Durieux *in* Thiétart 2003). En effet, « une hypothèse ne peut être que soumise à des tests empiriques et seulement après avoir été avancée. (...) Leur forme doit être telle qu'il soit logiquement possible tant de les vérifier que de les falsifier » (Popper 1973 : 26, 36).

De ce fait, expliquer l'existence d'images institutionnelles dans une perspective néoinstitutionnaliste suppose (1) de décrire les logiques institutionnelles référencées pour (2) préciser les facteurs organisationnels expliquant chaque image. Mais, comment déterminer l'existence de différentes logiques institutionnelles dans un champ ? Quels facteurs organisationnels rendent légitimes les différentes images institutionnelles des organisations au sein d'un même champ organisationnel ? Sont-ils similaires ou distincts ? Cette thèse se propose d'apporter des réponses à ces questions en s'appuyant sur les recherches néo-institutionnalistes complétées par les réflexions sur les concepts d'identité et d'image organisationnelles.

L'intérêt théorique de ce travail consiste donc à développer une approche différente de celle utilisée généralement par les chercheurs néoinstitutionnalistes qui appréhendent un champ organisationnel à travers une seule logique dominante. En tant que gestionnaire, nous prenons compte alors de la double nécessité pour les organisations de ne pas être uniformes et d'être légitimes. Quatre points sont développés dans ce sens : (1) les facteurs organisationnels dans un champ organisationnel différencient les choix des organisations à se référer à une logique institutionnelle plutôt qu'une autre ; (2) les organisations jouent le rôle de parties prenantes au processus de construction des logiques institutionnelles, car, dans leur recherche de légitimité, elles produisent des discours consolidant et modifient les caractéristiques des logiques ; (3)

nous devons dépasser l'idée selon laquelle une nouvelle logique désinstitutionnalise systématiquement l'ancienne pour intégrer une nouvelle approche du rôle des institutions dans le champ organisationnel vis-à-vis des organisations ; (4) la diversité d'un champ organisationnel suppose l'existence d'au moins deux logiques institutionnelles dans le champ, que les organisations utilisent, simultanément ou non, dans la construction et la projection de leur image institutionnelle.

Pour appuyer notre thèse, nous étudions le champ organisationnel du design. En effet, l'objet du travail en design industriel consiste à être à la fois différent et légitime, ce qui fait écho à la nécessité des organisations en général de concilier ces deux positions. Le cas de ce secteur illustre alors les enjeux de la plupart des organisations - bien que relativisés en fonction des spécificités du secteur du design industriel.

La définition du « design industriel » retenue dans notre thèse n'englobe pas toutes les activités de conceptions, comme l'approche anglo-saxonne le soutient. Le design industriel regroupe les activités de conception incluant un designer ou une agence de design. La conception peut consister à créer de nouveaux produits/services industriels ou d'en améliorer la forme ou la fonction. Elle suppose également la possibilité de fabriquer ce produit/service en grande ou petite série, mais nullement à l'unité. L'agence de design inclut la participation en son sein d'au moins un designer. Un designer est un individu, dont les compétences en dessin 2D et 3D sont majeures. Il aborde également les problématiques sous les angles culturel, technique et stratégique.

Ainsi, eu égard à ces définitions, une étude du Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie (2002)<sup>1</sup> montre que les entreprises, qui font appel au design, veulent à 64% afficher leur identité, à 47% se différencier et à 43% être plus créatives dans leur méthode de conception. Aussi, 60% des entreprises estiment que le design stimule leur créativité. La créativité est donc capitale dans ce champ.

Quoi qu'il en soit, les acteurs de ce champ se confrontent également à la légitimité. Or, à travers la lecture d'ouvrages sur le design industriel, mais aussi d'entretiens avec des experts français du domaine, il nous semblait curieux initialement de constater l'existence de trois logiques bien différentes, mais pourtant perçues comme crédibles à l'intérieur de cette industrie. Nous aurons l'occasion de détailler la

---

<sup>1</sup> Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie, 2002, *Les pratiques du design en PMI*, rapport réalisé par Design France et Tremplin Protocoles, novembre.

méthodologie permettant de déterminer chacune des logiques. La *logique fonctionnaliste* véhicule l'idée selon laquelle « la forme suit la fonction » ; le paradigme efficace et rigoureux de l'ingénieur prime. La *logique formaliste* se réfère à l'univers des Formes Libres, où l'éclectisme, les émotions, voire l'artistique, dominant. Quant à la *logique stratégique*, elle présente la discipline du design industriel comme un facteur clé de succès : le design industriel confère aux organisations un avantage concurrentiel durable. Pour asseoir leur légitimité, les organisations se réfèrent à ces valeurs institutionnelles. Quels sont les facteurs organisationnels, qui rendent alors légitimes les images institutionnelles des agences de design ?

Ainsi, l'intérêt managérial de ce travail consiste à soutenir une valence multiple concernant le choix stratégique des organisations de se référer à certaines valeurs institutionnelles et, par conséquent, à être légitimes. Par exemple, dans le cas du design industriel, notre analyse nous permet de distinguer trois logiques institutionnelles : les agences de design peuvent de ce fait se référer à certaines valeurs légitimes dans une des trois logiques. Dans ce sens, nous formulons huit hypothèses spécifiques au champ du design industriel en France. Elles mettent en relation des facteurs organisationnels identifiés dans la littérature avec les images institutionnelles idiosyncrasiques au cas étudié.

En outre, nous avons choisi d'analyser les images institutionnelles des agences de design dans une revue professionnelle à destination des parties prenantes présentes et futures, comme les clients et les designers. Ce choix dépend en partie de l'absence d'identifiant fiable de cette profession en France. Nous avons fait confiance à leur sentiment d'appartenance professionnelle : sont considérées comme des agences de design, les organisations se définissant comme telles et proposant une pratique professionnelle en design industriel (design produit, design graphique, design d'environnement...). Enfin, eu égard aux études néo-institutionnalistes (Scott 2001), nous avons opté pour une étude longitudinale, de manière à inclure les évolutions institutionnelles des facteurs susceptibles de légitimer les différentes logiques institutionnelles.

## 1.2 POSITIONNEMENT DE LA RECHERCHE EN STRATEGIE DES ORGANISATIONS

Notre positionnement en stratégie se traduit par une première affiliation de deux ans (2002-2004) à un groupe de recherche de l'E.M Lyon, appelé COGIRE<sup>2</sup> et dirigé par le Professeur R. Durand, et également par notre affiliation depuis 2002 au groupe de recherche EURISTIK de l'IAE de Lyon, dirigé par le Professeur A-C. Martinet. Les différentes interactions avec les membres de ces équipes de recherche nous ont amenés à réfléchir sur ce qu'est la stratégie des entreprises. Ainsi, nous adoptons l'approche selon laquelle la stratégie doit permettre aux organisations de survivre chaque jour, de donner du sens aux actions des personnes impliquées, et de favoriser la cohérence entre tous les facteurs organisationnels la définissant (Atamer et Calori 2003).

Cette approche se retrouve dans le courant évolutionniste, où la stratégie d'entreprise est l'étude des processus de sélection des entreprises et de la constitution des avantages concurrentiels (Durand 2000a). Qui dit *sélection* dit *choix des entreprises* susceptibles de subsister, car ces structures ont su transformer leurs portefeuilles de ressources et d'aptitudes de manière à créer un avantage concurrentiel. A noter que les ressources peuvent rendre des services et que les aptitudes sont susceptibles d'exploiter les services des ressources. Ainsi, nous acceptons le postulat de Barney (1991), qui stipule le principe d'hétérogénéité des firmes, car les ressources utiles à la formulation et à la mise en œuvre des stratégies sont distribuées de manière inégale parmi les structures en concurrence. Peteraf (1993) explique, dans ce sens, que l'avantage concurrentiel découle notamment de l'hétérogénéité des ressources. Certaines firmes possèdent des ressources et aptitudes, qui sont en quantités limitées sur le marché ou difficiles à imiter, d'où une meilleure performance (Durand 2000b).

Cependant, même si ces structures sont potentiellement plus performantes que les autres, une nécessité leur est imposée : être comprises par les parties prenantes. Intervient alors le concept de légitimité (DiMaggio et Powell 1983 ; Suchman 1995). Or, les considérations néo-institutionnalistes accentuent l'idée selon laquelle les organisations sont isomorphes – ce qui s'oppose alors aux réflexions du courant des

---

<sup>2</sup> Créativité des Organisations, des Groupes, des Individus : Recherche en Entreprise.

ressources, où les organisations sont appréhendées comme singulières. Comment concilier les vues stratégiques et institutionnelles ? Desreumaux (2004) propose alors deux pistes de réponses : (1) préconiser un juste milieu consistant à être aussi différent qu'il est légitime de l'être, ou (2) gérer le contexte institutionnel pour le façonner à son avantage. Il exclut la première piste par manque de repères d'opérationnalisation. Il décrit la seconde par peur de créer un agenda vicieux à l'instar de celui de Porter qui transforme les vices des distorsions concurrentielles de l'économie industrielle en vertu pour les managers<sup>3</sup>.

Une troisième piste existe. En effet, selon Martinet (1997), il existe quatre grandes logiques - ou attracteurs - sous-jacentes aux discours stratégiques :

- (1) *La téléo-logique* : l'entreprise est vue comme un système que des dirigeants peuvent et doivent gouverner. L'organisation est instrumentalisable à travers la capacité des dirigeants à voir, à concevoir, à faire prévaloir, à planifier et à programmer les trajectoires de l'entreprise sur le long terme. La stratégie y est délibérée.
- (2) *L'éco-logique* : Les organisations doivent avoir l'aptitude à satisfaire les exigences de leur environnement et/ou de leur marché. Les dirigeants sont réduits, à l'extrême, à un rôle symbolique, qui les oblige à se contenter de « présenter » l'entreprise aux parties prenantes pour les persuader qu'elle est bien gérée. En somme, la firme est commandée par le marché. La stratégie consiste alors à appréhender les mécanismes de marché, et se focalise sur la richesse des actionnaires, la valeur, les prix, le rendement, la compétitivité...

---

<sup>3</sup> Explication de « l'agenda vicieux » donnée par Alain Desreumaux par courriel le 4 juin 2005 : « *L'idée d'agenda vicieux correspond à une interprétation des travaux de M. Porter. Comme vous le savez, M. Porter s'appuie sur l'économie industrielle, dont une partie des préoccupations était d'inviter les décideurs publics à prendre des mesures permettant d'éviter les distorsions concurrentielles. Selon R.N. Langlois, Porter transforme le vice (les distorsions concurrentielles) en vertu en développant la théorie du "how to" à destination des managers plutôt que celle du "how not to" pour les décideurs publics. La récupération de la TNI par le management stratégique, dans une optique essentiellement instrumentale, peut déboucher sur une posture analogue : comment tirer parti de la connaissance que l'on a des phénomènes institutionnels pour bâtir des stratégies et des positionnements favorables. Plus généralement, c'est une posture que caractérise de nombreux travaux en gestion : maintenant que l'on a compris un phénomène, quelle utilisation peut-on en faire ? (voir par exemple les nombreux travaux en gestion sur, par exemple, les phénomènes de motivation des individus). Dans le cas de la récupération de la TNI, il n'est pas sûr que l'injonction de jouer avec les "règles" institutionnelles soit si simple. Voir à cet égard les travaux qui se développent en ce moment sur l'entrepreneur institutionnel.* »

- (3) *La socio-logique* : Cette attracteur privilégie les relations et les jeux d'acteurs, les rapports de pouvoir, le rôle des normes culturelles et des règles... La rationalité dominante est politique. La stratégie d'entreprise résulte des stratégies des acteurs.
- (4) *L'idéo-logique* : La réalité stratégique est construite, mise en scène, et renforcée par des processus mentaux, cognitifs et langagiers. Le discours stratégique est un instrument de pouvoir. L'entreprise, son environnement et sa stratégie n'existent pas en dehors des (re)présentations que s'en construisent les acteurs.

Martinet (1997) insiste sur l'impossibilité des chercheurs à ordonner ces quatre logiques : chacune possède une capacité descriptive ou explicative *partielle* ou *contingente*. En revanche, toute recherche descriptive ou explicative comportant une confrontation empirique exige d'identifier son angle d'attaque en « choisissant son camp ».

Dans cette recherche, nous adoptons la première et la deuxième logiques de Martinet (1997) : l'organisation est autonome, auto-référente, finalisable, pilotable, mais elle doit également satisfaire les attentes des parties prenantes pour survivre. La stratégie est vue comme des positions à construire ou à modifier, des manœuvres à concevoir et à opérer, des décisions majeures à prendre. Ces constructions supposent de comprendre les structures de marché et de s'en remettre au calcul et à la rationalité économique substantive. Evidemment, cela ne signifie pas que nous ignorons le rôle des acteurs. Mais, affirmer ce positionnement permet de consolider la cohérence de cette thèse et de choisir un fil directeur (Martinet 1997).

De ce fait, nous pouvons élaborer une troisième piste de réflexion permettant de répondre à la question de Desreumaux (2004) : Comment concilier la singularité des organisations et leur besoin de légitimité ? Avec l'introduction du concept de « finalisme » inhérent à la *téléo-logique*, nous considérons que les dirigeants conçoivent des stratégies et affirment leur singularité ou leur légitimité en fonction de leurs objectifs : Quel est le but visé par ce choix stratégique ? La réponse nous permet d'expliquer pourquoi les dirigeants mettent à certains moments leur singularité en avant, et, à d'autres moments, leur légitimité (Zuckerman 1999 ; Phillips et Zuckerman 2001). Nous retrouverons ces aspects, lorsque nous aborderons l'image institutionnelle des

agences de design dans la seconde partie. En fait, il ne s'agit pas d'une position intermédiaire permanente –« être aussi différent qu'il est légitime de l'être »-, mais d'un choix stratégique contingent.

Aussi, nous considérons les organisations comme singulières, en raison de leur possession et utilisation de ressources et aptitudes, mais également comme légitimes dans le champ organisationnel, en raison de la congruence annoncée au bon moment de leurs actions et valeurs avec celles de leurs auditoires (Deephouse 1996). De plus, Suchman (1995) définit la légitimité comme une perception positive des actions de l'organisation. Cela suppose bien la nécessité de prendre en compte l'entité qui perçoit ou la manière dont l'organisation prépare cette perception. Il se peut, par exemple, que l'organisation se montre d'abord légitime pour, ensuite, accentuer sa singularité (Hargadon et Douglas 2001) ; ou, au contraire, exacerber sa singularité au point de choquer les gens, pour, par la suite, gagner une reconnaissance sociale (Elsbach et Sutton 1992).

Ainsi, quand les organisations sont en contact avec leur environnement, elles ont à gérer le couple singularité / légitimité au cours de leur existence. Savoir valoriser publiquement le bon état découle alors d'une démarche stratégique téléo-logique, qui repose sur la rationalité limitée des dirigeants (Simon 1983), mais aussi éco-logique, qui suppose la compréhension de l'environnement et du marché. Or, la logique téléo-logique est davantage familiarisée avec l'analyse et la manipulation des facteurs, et la logique écologique avec les mécanismes de marché (Martinet 1997). Est de fait ignoré le rôle des acteurs dans la gestion du couple singularité / légitimité. Certes, l'étude de la compréhension intrasubjective et intersubjective des acteurs impliqués dans la gestion dudit couple apporte un éclairage intéressant sur le choix final du processus. Mais, eu égard à notre approche de la stratégie des organisations, nous considérons uniquement le résultat de la gestion du couple singularité / légitimité sans nous préoccuper du rôle des acteurs dans le processus de décision.

Ces éléments de définitions et de prises de position vis-à-vis de la stratégie des entreprises nous guident naturellement dans la construction de cette recherche. Le centre de gravité se place alors au niveau de l'image institutionnelle des organisations et nous considérons ce concept comme le choix stratégique des dirigeants des organisations.

### 1.3 PLAN DE LA THESE ET ARCHITECTURE DE LA RECHERCHE

Cette thèse est défendue en deux parties et procède de l'architecture de la recherche décrite sur la figure 1. L'objectif de la première partie est l'élaboration d'un modèle théorique de notre projet de recherche : étudier, à partir de la littérature, les facteurs organisationnels expliquant l'image institutionnelle dans un champ polylogique. Les recherches s'appuyant sur les théories néo-institutionnalistes sont nombreuses et fort diversifiées (Huault 2004), tant dans leur niveau d'étude que dans l'ancrage disciplinaire de leur objet de recherche en ressources humaines, finance, stratégie des organisations, marketing... Par ailleurs, ces travaux se sont intéressés à l'individu, à l'organisation, à l'environnement ou encore au réseau. Ainsi, pour bien appréhender les concepts, nous sommes amenés à lire des travaux en dehors de notre ancrage disciplinaire. Cela ouvre l'esprit et nous pousse à adopter, en partie, une approche transversale de notre problématique.

En revanche, pour éviter toute dispersion, nous ancrons notre travail au niveau de la stratégie des organisations selon la définition d'Atamer et Calori (2003). Par conséquent, nous étudions l'image institutionnelle de ces organisations, i.e. l'image organisationnelle référençant les logiques institutionnelles (Gioia, Schultz et Corley 2000 ; Dutton, Dukerich et Harquail 1994 ; Dutton et Dukerich 1991 ; Alvesson 1990). Cette image communique aux parties prenantes leur bien-fondé et modifie la perception que ses partenaires ont de ces organisations : elle renforce donc leur légitimité (Suchman 1995).

De ce fait, dans le **chapitre 2**, nous construisons un modèle nous permettant de soutenir notre projet de recherche : l'image institutionnelle des organisations dépend de l'existence des logiques institutionnelles dans un même champ. Cette première étape ne nous permet pas de formuler des hypothèses de recherche, car les logiques institutionnelles du champ - et donc les images institutionnelles des organisationnelles - sont spécifiques au terrain choisi.

C'est pourquoi, au cours du **chapitre 3**, nous décrivons l'institutionnalisation du design industriel, en examinant le développement du design industriel en France à partir de la littérature et d'une vingtaine d'entretiens d'experts français. Ces entretiens ont

pour but : (1) de compléter la littérature très axée sur les aspects culturels et peu sur la dimension gestionnaire et (2) de comprendre le design industriel au contact d'experts. Trois logiques sont mises alors en exergue : les logiques fonctionnaliste, formaliste et stratégique. Le modèle est alors décliné dans le cas du design industriel en France, et huit hypothèses sont proposées pour expliquer les images institutionnelles des agences de design.

La seconde partie de cette thèse consiste en la mise en œuvre d'outils pour analyser le corpus empirique et ainsi expliquer les images institutionnelles des agences de design industriel en France. Ainsi, le **chapitre 4** explicite la construction de la base de données à partir de données secondaires : « Le guide des professionnels du design ». La base comprend le codage des images institutionnelles de près de 250 agences de design françaises de 1989 à 2002. Nous détaillons également l'ensemble de la méthodologie mise en œuvre dans le codage de toutes les variables mobilisées.

Le **chapitre 5** présente les modèles statistiques de régression logistique utilisés pour tester les hypothèses. Pour défendre la solution apportée à notre question de recherche, mais aussi pour essayer de la dépasser (Popper 1973), nous soumettons la critique que des experts montréalais ont faite des résultats empiriques. Notre travail nous enjoint, par suite, à mettre en question certains a priori des experts du design industriel en France, mais également à prendre du recul sur nos conclusions et ainsi à répondre à l'impératif statistique de Kennedy (2003) : dépasser les résultats et les non résultats pour tenir compte de la réalité sociale du phénomène étudié.

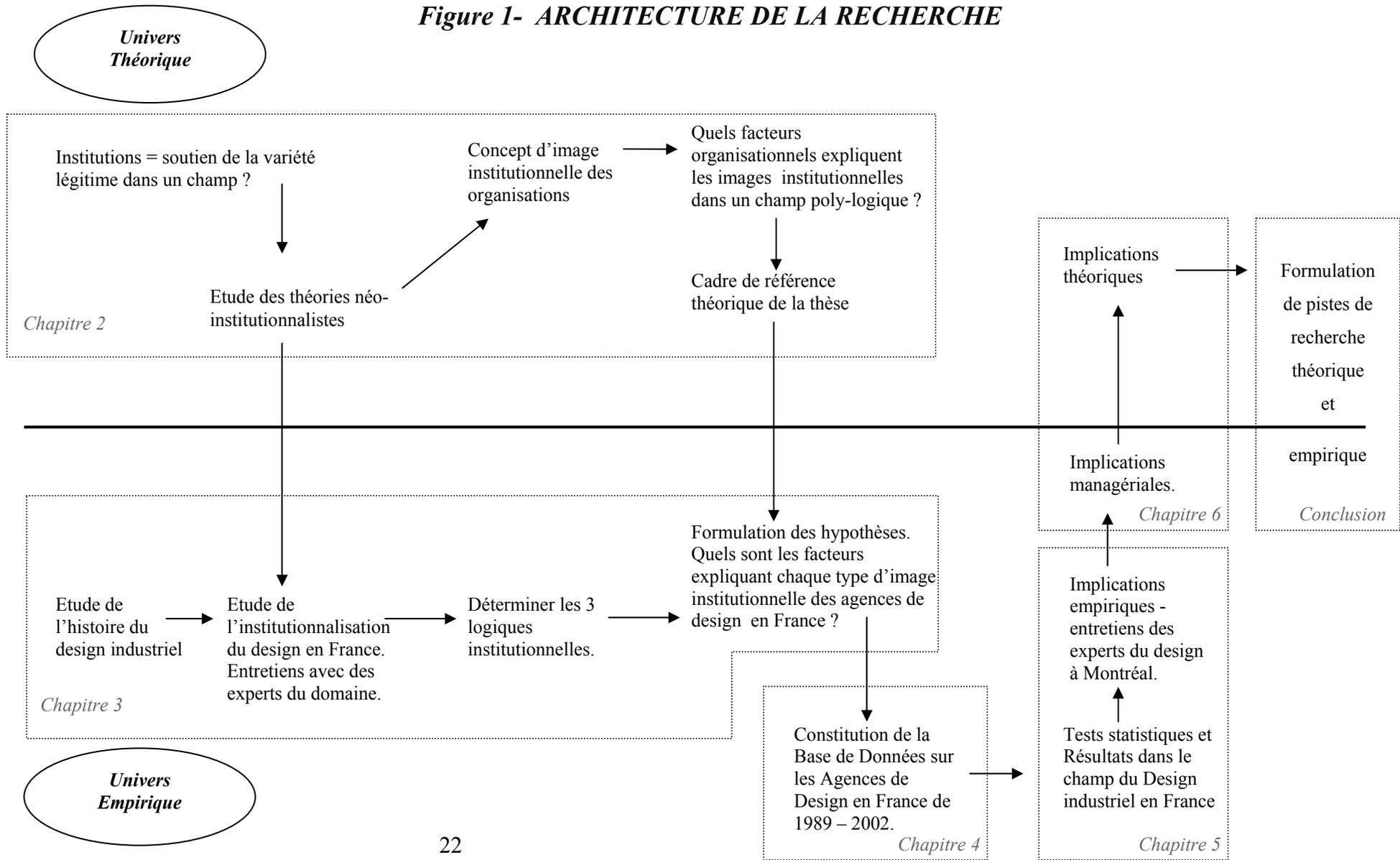
Cette démarche aboutit au **chapitre 6**, où nous discutons des résultats sur les plans managérial et théorique. Nous revenons alors sur les apports principaux de cette recherche : (1) la cohérence entre les facteurs organisationnels et l'image institutionnelle des agences de design ; (2) des grilles de notation des expertises professionnelles des agences et de la diversité de leur portefeuille commercial, utiles pour comparer leur pratique ; (3) l'importance pour les institutions du champ du design de spécifier quelle logique elles soutiennent ; (4) la singularité organisationnelle intégrée dans les théories néoinstitutionnalistes ; (5) le rôle moteur des organisations dans l'institutionnalisation de logiques institutionnelles. Les limites épistémologiques,

théoriques et méthodologiques à notre approche sont présentées à la fin du chapitre 6.

Pour conclure, nous revenons sur les pistes de recherches à explorer dans le champ organisationnel du design industriel, mais aussi sur le rôle de l'individu dans la construction de l'image institutionnelle et dans l'action créative, ce qui a été volontairement mis de côté dans le développement de la thèse. En effet, les managers jouent un rôle non négligeable dans le choix stratégique contingent de présenter leur organisation comme légitime aux yeux de leurs différents auditoires (Larçon et Reitter 1979).

Les annexes proposées concernent des approfondissements historiques sur le design industriel et le modèle économique français. Y sont insérés également les guides d'entretiens et des extraits choisis des entretiens des experts rencontrés en France et à Montréal, dont sont tirées les citations de la thèse.

**Figure 1- ARCHITECTURE DE LA RECHERCHE**



FONDEMENTS  
THEORIQUES  
DE LA RECHERCHE

P  
A  
R  
T  
I  
E  
1

« Votre doute peut devenir une qualité profitable si vous l'éduquez. Il faut qu'il devienne savant, qu'il se mue en critique. Dès qu'il s'apprête à vous gâcher quelque chose, demandez pourquoi cette chose est laide ; exigez de lui des preuves, soumettez-le à examen, et vous le trouverez sans doute perplexe et embarrassé, peut-être s'insurgera-t-il. Mais ne cédez pas, exigez qu'il fournisse ses raisons. »

Rainer Maria Rilke, *Lettres à un jeune poète*, lettre du 4 novembre 1904.



Est-ce qu'un champ organisationnel peut comprendre plusieurs logiques institutionnelles ? Si oui, qu'est-ce qui explique le choix du référencement d'une logique dans l'image institutionnelle d'une organisation ? Ces questions peuvent paraître incongrues au regard de la théorie néo-institutionnaliste, stipulant l'isomorphisme entre les organisations d'un même champ (DiMaggio et Powell 1983). Pourtant, la formation d'un champ n'est pas statique, puisque l'entrée et la sortie des organisations modifient son visage (Hoffman 1999). L'isomorphisme n'est donc qu'un état ponctuel, où une seule logique institutionnelle domine le champ et qui est adoptée, de gré ou de force, par toutes les organisations.

En effet, lorsqu'une nouvelle logique perturbe celui en place, les adeptes de la logique déjà institutionnalisée peuvent fort bien ignorer l'émergence de la nouvelle (Kondra et Hinings 1998). Si la nouvelle logique ne remet pas en cause l'institutionnalisation de l'ancienne, ce champ peut alors comprendre les deux logiques. Puis, force est de reconnaître que si une logique domine un champ, rien ne dit que d'autres logiques légitimes co-existent, ce qui laisserait alors le choix aux organisations d'adopter une logique plutôt qu'une autre (Colomy 1998 ; Durand, Rao et Monin, 2005).

En fait, aujourd'hui, les organisations ne sont plus considérées comme des joueurs passifs, se laissant formater par des forces extérieures. Elles sont appréhendées comme actives, et donc capables, non seulement, de répondre aux pressions institutionnelles (Oliver 1991), mais également de choisir les forces avec lesquelles elles veulent jouer. Ceci correspond bien à la perspective téléo-logique de la stratégie (Martinet 1997).

Ainsi, la première partie de cette recherche a pour objectif de construire notre thèse et l'appareil d'hypothèses afférent à partir des écrits théoriques à notre disposition. C'est pourquoi, nous relatons les principales évolutions de la pensée des théories néo-institutionnalistes (Meyer et Rowan 1977 ; DiMaggio et Powell 1983 ; DiMaggio 1988 ; Oliver 1991, 1992 ; Scott 2001 ; Lounsbury 2001 ; Farjoun 2002 ; Washington et Venstresca 2004). Ce passage est obligé, dans la mesure où notre réflexion poursuit des travaux récents, qui complètent et approfondissent les fondements de ces théories.

A partir de la définition de Suchman (1995) de la légitimité, nous introduisons les concepts d'image et d'identité organisationnelles, pour proposer celui de l'image

institutionnelle, définie comme l'image organisationnelle créée par une organisation et communiquée volontairement à une cible particulière (Russel 1989 ; Hatch et Schultz 1997 ; Alvesson 1990 ; Dutton et Dukerich 1991). Cette image fait référence à des logiques légitimes pour être comprises et acceptées (Elsbach 1994). Au fil de ces réflexions, nous élaborons alors notre modèle théorique, qui approfondit, en fait, un élément de définition de la stratégie selon Atamer « al. (2003): « elle doit favoriser la cohérence entre tous les facteurs organisationnels qui la définissent ».

Enfin, nous mettons en évidence les facteurs organisationnels retenus dans les recherches lors de l'étude de l'institutionnalisation ou la dé-institutionnalisation d'une logique institutionnelle. Certains de ces facteurs sont ensuite conservés pour formuler des hypothèses a priori plus puissantes qu'avec les autres facteurs. Ces facteurs et notre compréhension du champ organisationnel du design industriel en France nous servent alors à étayer nos hypothèses pour expliquer le choix de l'image institutionnelle des agences de design.

# **CONSTRUCTION DU MODELE PROPOSITIONNEL DE LA THESE**

## **C H A P I T R E 2**

La prise en compte de l'espace social et politique dans lequel évoluent les entreprises devient une nécessité de recherche (Livian 2004). En effet, comment comprendre l'adoption des nouvelles pratiques managériales par les entreprises, sans appréhender le rôle des professionnels et des chercheurs (Staw et Epstein, 2000) ? Comment étudier l'existence de congés maternité dans les entreprises américaines, en ignorant les lois, les règlements et les dispositifs étatiques (Guthrie et Roth 1999) ? Comment, enfin, comprendre l'établissement d'un code standard de conduite par et pour les firmes du secteur de la chimie, en oubliant leurs attaches associatives (King et Lenox 2003) ? En somme, étudier, de nos jours, le développement d'une pratique de gestion en ignorant le contexte reviendrait à de la myopie. De ce fait, cette recherche insiste sur les pressions institutionnelles entourant les pratiques organisationnelles (Scott 2001 ; Hoffman 1999).

En revanche, si les institutions ont longtemps été considérées comme des sources d'isomorphisme (DiMaggio et Powell 1983; Oliver 1991 ; Whitley 1992 ; Calori et al. 1997), la question du changement amène les chercheurs à re-considérer le statut des institutions (Desreumaux 2004 ; Scott 2001) et introduit notamment l'idée d'entrepreneur institutionnel (DiMaggio 1988). Comment le changement est-il rendu possible, si les institutions sont synonymes de stabilité et d'ordre ? Comment comprendre le degré de diversité dans les champs organisationnels, si les institutions tendent à homogénéiser les organisations ? Est-ce que les acteurs sont obligés de s'opposer, de défier, de manipuler les pressions institutionnelles pour adopter un positionnement stratégique différent de celui véhiculé par les pressions isomorphiques ?

Certains auteurs proposent une solution : considérer les institutions comme un soutien au changement (Washington et Venstresca 2004 ; Staw et Epstein, 2000 ;

Edelman, Uggen et Erlanger, 1999). Ces instances génèrent alors des conditions favorables pour l'émergence de stratégies nouvelles et pour l'adoption de ces mêmes stratégies par les acteurs (Durand et McGuire 2005).

Ainsi, nous allons rappeler les fondements théoriques du néo-institutionnalisme et ses évolutions, tout en soulignant ce qui nous conduit à dire qu'il peut exister plusieurs logiques institutionnelles dans un champ organisationnel, défini comme l'ensemble des acteurs en concurrence et/ou interagissant entre eux (fournisseurs, clients, concurrents, les organismes de régulation...). L'ensemble de ces fondements est à la base de la thèse défendue.

Dans un second temps, nous mettrons en évidence les facteurs organisationnels à retenir pour étudier l'image institutionnelle d'une organisation et, par suite, proposer un modèle théorique en guise de réponse à notre question de recherche.

## **2.1 LA COEXISTENCE DE LOGIQUES INSTITUTIONNELLES DANS UN CHAMP ORGANISATIONNEL**

La théorie néo-institutionnelle est le prolongement de travaux anciens. Les premiers institutionnalistes (1880-1950) économistes (Veblen, Commons, Mitchell...) ou sociologues (Spencer, Weber, Parsons, Durkheim ...) s'intéressent aux institutions fondamentales (les systèmes politiques, religieux, langagiers, constitutionnels...) et délaissent les organisations comme objets d'analyse (Desreumaux 2004). En 1957, Selznick relie l'organisation aux arguments institutionnels. Pour lui, l'organisation est un système d'activités consciemment coordonnées, un instrument technique pour mobiliser les énergies humaines et les diriger dans un but établi, un moyen de coordonner ce qui a été divisé. Les institutions sont, quant à elles, le produit naturel de pressions et de besoins sociaux ; elles sont adaptables et influencées par l'environnement social. Ainsi, quand l'organisation acquiert une identité distincte et joue le rôle d'une institution, les valeurs, normes et comportements sont valorisées pour elle-même. La légitimité ne permet pas alors uniquement de préserver la survie de la structure, mais aussi le maintien de ces normes (Rojot 2003).

Dans les années 1970, la nouvelle théorie institutionnelle ou théorie néo-institutionnelle émerge. Selon le néo-institutionnalisme sociologique, les organisations sont influencées non seulement par des aspects matérialistes, mais par des éléments cognitifs et normatifs de leur environnement. Les modèles conceptuels mettent l'accent sur les effets des systèmes de croyances à l'œuvre dans l'environnement des organisations (Desreumaux 2004 ; Scott 2001).

Les premiers travaux s'appuient sur des idées issues de la psychologie cognitive, des études culturelles, de la phénoménologie et de l'éthnométhodologie ; il est donc compréhensible de trouver de nombreuses études, principalement nord-américaines (Livian et Baret, *in* Huault 2003), en sociologie des organisations, mais peu en management stratégique (Desreumaux 2004) – même si Laroche et Nioche (1998) proposent les théories néo-institutionnalistes comme une nouvelle perspective pour *Penser la stratégie*<sup>4</sup>. Quoi qu'il en soit, aujourd'hui, les théories néo-institutionnalistes sont reconnues comme un cadre théorique pertinent pour aborder les problématiques en stratégie des organisations. Par exemple, les développements théoriques concernant l'image et l'identité organisationnelle se rattachent aux théories néo-institutionnalistes (Alvesson et Willmott 2002 ; Scott et Lane 2000 ; Albert et Whetten 1985 ; Larçon et Reitter 1979).

Comme notre réflexion poursuit les approches actuelles de ces théories, nous détaillons leurs évolutions, en nous fondant sur la synthèse de Scott (2001), sur les premiers articles comme celui de DiMaggio et Powell (1983), et sur des recherches symptomatiques de l'évolution des théories néoinstitutionnalistes au niveau de l'organisation, comme celles d'Oliver (1991, 1992), au niveau de l'entrepreneur institutionnel avec celles de DiMaggio (1988) et Leca et al. (2004) et au niveau des institutions à travers les études de Staw et Espstein (2000) et Washington et Ventresca (2004). Nous concluons cette section en présentant le lien théorique existant entre les théories néoinstitutionnalistes et l'image des organisations (Larçon et Reitter 1979 ; Gioia et al. 2000).

---

<sup>4</sup> Laroche H. et Nioche J-P., 1998, *Repenser la stratégie*, Vuibert, collection FNEGE.

### 2.1.1 LA SYNTHÈSE DE SCOTT (2001) : LES TROIS PILIERS INSTITUTIONNELS

Scott (2001) regroupe l'ensemble des avancées de la théorie néo-institutionnaliste et approfondit le concept de champ organisationnel. Il explique qu'en son sein, il existe une *logique institutionnelle dominante*, qui est un *système de croyances, de normes, de lois et de valeurs cohérentes entre elles et de pratiques afférentes*. Des « principes organisationnels » s'en dégagent et donnent une ligne de conduite aux participants du champ. Si une logique domine, cela implique que d'autres logiques existent dans le champ. Ainsi, les organisations dudit champ sont amenées à choisir entre ces logiques.

En revanche, ces logiques peuvent être adoptées par une même organisation ; il ne s'agit pas alors de groupes stratégiques. En effet, le postulat propre au concept de « groupe stratégique » stipule que les firmes appartenant à des groupes stratégiques différents ont des niveaux de rentabilité différents, et que les individus d'un même groupe comprennent les mêmes domaines d'activités, les mêmes ressources et servent les mêmes marchés (Ferguson et al. 2000). La logique institutionnelle ne pose pas de tels postulats. Autrement, il est difficile de comprendre les travaux fondateurs d'Oliver (1991) démontrant qu'une organisation caractérisée par les mêmes ressources peut jouer avec des logiques de différents champs organisationnels.

De plus, la littérature sur le groupe stratégique n'explique pas comment les changements organisationnels par des parties tierces affectent l'évaluation externe du respect ou non des principes des logiques institutionnelles (Durand et al. 2005). Pour répondre à cette dernière problématique, Durand et al. (2005) adoptent le concept de « code » de Polos, Hanann et Carroll (2002) : il s'agit d'une forme sociale qui délimite le changement possible à l'intérieur de la forme sans coût social et à l'initiative de l'organisation. Les organisations, soumises alors à un code social, ont le choix de respecter ou de violer le code. Dans le second cas, elles s'exposent à des sanctions par les gardiens du champ.

Même si ce concept s'en rapproche, la logique institutionnelle n'est pas non plus un code social, car l'organisation a la liberté de choisir un système de normes, de croyances et de lois (Oliver 1991). Le code est spécifique, en somme, au pilier coercitif, alors que la logique institutionnelle peut être plus généraliste, car elle concerne

également les piliers institutionnels normatifs et culturels (Scott 2001).

D'ailleurs, concernant ces piliers, Scott (2001) inclut les avancées de DiMaggio et Powell (1983) en leur associant à chacun un type de mécanisme : coercitif, normatif ou mimétique. Les auteurs nomment ces pressions institutionnelles : l'isomorphisme, défini comme un processus qui contraint une unité dans une population à ressembler aux autres unités, car elles font face aux mêmes conditions environnementales (Zucker 1991). Ces trois mécanismes sont analytiquement séparés mais intimement liés en pratique (Mizruchi et Fein, 1999).

*Tableau 1 - Les trois piliers des institutions*

	<b>Piliers</b>		
	<b>Régulateur</b>	<b>Normatif</b>	<b>Cognitif culturel</b>
<b>Bases des actions</b>	Convenance	Obligation sociale	Prendre pour argent comptant Compréhension partagée
<b>Base de l'ordre</b>	Règles régulatrices	Attentes liées	Schémas constitutifs
<b>Mécanismes</b>	Coercitifs	Normatifs	Mimétiques
<b>Logique</b>	Instrumentale	Appropriée	Orthodoxe
<b>Indicateurs</b>	Règles Lois Sanctions	Certification Accréditation	Croyances communes Logiques partagées de l'action
<b>Bases de la légitimité</b>	Sanctionnée légalement	Gouvernée moralement	Compréhensible Reconnaissable Supportée culturellement

*Source: 1 - Adapté de Scott (2001), p.52.*

Le pilier « Régulateur » sous-entend que les institutions contraignent et régulent les comportements. Elles ont donc la capacité à établir des règles, à vérifier la conformité des autres à ces mêmes règles et à manipuler les sanctions, de manière diffuse ou non. Le premier mécanisme de contrôle est la *coercition* (DiMaggio et Powell 1983). Les institutions cherchent à imposer leur volonté aux autres ou à donner des mobiles pour assurer l'action conforme ou à utiliser leur autorité. Par exemple, un code de déontologie indique clairement aux membres d'une profession quelles règles ils doivent respecter et quelles sanctions leur non-respect entraîne. Les accords peuvent être contrôlés, si besoin par une tierce personne. North (1990 *in* Scott 2001) explique que celle-ci peut être incarnée par l'Etat. Il joue un triple rôle : le faiseur de règles, celui qui les fait respecter et l'arbitre. Quoi qu'il en soit, les règles, lois et sanctions orientent

strictement les entités y étant soumises vers un type de logique précis. L'existence de multiples institutions promulguant des lois, parfois incompatibles, oblige les professionnels à choisir un camp. Changer de camp signifiera le désaveu de l'organisation par les institutions abandonnées. Dans ce cas-là, nous parlons effectivement de « préservation » ou de « violation » de la loi (Durand et al. 2005 ; Polos et al. 2002).

Le pilier « Normatif » sous-entend (1) des valeurs, c'est-à-dire des constructions de standards pour pouvoir comparer les structures ou les comportements existants, mais aussi (2) des normes ou « comment les choses devraient être faites ». Les institutions donnent alors des rôles, à savoir des conceptions des buts et des activités appropriés pour des individus particuliers et des positions sociales spécifiées : l'acteur internalise ce rôle. Les systèmes normatifs sont vus comme imposant des contraintes sur les comportements sociaux. Mais ils donnent du pouvoir et rendent possible l'action sociale. Ils confèrent, en somme, des droits autant que des responsabilités. En outre, cette reconnaissance sociale peut survenir de différentes sources : des écoles, des syndicats, des consommateurs, d'experts du domaine etc. La multiplicité des sources permet alors aux organisations de faire reconnaître leur respect des valeurs de différentes logiques institutionnelles – à condition que les valeurs ne soient pas antagonistes.

Le pilier « Cognitif-culturel » regroupe les conceptions partagées, qui constituent la nature de la réalité sociale à travers de laquelle la signification est faite. Cette dimension cognitive de l'existence humaine permet la médiation entre le monde extérieur des stimuli et la réponse de l'organisme individuel. Elle est, de ce fait, une collection de représentations symboliques intégrées du monde. Or, ces cadres et ces croyances peuvent être multiples. Le rattachement des organisations à des institutions différentes et supportant certaines croyances signale la capacité de l'organisation à être comprise et reconnue par ces différents cadres. Cela montre également la souplesse de la logique institutionnelle, puisque les croyances d'une logique peuvent s'accommoder de celles d'une autre logique (Oliver 1991).

Ces trois piliers revêtent donc une fonction particulière : le pilier

« Régulateur » est chargé de la conformité aux règles, le pilier « Normatif » de la base morale intégrée en soi, et le pilier « Cognitif-Culturel » de l'adoption d'un cadre commun. Les organisations appuient en conséquence leur légitimité sur ces trois piliers : elles sont reconnues comme « *désirables, rationnelles ou appropriées au sein d'un système socialement construit de normes, de valeurs, de croyances et de définitions* » (Suchman 1995). En outre, dans la perspective institutionnaliste, la légitimité n'est pas une marchandise à posséder ou à échanger, mais une condition reflétant une conformité perçue avec les cadres de référence cognitifs-culturels ; elle est une valeur symbolique à répandre de manière à ce qu'elle soit visible aux évaluateurs externes (Scott 2001).

De plus, Scott (2001) rappelle que les pratiques institutionnelles sont profondément enracinées dans le temps et l'espace. Les acteurs sont vus comme réflexifs, capables de comprendre et de prendre en compte les situations de tous les jours et de contrôler de manière routinière les résultats de leur propre action et celles des autres. Les pratiques se réfèrent à la capacité d'un acteur à avoir quelques effets sur le monde social, changeant les règles ou la distribution des ressources. « Etre capable d'agir autrement » signifie être capable d'intervenir dans le monde. La pratique est elle-même structurée socialement. Cette conception « active » de l'organisation (Oliver 1991) est développée plus loin dans la thèse.

En outre, entre le contexte organisationnel et la réponse de l'organisation, il y a l'interprétation de l'acteur. La pratique réside dans le processus interprétatif, par lequel les choix sont imaginés, évalués et construits de manière contingente, par les acteurs dans un dialogue permanent avec les situations se déroulant (Cf. tableau 2). Ainsi, les organisations n'adoptent pas systématiquement la même réponse face aux mêmes conditions environnementales. Il ne faut pas oublier le moment du choix et son objectif.

*Tableau 2 - Les piliers institutionnels et leurs types de messages.*

	<b>Piliers</b>		
	<b>Régulateur</b>	<b>Normatif</b>	<b>Cognitif-Culturel</b>
<b>Systèmes symboliques</b>	Règles, lois	Valeurs, attentes	Catégories, typologie, schémas
<b>Systèmes relationnels</b>	Systèmes de gouvernance, systèmes de pouvoir	Régimes, systèmes d'autorité	Isomorphisme structurel
<b>Routines</b>	Protocoles, standard qui opèrent par des procédures	Travaux, rôles, obéissance au devoir	Scénarios
<b>Artefacts</b>	Objets répondant à des spécifications mandatées	Objets rencontrant des conventions, des standards	Objets possédant une valeur symbolique.

*Source: 2 - Adapté de Scott (2001), p. 77.*

Les « systèmes symboliques » font penser à l'habitus de Bourdieu (2000), qui suppose l'existence d'un système de dispositions transposables et durables, qui, intégrées aux expériences passées, fonctionne à tout moment, en tant que matrice de perceptions, d'appréciations et d'actions. Ces systèmes permettent ainsi aux individus de structurer leurs comportements au sein des situations. Le développement de standards et de processus de standardisation est l'exemple le plus évident des porteurs normatifs et culturels institutionnalisés (Brunsson et Jacobsson 2002). Les « systèmes relationnels » contraignent et rendent possible le comportement des acteurs qui sont en même temps reproduits et transformés par ces comportements. Les « routines », quant à elles, sont censées être le reflet de la connaissance tacite des acteurs. Enfin, les « artefacts » admettent la nécessité d'une culture matérielle créée par l'ingénuité des humains pour les seconder dans la performance de tâches diverses, comme la technologie. De telles inventions sont, d'une part, les produits de l'action humaine et d'autre part, une fois qu'elles sont développées et déployées, des objets réifiés, qui précisent les propriétés objectives de la situation.

Discuter d'une institution suppose, toutefois, son apparition : Scott (2001) propose une réponse à ce phénomène. Selon lui, elles n'émergent pas du vide. Elles défient toujours, à des degrés divers, les institutions en place. Il utilise alors les réflexions de Suchman (1995), qui a travaillé sur les conditions d'apparitions aux arrangements institutionnels. Le déclencheur est le développement, la reconnaissance et

l'appellation d'un problème récurrent qui ne trouve pas de réponse satisfaisante dans aucune institution. L'auteur propose que la question de savoir où les institutions surviennent (à quel niveau) soit déterminée par celle de l'origine des compréhensions particulières partagées dans le champ organisationnel. Intervient alors le processus d'institutionnalisation. Il se décompose en plusieurs étapes.

- (1) Transformer les différences de compréhensions en différences avec des conséquences sociales réelles. Dans un sens, les classifications nominales deviennent des classifications réelles.
- (2) Les utiliser comme bases à l'action collective réussie. Ainsi, les acteurs puissants les déploient pour définir les droits, et les membres de la population générale les manient dans l'organisation des mondes sociaux. En conséquence, la clarté de l'ensemble des frontières n'est pas une propriété permanente d'un ensemble de classifications. En fait, la distinction entre les formes dépend du degré de l'institutionnalisation.

Par conséquent, les différences doivent être perceptibles concrètement dans le champ. Lorsqu'il s'agit de la désinstitutionnalisation d'une logique au profit d'une nouvelle, la différence de performance des organisations ayant adopté les valeurs d'une logique différente permet de signaler aux autres entités du champ les nouvelles normes et valeurs à respecter pour réussir (Kondra et Hinings 1998). La différence peut également se situer au niveau des relations marchandes, institutionnelles, entrepreneuriales.

Scott (2001) s'intéresse également au maintien et à la diffusion des institutions. Selon les théoriciens de l'écologie de la population, l'inertie est normale dans les organisations et le changement est considéré comme un danger. En outre, d'autres chercheurs voient la persistance comme dangereuse. Zucker (1988, *in* Scott 2001) parle, quant à lui, d'entropie : une tendance vers la désorganisation dans un système social. Anthony Giddens a, lui, une position intermédiaire : les structures perdurent seulement tant que les acteurs sont capables de les produire et les reproduire (Scott 2001).

En outre, la diffusion institutionnelle a un triple rôle : (1) la diffusion d'un ensemble de règles ou de formes structurelles est souvent prise comme un indicateur de

l'étendue ou de la force d'une structure institutionnelle ; (2) la diffusion d'éléments signifie que ces éléments sont sur le point d'être adoptés par et incorporés dans les organisations - les études sur la diffusion sont aussi traitées comme l'étude des effets institutionnels ; (3) la propagation d'une nouvelle forme ou pratique est un exemple du changement institutionnel, mais un changement qui renforce et diffuse des modèles existants.

Cependant, pendant longtemps, les théories institutionnalistes ont fait l'objet de critiques pour ne pas assez prendre en compte le pouvoir des acteurs et leur influence (DiMaggio 1988 ; Eisenstadt<sup>5</sup> 1964, 1980, 1990 ; Colomy 1998 ; Leca et al. 2004). Les constructions étaient trop passives. Les critiques ont cessé après que des chercheurs aient introduit l'acteur, en tant que joueur actif. Nous parlons alors d'entrepreneur institutionnel. Il s'agit d'acteurs qui créent des normes, des valeurs, des scripts, des modèles d'actions cohérents avec leurs identités et intérêts et dont les actions permettent la reconnaissance de la nouvelle institution (DiMaggio 1988 ; Leca et al. 2004). Colomy (1998) explique qu'il existe une logique centrale dans un champ organisationnel, qui se constitue de pratiques matérielles, de constructions symboliques, de principes organisateurs. Selon lui, cette logique rend possible la contestation, la re-formulation, la révision par les entrepreneurs institutionnels. Cela est d'autant plus fréquent que la source du pouvoir légitime n'est pas centralisée. Dans un tel contexte, l'entrepreneur institutionnel est un groupe de personnes, qui génère la suspicion, le scepticisme envers la logique dominante, ce qui justifie l'apparition d'activités différentes de celles inhérentes à la logique en place.

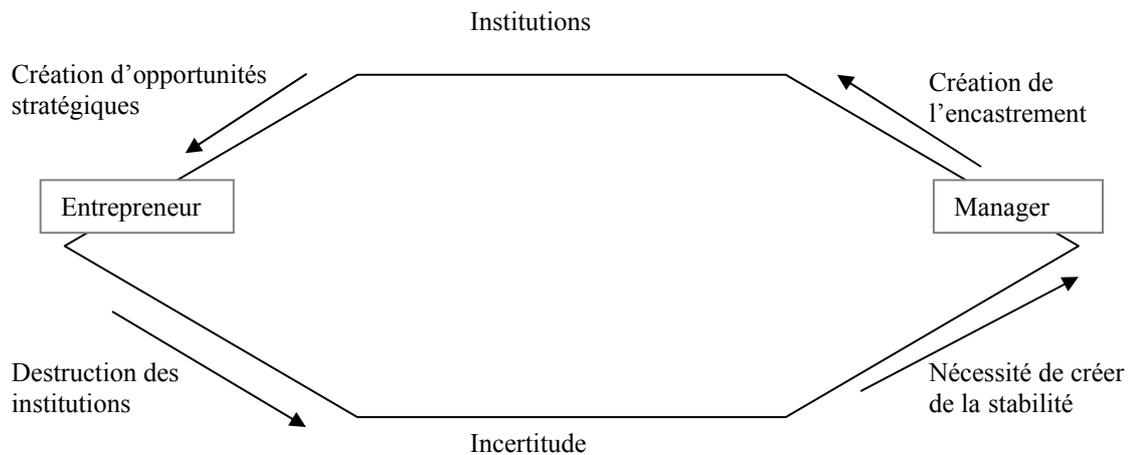
Leca et al. (2004) précisent que l'entrepreneur institutionnel n'est pas altruiste ; il cherche, au contraire, à renforcer sa légitimité pour profiter d'un pouvoir plus grand. En effet, une fois leur logique institutionnalisée, les nouvelles institutions sélectionnent les acteurs en accord avec leur logique et leur confèrent alors davantage de pouvoir. Leca et al. (2004) s'intéressent particulièrement à la création de mesures dans une industrie émergente, et concluent, entre autres, que les outils de mesures accroissent le pouvoir des entrepreneurs institutionnels, car un système de mesure rend le comportement des organisations prédictibles.

---

<sup>5</sup> Cité dans Colomy (1998) p. 270.

Beckert (1999), quant à lui, distingue l'entrepreneur institutionnel du manager. En effet, le premier cherche de nouvelles options stratégiques malgré les pressions sociales, tandis que le deuxième oriente ses décisions selon les routines, l'adaptation et l'imitation. Ainsi, l'entrepreneur cherche à détruire les règles institutionnelles de telle sorte que cela lui soit profitable. Ses actions bouleversent le champ au point d'influencer les managers. Le champ organisationnel gagne alors à nouveau la stabilité : les nouvelles règles sont intériorisées par tous.

*Figure 2- Un modèle dynamique des intérêts et des institutions*



Remarque : Adapté de Beckert, 1999, "A dynamic model of interests and institutions", p. 788.

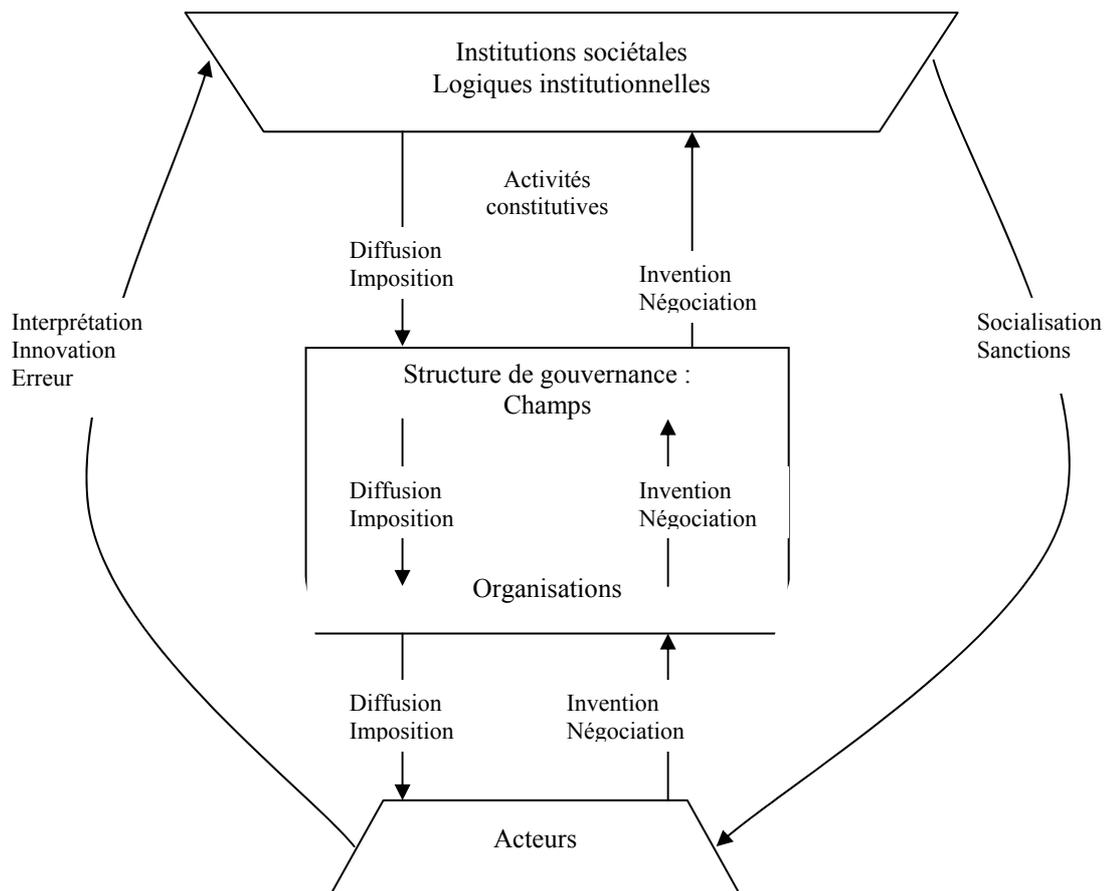
Le concept d'entrepreneur institutionnel a le mérite d'introduire la place de l'acteur dans le processus d'institutionnalisation et de changement dans les théories néo-institutionnalistes. Mais, l'idée selon laquelle l'individu ou le groupe concerné cherche à modifier les règles du jeu pour leur profit est contestée. Comme Desreumaux (2004), nous considérons cette approche comme étant un programme compliqué à mettre en œuvre tant sur le plan théorique que managérial. Par conséquent, nous n'utilisons pas ce concept dans ce travail. Nous retenons, néanmoins, la prise en compte de l'acteur actif, que l'on retrouve, d'ailleurs, dans la synthèse de Scott (2001). En effet, il propose une synthèse théorique comprenant les différents niveaux du champ organisationnel : il indique les flux des institutions vers les acteurs, et ceux des acteurs vers les institutions, en passant par les organisations.

Sur la figure suivante, le processus descendant inclut les activités constitutives, la diffusion, la socialisation, l'imposition, l'autorisation, la motivation. Le processus

ascendant inclut l'attention sélective, l'interprétation et le faiseur de sens, la construction identitaire, l'erreur, l'invention, la conformité et la production de modèle, le compromis, l'évitement, la défiance et la manipulation (Oliver 1991, 1992).

Le résultat des processus descendant et ascendant représente le choix des acteurs de faire apparaître l'organisation comme légitime ou comme singulière. Dans la mesure où notre niveau d'étude est « l'organisation », nous ne tenons pas compte du processus menant les acteurs à communiquer la légitimité et / ou la singularité de l'organisation. En revanche, Oliver (1991, 1992) approfondit ces premières approches néoinstitutionnalistes et affirme que la prégnance des institutions n'exclut pas le volontarisme.

**Figure 3** *Processus de la création et de la diffusion institutionnelles.*  
Adapté de Scott (2001).



### 2.1.2 QUAND LES ORGANISATIONS DEVIENNENT REACTIVES

Oliver (1991) rejette l'idée selon laquelle les organisations sont passives. Elle approfondit alors les types de réponses possibles des organisations face aux pressions institutionnelles : la réaction n'est plus nécessairement passive (le conformisme), mais elle est aussi active (la résistance aux pressions). Elle réfléchit également aux facteurs qui désinstitutionnalisent une pratique au profit d'une autre (Oliver 1992). Les paragraphes suivants se proposent alors d'explicitier ces éléments de réflexion étayés par les travaux d'autres chercheurs confortant ou précisant les apports d'Oliver (1991, 1992).

Pour étayer sa pensée, Oliver (1991) étudie les théories néo-institutionnalistes développées jusqu'alors et les théories basées sur les ressources, car elle s'intéresse précisément aux facteurs du « contexte du comportement organisationnel » et des « mobiles du comportement organisationnel ». Ici, les institutions sont définies comme les structures de régulation, les agences gouvernementales, les lois, les tribunaux, et les professions. Elle met donc en parallèle les idées clés des deux courants. Oliver (1991) remarque, entre autres, que les théoriciens du courant des ressources s'intéressent à tous les types de comportements des organisations, y compris la manipulation. Quant aux théoriciens néo-institutionnalistes, ils se limitent à l'étude de la conformité structurelle ou procédurale de l'organisation face à l'environnement.

Les deux courants affirment que les organisations cherchent à gagner la stabilité et la légitimité. Cependant, selon la théorie néo-institutionnelle, cela est possible via la reproduction ou l'imitation des structures organisationnelles, des activités, des routines face aux pressions étatiques, aux attentes de la profession ou aux normes de l'environnement institutionnel. Dans le courant des ressources, la stabilité est atteinte en exerçant un pouvoir, un contrôle ou en trouvant un compromis entre les différents objectifs pour réduire l'incertitude environnementale et atteindre un niveau stable des ressources vitales pour l'organisation. Ainsi, pour les théoriciens des ressources, les avantages à ne pas se plier aux normes incluent la possibilité de maintenir une certaine autonomie sur ses décisions, la flexibilité dans l'adaptation organisationnelle, et la latitude de changer et de contrôler l'environnement en accord avec ses objectifs.

En outre, la réponse organisationnelle dépend de plusieurs facteurs : pourquoi

ces pressions sont-elles exercées, qui les exerce, quelles sont-elles, comment le sont-elles et où apparaissent-elles ? Oliver émet ensuite une série d'hypothèses à tester. Ces apports théoriques sont aujourd'hui reconnus comme fondamentaux. Oliver (1991) tient compte du contexte dans lequel l'organisation doit répondre aux pressions institutionnelles. Or, en cas d'incertitude, DiMaggio et Powell (1983) montrent bien que les organisations ont tendance à imiter une autre structure reconnue par peur du risque. En période de relative certitude, le choix d'une logique institutionnelle et son interprétation sont plus sereins : l'organisation a la liberté de faire son choix, car elle n'est pas sous la contrainte du temps et la menace soudaine de sa légitimité.

*Tableau 3 - Réponses stratégiques aux pressions institutionnelles*

<b>Stratégies</b>	<b>Tactiques</b>	<b>Exemples</b>
<b>Consentement</b>	Habitudes Imitation Complaisance	Suivre les normes invisibles, telles qu'elles. Mimer les modèles institutionnels. Obéir aux règles et accepter les normes
<b>Compromis</b>	Equilibre Pacification Négociation	Equilibrer les attentes aux éléments multiples. Concilier et accommoder les éléments institutionnels. Négocier avec les actionnaires institutionnels
<b>Evitement</b>	Déguisement Amortir Echapper	Déguiser la non-conformité Perdre les attaches institutionnelles Changer les buts, les domaines ou les domaines
<b>Défi (mettre au)</b>	Renvoyer Provoquer Attaquer	Ignorer les normes et valeurs explicites Contester les règles et exigences Prendre d'assaut les sources des pressions institutionnelles
<b>Manipulation</b>	Cooptation Influence Contrôle	Importer des composants influents Former des valeurs et des critères Dominer les processus et éléments institutionnels

*Source: Adapté de Oliver 1991, p. 152*

De plus, il se peut que les objectifs d'une organisation changent et ne soient plus en adéquation avec la logique dominante. Si plusieurs logiques coexistent, les acteurs impliqués dans le processus de prise de décision de l'organisation peuvent choisir—voire créer (Hoffman et Ventresca 1999)- une autre logique institutionnelle.

Par ailleurs, Oliver (1991) prend en compte l'origine des sources, qui se situe au niveau individuel. Les valeurs des différentes institutions créées peuvent ne pas être similaires. Ainsi, selon Colomy (1998), plus ces acteurs sont multiples et différents, plus il y a des logiques institutionnelles et différentes.

Tableau 4 - Antécédents institutionnels et réponses stratégiques supposées

Facteurs prédictifs	Réponses stratégiques				
	Consentement	Compromis	Evitement	Défi	Manipulation
<b>Cause (why)</b>					
Légitimité	Haut	Faible	Faible	Faible	Faible
Efficiéce	Haut	Faible	Faible	Faible	Faible
<b>Acteurs (who)</b>					
Multiple	Faible	Haut	Haut	Haut	Haut
Dépendance des acteurs institutionnels	Haut	Haut	Modéré	Faible	Faible
<b>Contenu (to what norms)</b>					
Cohérent avec les objectifs de l'organisation	Haut	Modéré	Modéré	Faible	Faible
Incohérent	Faible	Modéré	Haut	Haut	Haut
<b>Contrôle (how)</b>					
Coercition	Haut	Modéré	Modéré	Faible	Faible
Choix volontaire	Haut	Haut	Modéré	Faible	Faible
<b>Contexte (where)</b>					
Incertain	Haut	Haut	Haut	Faible	Faible
Interconnexion entre les acteurs du champ	Haut	Haut	Modéré	Faible	Faible

Source: Adapté de Oliver (1991) , p.160.

Les recherches fondées sur le travail d'Oliver (1991) ouvrent des pistes de réflexions en gestion intéressantes : quelles sont les raisons des PDG ou des managers, qui les amènent à se conformer aux pressions ou à résister ? Comment la conformité ou la résistance peut-elle affecter l'efficiéce ou la productivité de l'entreprise ? Dans ce sens, Goodstein (1994), Ingram et Simons (1995) ont rendu opérationnelle la typologie d'Oliver (1991) sur les réponses organisationnelles en qualifiant chacune de ces réponses.

Pour illustration, Ingram et Simons (1995) cherchent à répondre à la question suivante : par quoi est déterminée la sensibilité d'une organisation à la relation entre le travail et la famille ? Les auteurs pensent que tant l'environnement institutionnel que l'exigence organisationnelle des programmes concernant la famille et le travail influencent cette sensibilité. Ils font alors l'hypothèse que les organisations choisissent des stratégies de réponse en tenant compte (1) des pressions institutionnelles concernant les mesures en faveur de la famille (créer un service de soin sur le lieu de travail, payer

les jours passés à s'occuper d'un parent malade, le congé de paternité payé etc.) et (2) l'étendue des bénéfices techniques attendus des programmes de gestion du couple {famille ; travail} –« work-family program » dans le texte.

Ces auteurs considèrent aussi le pouvoir que les organisations ont, relativement à leur environnement institutionnel, et les bénéfices techniques des programmes de gestion du couple {famille ; travail}. Plus spécifiquement, ils explicitent la capacité des organisations à résister aux pressions institutionnelles par la puissance de leur propre pouvoir. De fait, pour les auteurs, si la dépendance des organisations aux institutions est contrebalancée par la dépendance des institutions à l'organisation, la probabilité de résister aux pressions pour la conformité institutionnelle augmente. Les auteurs rendent cette variable opérationnelle en calculant la proportion des femmes non employées dans l'industrie. Notons que ces auteurs n'ont pas pris en compte la stratégie de « manipulation » par manque de données relatives à cette stratégie ; ils se sont donc concentrés sur les quatre autres stratégies de la typologie d'Oliver (1991).

Ainsi, Oliver (1991) conclut son travail en disant que la résistance rend les organisations moins populaires, moins légitimes et moins stables. Mais ces mêmes organisations sont plus flexibles, plus innovantes, capables de s'adapter, car elles sont plus autonomes. En revanche, selon elle, la conformité permet la survie sur le long terme, ce qui n'est plus le cas lors de la résistance.

Dans cette optique, Kondra et Hinings (1998) poursuivent le travail de Oliver (1991), et ils montrent que des organisations n'ont pas forcément adopté la réponse de « consentement » pour atteindre l'efficacité. Parfois, ces structures se sont même opposées aux normes institutionnelles. En fait, ces chercheurs posent la diversité comme une condition sine qua non au changement, et leur théorie traite des effets combinés de la compétition et des pressions isomorphiques dans un cadre institutionnel. Ils construisent alors une taxinomie des organisations. Ils retiennent deux variables : la performance institutionnelle (supérieure, égale ou inférieure) et l'adaptation institutionnelle (faible ou haute). L'adaptation institutionnelle est définie comme le degré de consentement d'une organisation concernant la structure, les routines et les systèmes prescrits par les normes institutionnelles. La performance institutionnelle est celle des organisations se conformant aux pressions institutionnelles : il s'agit des « acteurs institutionnels ». Leur taxinomie comporte quatre cas (cf. tableau 5).

*Tableau 5 - Relations entre l'adaptation organisationnelle et la performance*

<b>Performance au-dessus du niveau institutionnel</b>	Renégats	
<b>Performance institutionnelle</b>	Equifinalistes	Acteurs institutionnels
<b>Performance en dessous du niveau institutionnel</b>	Poids morts	
	<b>Faible</b>	<b>Haute</b>
<b>Adaptation institutionnelle</b>		

Source: Adapté de Kondra et Hinings (1998), P. 751.

Les « poids morts » ont une performance inférieure à la moyenne et manquent de légitimité ; ils n'ont aucun impact sur les normes institutionnelles. Ils peuvent survenir sous trois conditions : (1) les organisations ont choisi volontairement une autre forme organisationnelle, (2) elles ont dévié des normes institutionnelles sans s'en rendre compte, (3) elles n'ont pas su changer lorsque les normes ont changé. Ces types d'organisations sont en danger : elles vont donc chercher à gagner la stabilité en se conformant aux normes.

Les « équifinalistes » ont une performance similaire à celle des organisations de leur champ, mais ils opèrent d'une manière différente. Ils n'ont pas d'impact sur les normes institutionnelles. Comme les circonstances changent, il se peut que les formes ou les routines alternatives ne donnent plus les mêmes résultats. Ils vont donc essayer de se rapprocher des entreprises institutionnelles.

Les « renégats » sont faiblement adaptés à l'environnement institutionnel, mais pourtant leur performance est supérieure à celle des acteurs institutionnels. Ils introduisent de la diversité. Un renégat peut être : (1) une nouvelle structure dans le champ, (2) une ancienne organisation suivant les normes pour des raisons pragmatiques, (3) une organisation institutionnelle, qui a dévié sans le savoir des normes -« distorsion génétique » (Hannan et Freeman 1986, 1989, *in* Kondra et al. 1998). Les autres organisations, et particulièrement les « acteurs institutionnels » qui suivent les normes institutionnelles, ont comme possibilité, soit de les obliger à se plier aux normes institutionnelles, soit de les imiter, soit de les ignorer.

Nous pouvons tirer trois conclusions du travail de Kondra et al. (1998). Premièrement, les organisations ayant adopté le modèle déjà en vigueur peuvent complètement ignorer le nouveau modèle – d'autant plus s'il ne remet pas en cause leur survie. L'ancien et le nouveau modèle co-existent alors dans un même champ.

Deuxièmement, les « équifinalistes » peuvent être dans cette situation, car ils n'ont pas adopté le modèle typique de la logique dominante, mais un autre modèle institutionnalisé dans le champ. Troisièmement, en considérant l'existence simultanée d'au moins deux logiques institutionnelles, les organisations qui combinent les différentes logiques peuvent espérer atteindre la performance institutionnelle - voire davantage.

Toutefois, la typologie de Oliver (1991) a été mise en défaut. Par exemple, Cartwright (1998), Cashore et Vertinsky (2000) l'ont critiquée, car elle prend en compte la résistance active, mais elle nie une acceptation active. Cartwright (1998) propose une extension du modèle basée sur une combinaison de deux perspectives théoriques principales : le déterminisme environnemental et le choix stratégique. Ce chercheur inclut une catégorie qu'elle appelle « internalisation ». Quand les normes institutionnelles et les attentes sont « internalisées », les organisations peuvent aller au-delà de l'acquiescement et de la conformité. Cartwright (1988) affirme que les organisations peuvent devenir des leaders d'opinion et développer leurs pratiques internes au-delà des attentes institutionnelles courantes, voire modifier les attentes institutionnelles en un avantage compétitif et promouvoir ces valeurs activement. Cashore et Vertinsky (2000) font référence, eux, à la catégorie proactive.

En fait, Oliver (1991) a permis d'ouvrir le débat sur l'isomorphisme : cet état n'est pas l'unique réponse possible des organisations. Aussi, elle a favorisé les réactions des autres chercheurs qui insistent sur le fait qu'une organisation peut réellement choisir sa réponse stratégique et devenir non seulement active, mais également proactive dans sa démarche stratégique face aux normes institutionnelles.

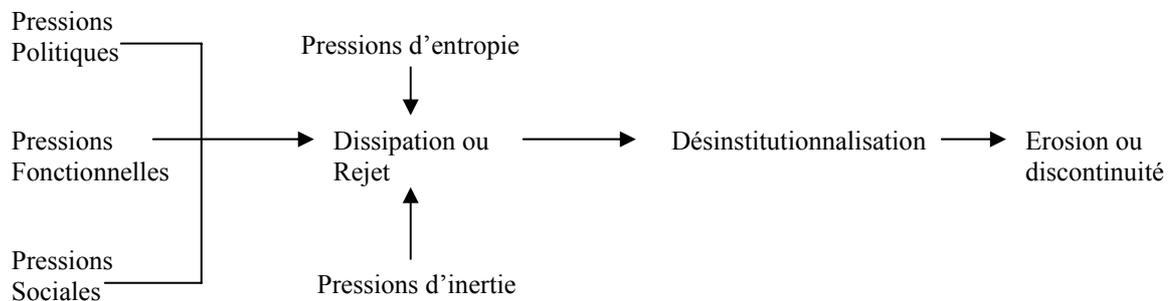
Oliver s'inquiète également à la désinstitutionnalisation d'une logique. Dans son article de 1992, la désinstitutionnalisation est définie comme le processus par lequel la légitimité d'une pratique organisationnelle établie ou institutionnalisée s'érode, et il permet d'expliquer le comportement organisationnel et le changement. Cela peut résulter d'une mise au défi ou d'une faille organisationnelle à reproduire les principes directeurs des logiques institutionnelles. Grâce à ce processus, nous pouvons alors

comprendre :

1. Quel est le spectre possible des changements dans les organisations, comme l'abandon des habitudes ou de coutumes, la détérioration des consensus organisationnels,
2. Quand les pressions institutionnelles sont moins à même d'exercer une réelle influence sur les organisations,
3. Quelles sont les conditions qui amènent les pressions isomorphiques à échouer,
4. Quels sont les facteurs du cadre institutionnel conduisant à la désinstitutionnalisation (pressions politiques, sociales et économiques).

De plus, grâce à ce processus, nous pouvons approfondir la définition de la logique institutionnelle, définie ainsi à partir de caractéristiques politiques, fonctionnelles et sociales. Oliver (1992) propose de représenter le processus comme sur ce schéma :

*Figure 4- Processus de désinstitutionnalisation selon Oliver (1992), p.567.*



Les pressions d'entropie et d'inertie sont inhérentes au processus de désinstitutionnalisation : l'entropie accélère ce processus, tandis que l'inertie tend à le freiner. La « dissipation » est la détérioration graduelle de l'acceptation et l'utilisation d'une pratique particulière. Le « rejet » est l'attaque directe d'une pratique institutionnalisée. Ainsi, la coexistence de différentes logiques institutionnelles dans un même champ suppose l'existence de pressions « créatrices » : l'ancienne logique n'est alors ni dissipée, ni rejetée en raison d'un désordre accru du système de croyances, de

normes, de lois. Cette logique institutionnelle perdure, tandis qu'une autre logique s'institutionnalise.

*Tableau 6 - Antécédents de la désinstitutionnalisation*

Niveau d'analyse	Pressions politiques	Pressions fonctionnelles	Pressions sociales
<b>Organisation</b>	Installation d'une crise de performance Conflit d'intérêts internes	Changement de l'utilité économique Augmentation des spécificités techniques	Augmentation de la fragmentation sociale Augmentation de la continuité historique
<b>Environnement</b>	Augmentation des pressions à l'innovation Changement des dépendances extérieures	Augmentation de la compétition aux ressources Emergence d'événements ou de données	Changement des règles et valeurs institutionnelles Augmentation de la désagrégation structurelle

*Source: Adapté de Oliver (1992).*

*Les pressions politiques* sont sujettes à l'érosion quand l'utilité de la légitimité de certaines pratiques est sérieusement remise en question. La montée de crises de performance, une croissance des critiques des membres organisationnels, des pressions pour que l'organisation adoptent une innovation, la réduction de la dépendance des acteurs institutionnels : voilà quelques événements annonçant la désinstitutionnalisation d'une pratique par des pressions politiques.

En fait, la désinstitutionnalisation d'une pratique peut être une réponse politique face aux changements dans la distribution du pouvoir ou une réponse de protection des organisations percevant des soucis imminents ou l'obsolescence de la pratique. Toutefois, la logique en place peut ne pas être désinstitutionnalisée (Oliver 1992). Comme l'illustre la notion de contexte (Oliver 1991), la logique peut être dominée par une autre plus adéquate au moment du changement.

*Les pressions fonctionnelles* sont reliées à des considérations techniques et fonctionnelles, qui mettent en doute la valeur de certaines pratiques. La désinstitutionnalisation sous ce type de pressions survient si les acteurs institutionnels de l'environnement retirent les récompenses associées au soutien de cette activité, si un critère social ou économique définissant le succès organisationnel rentre en conflit avec un autre, si l'Etat ne subventionne plus certaines activités, si les acteurs de l'environnement réorientent leurs demandes ou si l'organisation a besoin d'objectifs ou

de processus plus clairs.

De plus, la dissipation ou le rejet de mesures de performance institutionnelle est souvent initiée par une compétition accrue pour des ressources rares dans certains domaines. Ainsi, les organisations doivent être plus innovantes, rechercher de nouvelles méthodes pour se différencier de leurs concurrents. Une compétition féroce incite les entreprises à remettre en question les stratégies actuelles et les pratiques en place. A ces événements s'ajoute la dissonance entre les hypothèses propres à un environnement et des informations irréfutables ou des situations inattendues (une grève des employés, un empoisonnement de produits...). Les partenaires vont alors réévaluer les hypothèses, et peut-être combiner à la logique en place une nouvelle logique plus pertinente face à la situation.

*Les pressions sociales* signifient que, sur le plan cognitif, les membres de l'organisation ont conscience de la nécessité d'abandonner les pratiques institutionnalisées et agissent en conséquence. Certaines conditions génèrent de telles pressions : une grande diversité des salariés, un fort turnover, des fusions – acquisitions, des alliances temporaires, le changement de lois (e.g. sur la pollution). Si les organisations sujettes aux pressions institutionnelles sont éloignées physiquement des institutions (Greve et Taylor 2000), le maintien de pratiques institutionnalisées est fragilisé. En effet, les structures éloignées de leur pays d'origine interpréteront différemment les exigences institutionnelles : elles peuvent ne pas respecter les règles et ainsi favoriser leur désinstitutionnalisation.

Par ailleurs, Hargadon et Douglas (2001) proposent une manière courante de désinstitutionnaliser une pratique au profit d'une nouvelle sans pour autant choquer les partenaires par une trop grande différence. Ils présentent le cas de Thomas Edison, qui a exploité les compréhensions passées institutionnalisées tout en conservant une flexibilité pour évoluer par la suite et construire entièrement de nouvelles institutions. Les auteurs qualifient cette action comme étant « robuste », c'est-à-dire elle reste adaptée face à l'incertitude et à des conditions évolutives au cours du temps.

L'architecture<sup>6</sup> d'une innovation est robuste quand l'arrangement des détails concrets est immédiatement effectif en fixant le nouveau produit ou processus au sein

---

<sup>6</sup> Dans l'article, les auteurs parlent de « robust design ». Pour éviter des incompréhensions avec notre empirie, nous préférons le terme « d'architecture » à celui de « design ».

d'un monde familier. Mais cet arrangement préserve la flexibilité nécessaire pour les évolutions futures, et il ne contraint donc pas l'évolution potentielle de la compréhension et de l'action qui suit l'utilisation.

Pour contrer les pressions institutionnelles, Edison sponsorise des écoles locales et développe des programmes d'entraînement en ingénierie électrique : quand une première initiative s'achève, une autre recommence. Edison choisit une localisation particulière de ses bureaux pour informer au monde la puissance de sa première implantation. Ces bureaux sont très visibles dans le district financier de Manhattan ; ses bâtiments sont loin du cœur du district journalistique de New York. Il cherche à gommer le fossé entre son produit innovant, la lumière électrique, et l'ancien, la lumière au gaz.

La désinstitutionnalisation de l'ancien système n'a pas été une mince affaire : Edison s'est réellement engagé dans les moindres détails pour promouvoir son innovation. En fait, l'entreprise Edison a su montrer sa légitimité au bon moment pour rassurer ses parties prenantes, pour, ensuite afficher sa singularité. La confiance gagnée en début de parcours lui a permis d'adopter une autre représentation. Nous constatons alors que, au début, les deux logiques étaient institutionnelles dans le même champ organisationnel. Le constat actuel est la disparition d'une des deux logiques au profit de la logique soutenant la lumière électrique.

De ces travaux, nous retenons des points utiles dans la construction de notre recherche. La réponse mimétique n'est pas à considérer comme l'unique réponse face aux pressions : une entreprise peut suivre les normes, car d'autres acteurs organisationnels décident de le faire. Ainsi, ces entreprises équilibrent les différentes attentes de leurs environnements interne (salariés, actionnaires) et externe (clients, banques, Etat...). Elles n'obéissent pas aveuglément aux règles, mais elles concilient leurs objectifs et les éléments institutionnels. Elles essaient aussi d'agir, en tant que joueur actif, et elles négocient avec les acteurs institutionnels pour créer, par exemple, de nouvelles formations ou promouvoir certaines pratiques. Ces entreprises conservent leur autonomie et changent les normes, parfois subtilement par une « architecture robuste » de l'innovation. En outre, les logiques institutionnelles peuvent coexister si elles ne sont pas sujettes aux crises politiques, fonctionnelles ou sociales (Oliver 1992).

Toutefois, ces considérations peuvent être complétées par les dernières évolutions des théories néo-institutionnalistes. D'une vision des institutions comme des sources d'isomorphismes, nous les abordons également comme des sources de légitimation de la variété. Cette approche nous permet alors de mieux comprendre pourquoi les organisations doivent parfois s'opposer, défier, nier etc. les normes institutionnelles pour introduire une nouveauté, mais pourquoi, d'autres fois, elles n'ont pas à le faire.

### **2.1.3 QUAND LES INSTITUTIONS SOUTIENNENT L'ÉMERGENCE DE NOUVELLES STRATEGIES.**

Si les organisations peuvent répondre différemment et, subséquemment, introduire le changement dans la société, des chercheurs introduisent l'idée selon laquelle les institutions soutiennent le changement en rendant légitime la différence (Washington et Ventresca 2004 ; D'Aunno, Succi et Alexander 2000 ; Staw et Epstein, 2000 ; Edelman, Uggen et Erlanger, 1999 ; Hoffman, 1999).

En effet, D'Aunno et al. (2000) montrent que le changement institutionnel est possible, lorsque les forces institutionnelles sont hétérogènes. Comme les valeurs des logiques émergentes sont incongrues avec la logique dominante, l'organisation est moins enfermée dans l'orientation courante. Les auteurs expliquent que cette hétérogénéité est plus fréquente dans des champs organisationnels fragmentés, et dans lesquels il existe de multiples sources non coordonnées d'autorités et d'influences. Ainsi, les organisations qui souhaitent adopter les valeurs de la logique émergente ont l'opportunité de le faire. De plus, dans ces types de champ, les éléments régulateurs, normatifs et cognitifs, vus d'ordinaire comme assurant la stabilité, peuvent également promouvoir le changement divergent.

D'Aunno et al. (2000) ajoutent aussi que pour expliquer le changement, il faut tenir compte du marché concurrentiel, résumé par les caractéristiques de la demande, la position géographique des concurrents, la taille relative des concurrents et l'offre de services de chaque compétiteur. L'hétérogénéité des éléments institutionnels motive les organisations à appuyer leur légitimité sur les valeurs d'une autre logique.

Dans la continuité de ces idées, Washington et Ventresca (2004) refusent

d'adopter une vision uniquement contraignante des institutions. Selon eux, les institutions ont des « effets positifs ». Ils s'intéressent alors aux « stratégies de visibilité », qui offrent aux nouveaux positionnements stratégiques une reconnaissance et une validité institutionnelles dans une industrie (Staw et Epstein, 2000 ; Edelman, Uggen et Erlanger, 1999 ; Hoffman, 1999).

Washington et Ventresca (2004) parlent alors « d'encouragement institutionnel », comme d'une alternative à la cage de fer de Weber (1989). En somme, les institutions sont considérées comme étant à l'origine de l'isomorphisme, mais également comme générant des conditions favorables au changement en rendant les stratégies émergentes cohérentes et similaires aux stratégies habituelles. Washington et al. (2004) démontrent également, dans leur étude de l'incorporation de programmes sportifs au sein des universités, qu'il existe trois mécanismes institutionnels qui soutiennent le changement.

*La logique cohérente et dominante.* La cohérence de la logique dominante permet, certes, de résoudre les ambiguïtés locales et d'établir les normes locales qui encouragent l'incorporation des stratégies émergentes. Mais, en cas de fortes ambiguïtés, les acteurs se réfèrent à leur expérience, mais également aux autres logiques institutionnelles qui confirment la plausibilité et les bénéfices positifs des pratiques afférentes à une nouvelle logique institutionnelle. Cela suppose la coexistence d'au moins deux logiques.

Dans cette veine, Hoffman et Ventresca (1999) expliquent qu'il existe deux stratégies liées au changement au sein des institutions : (1) travailler au sein du cadre actuel du débat -i.e. utiliser la logique dominante- ou (2) reconfigurer la forme et la nature du débat -i.e. changer la logique dominante. Travailler au sein du système existant rencontre moins d'opposition et a plus de chance de succès sur le court terme. En effet, le changement est perçu comme moins menaçant. Par contre, rester dans le système limite les résultats possibles. Reconfigurer la logique dominante ouvre le champ des possibles, mais rencontre une forte opposition, et met plus de temps pour s'imposer comme une réussite. Ainsi, en rendant plausibles les deux stratégies, les acteurs sont soutenus dans leur choix de la différence et cela augmente le degré de diversité dans un même champ.

*Les chartes externes rationalisées.* Les auteurs adoptent la définition de Meyer (1975, in Washington et al. 2004) pour le concept de « charte » comme étant les attributs de la relation d'une organisation avec son environnement et non avec sa structure interne. La charte spécifie ce qu'est une organisation « correcte ». De ce fait, les organisations directement reliées aux structures de gouvernance du champ sont plus à même d'incorporer des stratégies, classiques ou émergentes, mais formalisées par les autorités.

D'ailleurs, King et Lenox (2000) étudient le secteur industriel de la chimie et ils remarquent que des associations régulent l'action collective. Ils expliquent que les firmes dont les marques sont reconnues comme un actif valorisable, et celles qui sont spécialisées dans l'activité de l'industrie sont plus probablement des membres actifs d'associations visibles dans leur secteur. En effet, ces organisations sont plus affectées par l'image collective de l'industrie. Par conséquent, si ces institutions encouragent des stratégies nouvelles, ces firmes les rendent visibles et autant cohérentes que les stratégies classiques.

*L'émulation des pairs.* Washington et al. (2004) prennent en compte la proximité sociale et spatiale des organisations pour expliquer l'incorporation des stratégies émergentes. En se focalisant sur le champ spécifique à l'organisation étudiée, ils montrent que l'incorporation par le passé d'une stratégie suite à l'émulation propre au champ, augmente la probabilité qu'une organisation dans ce même champ incorpore la même stratégie. Ainsi, si les firmes de références adoptent une nouvelle logique (King et Lenox 2000), il y a de fortes chances que les autres envisagent de le faire par isomorphisme. Dans ce cas de figure, la logique dominante disparaît alors au profit d'une autre : il n'y a pas de coexistence de logiques.

En somme, Washington et al. (2004) montrent que les institutions soutiennent et encouragent le changement en donnant une légitimité à la nouveauté et à l'action créative (Ford 1996). Les organisations adoptent alors des stratégies émergentes et gagnent en visibilité et en réputation. Pour soutenir leur approche, les auteurs s'appuient notamment sur la recherche de Staw et Epstein (2000). Ce travail illustre le rôle des institutions dans le changement de pratiques managériales employées par les organisations –théorie Y, management par objectifs, organisation matricielle... En effet,

ces auteurs constatent que la poursuite d'idéaux culturels et industriels est largement récompensée par les agents extérieurs aux organisations : ceux-ci influencent positivement la réputation de l'organisation, et en retour la performance s'accroît (McGuire, et al. 1990 *in* Staw et al. 2000 ; Kraatz et al. 1996 ; Durand et al. 2005). Dans le cas des techniques managériales, les auteurs affirment qu'elles sont généralement plus une réflexion sur les valeurs de la culture qu'une solution technique. Les organisations qui adoptent ces nouvelles pratiques montrent alors leur volonté de s'aligner sur les nouvelles valeurs institutionnelles, alors que les bénéfices techniques n'ont pas été prouvés. Nous retrouvons le concept de « logique institutionnelle » : un système de croyances, de valeurs et de lois, laissant place à l'interprétation.

La recherche de Staw et Epstein (2000) explique également que les innovations socialement supportées sont sujettes à l'effet de contagion : via le pilier culturel (Scott 2001), les institutions soutiennent l'adoption de pratiques émergentes. Le travail d'Edelman, Uggen et Erlanger (1999) conclut à un résultat similaire : les procédures d'égalité devant l'emploi – ou EEO « *Equal employment opportunity* »- sont adoptées en raison de l'aura de justice et d'efficacité qui entourent de telles pratiques, sans l'existence de preuves concrètes des vertus attribuées.

Subséquentement, l'existence simultanée d'au moins deux logiques institutionnelles dans un même champ est loin d'être étrangère aux théories néo-institutionnalistes. Les auteurs dit classiques, car considérant les institutions comme une source de stabilité uniquement, n'apparaissent pas opposés à cette idée. Nous considérons donc les institutions comme une source d'isomorphisme, mais aussi « d'hétéromorphisme ». Par suite, s'il existe plusieurs logiques institutionnelles, les images organisationnelles construites par les organisations pour gagner de la légitimité (Suchman 1995) qui s'appuient sur de telles logiques sont également multiples.

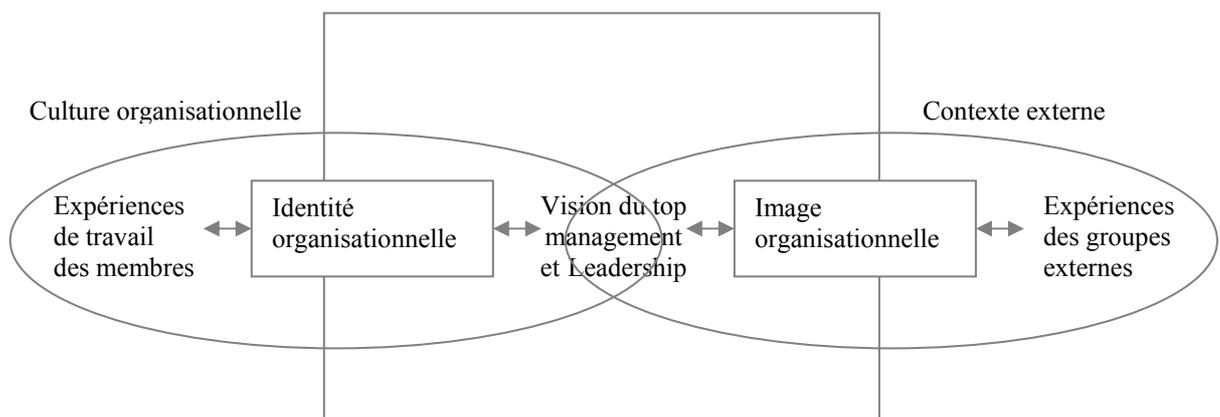
## **2.2 L'IMAGE INSTITUTIONNELLE : UNE CONSTRUCTION DE LA LEGITIMITE**

La légitimité est « *la perception ou présomption généralisée que les actions*

d'une entité sont désirables, correctes et appropriées à l'intérieur d'un système de normes, de valeurs, de croyances et de définitions socialement construites » (Suchman 1995). Ainsi, la construction de la légitimité demande de (1) créer une perception, (2) la rendre positive en mettant en évidence le respect d'une logique institutionnelle et (3) s'adresser à un auditoire particulier (Zuckerman 1999). La perception suppose alors une communication de la part de l'organisation : elle signale son respect de la logique et devient de ce fait une composante à la réalité. Dans ce sens, la littérature utilise le concept d'image organisationnelle (Larçon et Reitter 1979 ; Albert et Whetten 1985).

Or, l'étude de l'image organisationnelle est intimement liée à celle de l'identité organisationnelle (Figure 5). La différence entre les deux concepts vient du fait que l'identité résume la nature intrinsèque de l'organisation (Albert et al. 1985), alors que l'image suppose un lien entre l'organisation et les publics visés (Alvesson 1990). C'est pourquoi la définition de *l'image institutionnelle* procède de notre approche des théories néoinstitutionnalistes, mais aussi de notre compréhension des concepts d'identité et d'image organisationnelles.

*Figure 5 - Un modèle des relations entre la culture organisationnelle, l'identité et l'image.*



*Adapté de Hatch et al. 1997 « A model of the relationships between organizational culture, identity and image » p.361*

Concernant le concept d'identité, Larçon et Reitter (1979) constatent que l'identité favorise la stabilité des organisations, et ils proposent un paradigme pour comprendre par quel processus cette identité se construit et évolue dans le temps. Albert et Whetten (1985) font aussi partie des auteurs de référence pour étudier l'identité

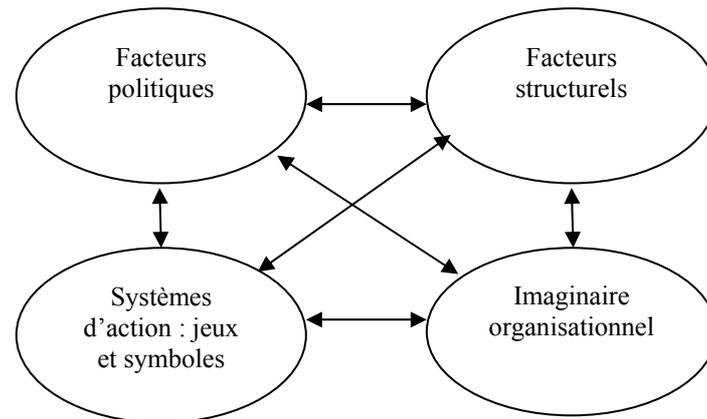
organisationnelle : ils la définissent à partir de ses caractéristiques centrale, distinctive et stable. Leur travail est d'ailleurs utilisé dans les recherches en marketing pour définir l'identité comme « un ensemble de projections (au sens de la communication) qui doivent être contrôlées à des fins stratégiques » (Hatch et Schultz 1997 ; van Rekom 1997 ; Abratt 1989). Il est également à la base de travaux en théorie des organisations, dans lesquels l'identité « présentée » est distincte de l'identité profondément « ressentie » (Soenen et Moingeon 2000 ; Dutton, Dukerich et Harquail 1994 ; Dutton et Dukerich 1991). L'argumentaire développé dans les pages suivantes s'appuie sur les réflexions théoriques concernant l'identité et image organisationnelles pour montrer la place des logiques institutionnelles dans l'image institutionnelle (Larçon et al. 1979 ; Hatch et Schultz 1997 ; Alvesson 1990 ; Russel 1989).

Néanmoins, il faut noter que le lien entre la littérature sur l'identité et l'image organisationnelles et les théories néo-institutionnalistes est réalisé par les chercheurs eux-mêmes. En effet, parmi les réflexions sur l'identité et l'image organisationnelles, Larçon et Reitter (1979) s'appuient sur l'analyse de Selznick (1957), l'article de Albert et Whetten (1985) utilise dans son argumentation les auteurs néo-insitutionnalistes, comme Meyer et Rowan (1977), Scott W.R. (1981), Selznick (1957). Les chercheurs développant ces concepts font de même : par exemple, Scott S.G. et Lane V.R. (2000) retiennent la définition de la légitimité de Suchman (1995), les apports de DiMaggio et Powell (1983), de Oliver (1991) et également de Meyer et Rowan (1977). Dutton et Dukerich (1991) rapprochent pareillement leurs conclusions aux approches néo-institutionnalistes (Zucker 1988).

### **2.2.1 COMPRENDRE L'IDENTITE ORGANISATIONNELLE...**

Larçon et Reitter (1979) formalisent l'identité en partant du constat suivant : d'une part, les organisations sont spécifiques et différentes des autres, et, d'autre part, l'organisation d'individus et de groupes demande une identité commune. Ils définissent alors l'identité comme un ensemble de caractéristiques interdépendantes de l'organisation qui lui donnent sa spécificité, sa stabilité et sa cohérence. Ils retiennent quatre types de caractéristiques qu'ils représentent sous le schéma suivant. Leur approche est donc systémique.

Figure 6 - L'identité de l'organisation selon Larçon et Reitter (1979), p. 43.



**Les facteurs politiques.** L'entreprise dépend de bailleurs de fonds, d'actionnaires, de banquiers... Le pouvoir de ces instances supérieures influence l'identité de l'organisation, tout comme la personnalité du/des dirigeant(s). La stratégie de l'entreprise agit également comme un facteur politique, puisque sa formulation mobilise les énergies des individus dans un sens particulier.

**Les facteurs structurels.** La stratégie formulée est rendue opérationnelle dans la gestion courante de l'entreprise. Le dirigeant cherche alors à rendre cohérent entre eux les facteurs structurels, qui comprennent la structure formelle, les procédures et les systèmes de gestion (allocation des ressources, contrôle, planification des activités...), la structuration de l'espace (architecture des locaux, des déplacements etc.) et du temps, et d'un symbolisme organisationnel (logo, sigle, couleurs choisies...).

**L'imaginaire organisationnel.** L'individu se fait une représentation de l'organisation et du service auquel il appartient. Mais l'organisation offre également une image d'elle à l'individu, et une image de ce que l'individu doit être. Le contexte global de la vie de l'organisation influence l'organisation à ce niveau, car cette représentation est confrontée aux aléas de la vie. La cohérence de l'image précise quelles sont les références stables de l'organisation.

**Les systèmes d'action.** L'organisation propose des symboles et des mécanismes réducteurs des tensions que crée la vie dans le groupe et dans l'organisation. Cela est d'autant plus important qu'il existe de nombreux groupes aux intérêts différents dans l'organisation : leur action doit converger pour saisir les opportunités et capitaliser sur ses avantages concurrentiels.

Ces chercheurs conceptualisent donc l'identité d'entreprise comme un ensemble de « projections », à savoir des manifestations plus ou moins concrètes. D'autres auteurs, comme Albert et Whetten (1985) définissent l'identité comme une forme de représentation mentale (Soenen et Moingeon 2000). En revanche, le lien entre l'identité et l'image figuré dans la figure précédente est repris par ces chercheurs comme Gioia et al. (2000), Scott et Lane (2000), Dutton et al. (1994) ou encore Alvesson (1990).

Par exemple, à la lecture de l'article sur le concept d'identité organisationnelle d'Albert et Whetten (1985), nous remarquons les fréquentes allusions aux études sur l'identité individuelle, comme le font Larson et Reitter (1979). Albert et al. (1985) indiquent alors en note qu'ils ne considèrent pas l'organisation comme un individu, pour lequel l'ensemble est identique à une de ses parties ; ni comme la société, pour laquelle la partie est la même chose que le tout. Ces auteurs proposent ensuite une définition de l'identité organisationnelle à partir de trois critères.

***L'identité comme l'affirmation du caractère central de l'organisation.*** Les caractéristiques centrales de la structure sont considérées comme « l'essence » de l'organisation. Il n'existe pas de théories capables de lister tous les aspects considérés comme importants et ceux qui ne le sont pas. Pour une organisation donnée, nous devons juger ce qui est central de ce qui ne l'est pas. Ces caractéristiques sont essentielles lors des prises de décision. D'ailleurs, les managers explicitent ce qui devrait être fait et comment les autres institutions devraient se rattacher à ces caractéristiques centrales.

***L'identité comme l'identification de ce qui est distinctif.*** Ces caractéristiques-là doivent identifier ce qui différencie l'organisation des autres – et ce qui est commun aux membres d'une même classe. L'identité sert alors de fonction d'identification. Dans ce sens, les organisations se définissent en créant ou en invoquant des schémas de classification, puis se positionnent en leur sein (Ashforth et Mael 1996). Cependant, les schémas appelés dépendent du but ambitionné par l'affirmation de l'identité. Ainsi, il n'y a pas une affirmation unique de l'identité, mais plutôt, de multiples affirmations, toutes valides et réelles en raison des différents publics concernés par les objectifs. La formulation d'une identité est donc un acte stratégique et politique. En revanche, Albert et Whetten (1985) remarquent que l'identité présentée officiellement est plus positive et

plus monolithique que celle qui est perçue en interne, ce qui rejoint l'analyse de Larçon et Reitter (1979). Ils mettent en évidence en effet la nécessité pour l'organisation de mettre en évidence une identité commune en raison, entre autres, de la coexistence de multiples représentations de l'organisation en interne par les individus et les groupes.

*L'identité à travers le temps.* Les caractéristiques doivent comprendre un degré de ressemblance au fil du temps pour assurer la stabilité. Or, les organisations peuvent assumer différents rôles dans le marché. Comment alors ces nouveaux rôles viennent-ils à l'existence ? Comment les organisations choisissent-elles un rôle plutôt qu'un autre ? Albert et Whetten (1985) adoptent alors le concept de « cycle de vie » des organisations : introduction, croissance, maturité et déclin. Leur analyse aboutit à plusieurs hypothèses de travail. Par exemple, ils expliquent que si l'environnement devient complexe avec le temps, les organisations acquièrent des identités duales de manière à exploiter les opportunités, et s'adapter avec la montée des contraintes imposées. Ils montrent également qu'il est plus simple d'adopter une nouvelle identité pendant la phase de croissance que pendant celle du déclin.

Or, cette dernière caractéristique est critiquée, notamment par Gioia, Schultz et Corley (2000), qui préfèrent considérer l'identité comme fluide. Ainsi, la fluidité et la flexibilité de l'identité permettent aux organisations de s'accommoder rapidement des changements environnementaux. L'identité organisationnelle devient alors dynamique et sujette à la mutation. Selon les auteurs, l'identité est transformée via les images que l'organisation projette à des évaluateurs externes, qui, eux, vont interpréter et renvoyer une image à ladite structure : cette récursivité permet à l'organisation de renouveler son identité tout en étant capable de répondre aux nouvelles exigences de l'environnement (Cf. figure 5). Dans cette optique, Balmer (2001) propose de remplacer le troisième critère « continu » par celui de « évolutif » (Balmer et Greyser 2003).

Même si nous acceptons cette dernière modification, cela ne résout pas le problème principal de la définition de l'identité organisationnelle : l'évaluation de ces trois critères. Par ailleurs, comme le précisent Albert et Whetten (1985), il nous est impossible de savoir ce qui est central pour une organisation. Non seulement cette caractéristique est propre à l'organisation étudiée, mais elle l'est également en fonction de l'objectif, du moment, du public récepteur : l'identité est par nature

« circonstancielle » (Soenen et al. 2000). De plus, les auteurs traitent les trois critères, comme étant chacun nécessaire et comme un ensemble suffisant<sup>7</sup>. Or, si nous ne pouvons pas évaluer un des trois critères, nous ne pouvons pas évaluer l'ensemble. Force est de reconnaître que l'identité est difficile à définir sur le plan intrinsèque et à rendre opérationnel.

Ainsi, dans notre recherche, nous retenons l'idée selon laquelle l'identité organisationnelle répond à la question « Qui sommes-nous ? » (Larçon et Reitter 1979) : elle définit donc le « cœur » de l'organisation. Mais comme nous nous intéressons à la « perception » de l'organisation (Suchman 1995), notre travail se focalise alors sur la relation entre « l'image de l'organisation », qui est une représentation cohérente de l'organisation pour l'environnement extérieur, et les facteurs organisationnels spécifiques à chaque organisation, qui sont inclus dans les « facteurs structurels » de Larçon et Reitter (1979).

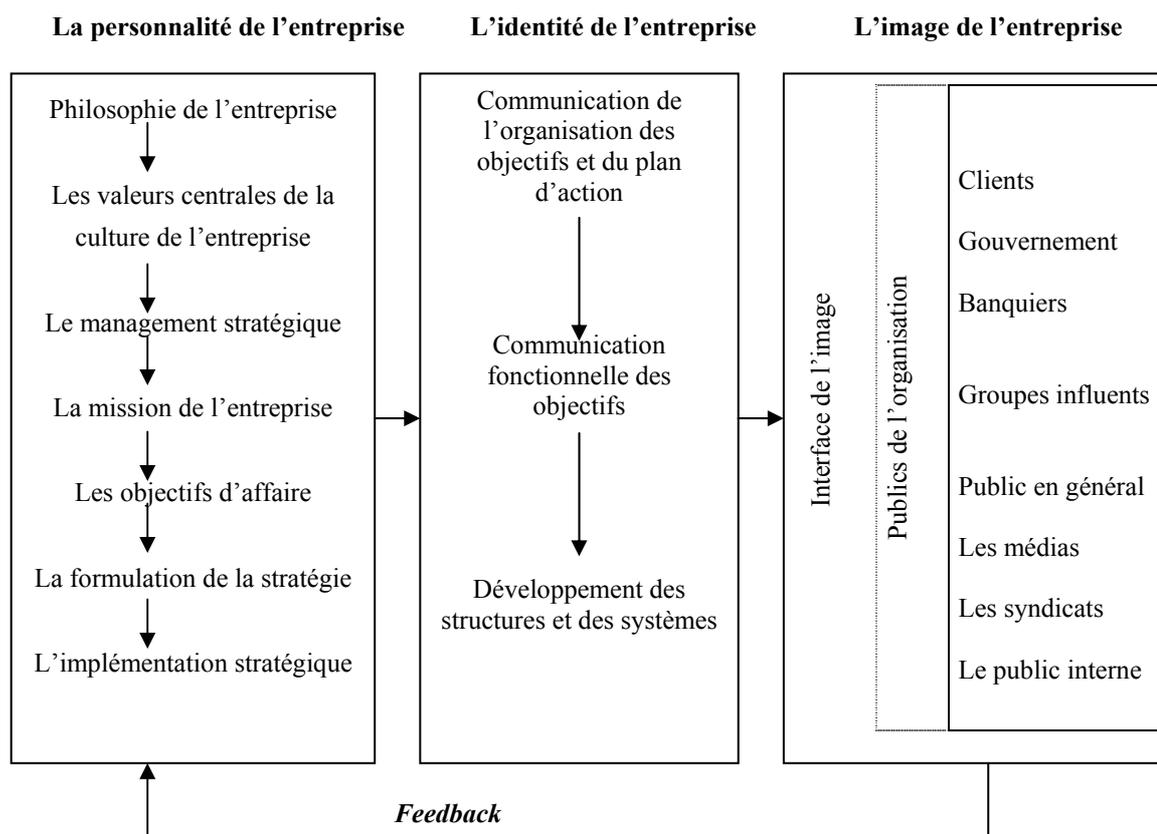
### **2.2.2 ... POUR MIEUX APPREHENDER L'IMAGE INSTITUTIONNELLE**

L'image institutionnelle est une facette de l'image organisationnelle, qui est reliée à l'identité organisationnelle. Schwebig (1988) présente d'ailleurs un modèle où l'image de l'organisation est une production directe et volontaire de son identité. En effet, l'image organisationnelle existe en raison du public visé, qu'il soit interne ou externe à l'organisation (Abratt 1989 ; Zuckerman 1999). D'ailleurs, pour illustration, la figure 7 propose un processus de management de l'image organisationnelle, où sont mentionnés les grands types de publics d'une organisation.

---

<sup>7</sup> Dans le texte : “*We treat the criteria of central character, distinctiveness and temporal continuity as each necessary, and as a set sufficient.*” (p. 80 in Balmer J.T. et Greyser S.A., 2003, *Revealing the corporation*, ed. Routledge, London – chapitre 4 “Organizational identity”, Albert S. et Whetten D.)

Figure 7 - Le processus de management de l'image organisationnelle.



Adapté de Abratt (1989) « The corporate image management process » - p.71.

Pour Abratt (1989), l'image organisationnelle doit être gérée pour sécuriser et maintenir la confiance publique. En conséquence, ce chercheur retient trois étapes :

**Etape 1 – La personnalité de l'entreprise.** Le plan stratégique consiste à répondre à ces trois questions : Qu'est-ce que nous ferons et pour qui allons-nous le faire ? Quels objectifs voulons-nous atteindre ? Comment allons-nous gérer les activités de l'organisation pour atteindre ces objectifs choisis ?

**Etape 2 – L'identité de l'entreprise.** Il s'agit du développement de la communication des objectifs, ce qui est un sous-ensemble des objectifs généraux. L'exercice de la communication devrait habiliter le management à formuler sa philosophie en respectant la communication. La philosophie communiquée devra émerger comme de telles questions : que dire, qui doit parler et à qui...

**Etape 3 – L'image de l'entreprise.** L'interface de l'image représente le point de contact entre les parties prenantes variées et l'organisation. Différentes parties prenantes viennent au contact de l'organisation avec des différents résultats. Il est

possible d'identifier, pour chaque partie prenante, un ensemble unique de systèmes de management dont les résultats se renforcent, créant ainsi une synergie dans le processus de management de l'image corporative.

Il existe d'autres définitions de l'image organisationnelle. Parfois, il s'agit du rapport subjectif à la réalité des parties prenantes internes ou externes de l'organisation. D'autres fois, il est question du résultat de la confrontation de la projection d'une organisation et de sa réception par le public visé (Alvesson 1990). Quant à Dutton et Dukerich (1991), ils affirment que l'image organisationnelle est la manière dont les membres de l'organisation croient que les autres voient l'organisation. Gioia et al. (2000) ont, quant à eux, synthétisé ces différentes définitions en un tableau récapitulatif.

*Tableau 7 - Les formes d'images dans la littérature.*

*Adapté de « Forms of Image » de Gioia et al. (2000), p.67.*

<i>Type d'images</i>	<i>Définition dans la littérature</i>	<i>Exemples types de littérature</i>
<i>Image externe construite</i>	Les perceptions des membres de l'organisation de comment les autres perçoivent l'organisation	Dutton et Dukerich (1991) Dutton, Dukerich et Harquail (1994)
<i>Image projetée</i>	Image créée par une organisation pour communiquer aux parties prenantes ; peut ou non représenter réellement la réalité. C'est une image singulière de l'organisation.	Alvesson (1990) Bernstein (1984)
<i>Image désirée du futur</i>	Perception visionnaire de ce que les membres internes et externes voudraient que soit l'organisation dans le futur.	Gioia et Chittipeddi (1991) Gioia et Thomas (1996)
<i>Identité de société</i>	Les représentations cohérentes et ambitionnées de la société sont mises en évidence à travers le management des symboles organisationnels et des logos ; planification stratégique et application opérationnelle appliquée aux représentations automatiques internes et externes.	Ollins (1989) Van Riel et Balmer (1997)
<i>Impression éphémère</i>	Impression de court terme construite par un récepteur à travers soit une observation directe, soit une interprétation des symboles fournis par une organisation.	Berg (1985) Grunig (1993)
<i>Réputation</i>	Jugements relativement stables, collectifs et de long terme des publics extérieurs aux actions et accomplissements d'une organisation.	Fombrun (1996) Fombrun et Shanley (1990)

Ici, nous ne cherchons pas à donner une définition ontologique [le *noumène*] de ce qu'est l'organisation, mais une représentation de la réalité en fonction des parties prenantes concernées (Zuckerman 1999), du moment temporel et contextuel, et des intentions stratégiques. Si nous reprenons la définition de Suchman (1995) de la légitimité, nous sommes dans l'univers de la perception positive des pratiques et décisions de l'organisation, ce qui correspond à l'univers de l'image organisationnelle. En effet, la légitimité correspond au choix des managers de présenter leur organisation comme avant tout « légitime » et non différente (Ashforth et Mael 1996). En outre, la légitimité dépend du public et de l'objectif : être légitime aux yeux des clients pour gagner un nouveau contrat commercial est différent d'être légitime aux yeux du banquier pour négocier un dépassement de trésorerie. Et dans chacun des cas, la légitimité d'aujourd'hui diffère de celle datant de dix ans en arrière.

De ce fait, nous estimons que l'image organisationnelle devient institutionnelle quand il s'agit de faire référence à des caractéristiques institutionnelles pour se montrer crédible (Elsbach 1994). Dans un champ organisationnel accueillant plusieurs logiques institutionnelles, le top management a donc le choix entre différentes logiques, et peut changer d'images institutionnelles pour mieux correspondre au besoin du moment et la cible visée, ce qui lui permet de se construire une position stratégique sociale face à des publics critiques (Zuckerman 1999 ; Phillips et Zuckerman 2001).

Si l'identité formalise la réalité de ce qu'est l'organisation, l'image organisationnelle n'en donne qu'une représentation – si possible attractive. En effet, Alvesson (1990) explique que les messages transmis par l'organisation ont un écho favorable auprès des cibles internes ou externes. Par exemple, Lounsbury et Glynn (2001) précisent que les histoires racontées par les entrepreneurs aux différentes parties prenantes permettent aux créateurs de rationaliser et légitimer leur projet : ils mettent en avant la congruence des caractéristiques de leur entreprise et celles de l'industrie pour réduire l'incertitude. Dans ce sens, Scott et al. (2000) adoptent une approche des « parties prenantes » de l'image organisationnelle et précisent que les managers construisent ces images désirées :

- (1) Pour des raisons internes : leurs propres perceptions sont rehaussées en indiquant leurs affiliations et leur rôle de leader dans l'organisation ;

- (2) Pour des raisons stratégiques : ils pensent qu'une certaine image profitera à l'atteinte des objectifs organisationnels ;
- (3) Pour leur exactitude : ils croient que l'image a, en fait, une base de vérité et qu'elle peut être assimilée comme telle par le public visé.

La communication est donc essentielle dans la définition de l'image institutionnelle, car la projection induit une communication de l'entreprise. D'ailleurs, selon Scott et al. (2000), les organisations utilisent la communication pour accroître l'attractivité des images organisationnelles auprès des parties prenantes, en promouvant une image favorable, mais aussi en augmentant la perception de la différenciation de l'organisation. La communication peut alors prendre diverses formes : la publicité, la promotion, les discours officiels... Par voie de conséquence, la communication des images organisationnelles désirées (1) amorce l'élaboration cognitive des parties prenantes d'une image organisationnelle perçue, (2) fournit une information positive sur les caractéristiques organisationnelles aux parties prenantes pour estimer le chevauchement identitaire et (3) augmente l'accessibilité et la pertinence d'une identité organisationnelle et sociale.

En outre, cette communication n'est pas faite au hasard (Schwebig 1988). Elsbach (1994) montre que les narrations verbales sont définies tant par la forme (i.e. de quoi sont-elles composés ?) que par le contenu (i.e. comment sont-elles construites ?). D'ailleurs, nous retrouvons l'importance du langage dans le travail de Phillips, Lawrence et Hardy (2004) : ils expliquent que l'institutionnalisation d'une logique suppose des traces écrites, des textes, des dessins etc.

Elsbach (1994) rappelle dans cette optique que les théories néo-institutionnalistes ne discutent pas des mécanismes spécifiques que les organisations utilisent pour communiquer ou annoncer leurs caractéristiques légitimes aux publics susceptibles d'accorder la légitimité. Elle introduit alors l'existence d'impressions construites par l'organisation pour éviter des reproches ou pour protéger les comportements organisationnels. Parmi ces impressions, il y a la description technique de l'organisation, qui apparaît alors comme efficiente et efficace aux yeux des individus connaissant bien le champ organisationnel. Il y a également sa description institutionnelle : les managers utilisent les références aux caractéristiques

institutionnelles pour améliorer leur crédibilité aux yeux de toutes les entités du champ (Zuckerman 1999 ; Phillips et Zuckerman 2001).

Ainsi, du travail d'Elsbach (1994), nous retenons l'idée selon laquelle les organisations font référence aux caractéristiques institutionnelles pour améliorer leur crédibilité – il s'agit de l'image institutionnelle. Dans ce sens, elles rendent publiques leurs affiliations institutionnelles avec des parties prenantes. Par exemple, elles sponsorisent des forums, dans lesquels elles peuvent interagir directement avec les parties prenantes, et surtout elles annoncent cette action. A noter, cependant, que les organisations sont plus attentives aux parties prenantes qui sont perçues comme puissantes et légitimes (Scott et al. 2000) ; elles feront alors davantage référence à telles entités pour asseoir leur légitimité.

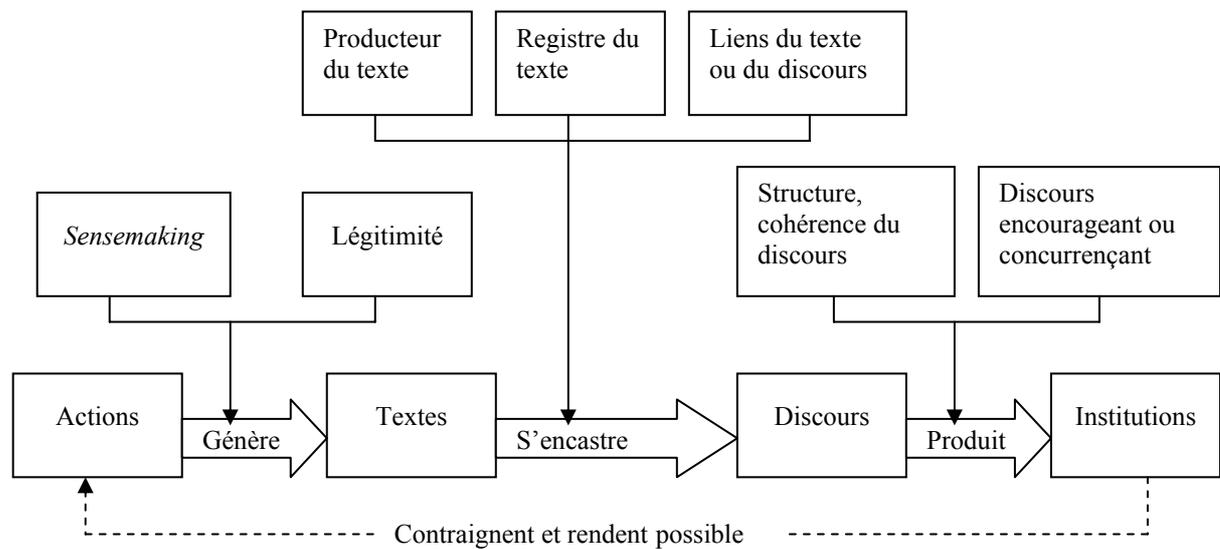
De plus, toujours dans la lignée de la communication de l'entreprise, Crossan, Lane et White (1999) expliquent que l'institutionnalisation suppose au préalable l'interprétation d'une intuition à travers des mots et du verbatim. Par le dialogue et la conversation, la compréhension individuelle et tacite devient collective et explicite. Ils soulignent également que seul l'individu est capable d'intuition et d'interprétation. Mais, l'institutionnalisation se situe au niveau organisationnel. Nous adhérons à leurs propos, ce qui, eu égard à notre objet de recherche, explicite notre choix de nous focaliser au niveau organisationnel.

L'existence de multiples logiques est renforcée alors par l'accumulation de textes professionnels et académiques. Selon Phillips et al. (2004), est considéré comme « texte » ce qui est lu, cité ou utilisé. Par conséquent, si les organisations proposent un texte officiel présentant une image s'appuyant sur les valeurs des logiques institutionnelles du champ, ces images institutionnelles sont des « textes » et renforcent les logiques du champ. Ces organisations deviennent donc des parties prenantes à la construction des logiques, ce qui montre le rôle social des organisations (Selznick 1957 ; Phillips et Zuckerman 2001 ; Zuckerman 1999).

Ce rôle social de l'organisation est appréhendé dans cette recherche par l'image institutionnelle de l'organisation, qui est à destination du marché. Dans une démarche proactive, nous considérons cette image, comme le fruit de la volonté du management. Comme l'image est une représentation de l'identité (Hatch et al. 1997), nous pouvons

considérer les cadres dirigeants comme influençant l'image institutionnelle. Ainsi, l'image organisationnelle institutionnelle est un objet de la réalité décidée de l'identité de l'organisation. La légitimité étant cruciale pour la survie des structures, le top management communique une image lui permettant de rendre l'organisation désirable, adéquate et respectueuse des normes et règles en vigueur dans le champ organisationnel. L'image institutionnelle véhiculée par des textes (Phillips et al. 2004) nous permet alors de comprendre le choix de la logique référencée.

*Figure 8- Un modèle discursif de l'institutionnalisation.*



Adapté de Phillips et al. (2004) « A discursive model of institutionalization » -p. 641.

Pour conclure cette section, nous retenons que le concept d'image institutionnelle est la construction et la projection d'une image organisationnelle à partir des logiques légitimes dans le champ organisationnel et en fonction des publics. Comme les institutions vont de pair avec le langage (Phillips et al. 2004), l'image institutionnelle laisse des traces langagières (Elsbach 1994) qui influencent en retour le contenu des logiques institutionnelles.

Ainsi, l'image et l'identité sont des concepts interdépendants dans la littérature. Certains chercheurs comme Soenen et Moingeon (2000) se demandent même si l'identité et l'image de l'entreprise ne sont pas amenées à se confondre de plus en plus. Mais, ce rapprochement n'est pas encore pleinement traité sur le plan théorique (Soenen

et al. 2000). Nous préférons dans cette thèse distinguer les publics extérieurs de l'organisation à ceux de l'interne.

Enfin, nous constatons que l'évolution des théories néo-institutionnalistes nous propose d'aborder la construction de l'image institutionnelle (Alvesson 1990 ; Abratt 1989) selon une approche tridimensionnelle. Si nous considérons les institutions comme une source d'isomorphisme, cela signifie qu'il existe une logique dominante. Nous retenons alors deux situations :

- (1) Les organisations passives sont conduites à créer leur image institutionnelle en adoptant la logique institutionnelle dominante, de gré ou de force (DiMaggio et Powell 1983);
- (2) Les organisations actives peuvent accepter de se référer à la logique dominante pour projeter une image institutionnelle, ou lui résister avec plus ou moins de force (Oliver 1991). Le cas de l'entrepreneur institutionnel (DiMaggio 1988) illustre ainsi la capacité active d'un individu ou d'un groupe à réagir face aux pressions institutionnelles.

Mais, si nous appréhendons les institutions comme une source d'hétéromorphisme (Washington et al. 2004 ; D'Aunno et al. 2000), une troisième situation organisationnelle est possible :

- (3) Les organisations ont à construire leur image institutionnelle en choisissant les valeurs de la logique institutionnelle à référencer.

Nous ne pensons pas que les organisations ont véritablement à choisir entre ces trois comportements, car les institutions sont aussi bien des sources d'isomorphisme que d'hétéromorphisme. En revanche, notre travail se focalise sur la dernière situation, car moins exploré dans la littérature. Notre question de recherche se propose donc d'étudier les facteurs organisationnels expliquant les images institutionnelles d'organisations dans un champ organisationnel polylogique. De ce fait, notre travail consiste à déterminer les facteurs organisationnels significatifs pour chaque logique, puis à identifier les logiques en présence dans un champ organisationnel particulier - à savoir le design industriel-, pour, enfin, déterminer quelles logiques sont référencées dans les images institutionnelles construites par les organisations dudit champ.

## 2.3 DETERMINATION DES FACTEURS ORGANISATIONNELS

De Larçon et Reitter (1979), nous comprenons que les images de l'organisation et les facteurs organisationnels sont interdépendants. Mais, en raison du positionnement théorique décrit plus en avant, nous avons choisi dans notre thèse ne nous intéresser à cette relation que dans le sens suivant : l'image institutionnelle dépend des facteurs. De plus, nous ne prenons en compte que les caractéristiques descriptives de l'organisation - appelées « facteurs organisationnels »-, et mettons de côté de ce fait les aspects symboliques et la répartition du pouvoir. Ils font partie du projet de recherche, même si nous ne les intégrons pas dans ce travail doctoral.

Pour étudier l'image institutionnelle des organisations, nous devons prendre en compte le contexte institutionnel et concurrentiel (Oliver 1991 ; D'Aunno et al. 2000), et l'auditoire visé (Zuckerman 1999). Par exemple, lorsque la presse gratuite (Métro, 20 Minutes...) entre dans le champ organisationnel de la presse quotidienne parisienne en 2002, elle s'oppose à l'approche des autres grands quotidiens : l'information est diffusée gratuitement comme à la radio, à la télévision ou sur Internet. Face à l'opposition des quotidiens payants, elle cède à certaines normes institutionnelles : le journal « 20 Minutes » propose, notamment, un abonnement payant (15 euros/mois) (Trouinard 2004). Ainsi, son image institutionnelle à destination des lecteurs réfère les valeurs de la logique des diffuseurs de l'information gratuite, et celle pour ses concurrents souligne son respect, en partie, du paiement de l'information. Dans ce cas, les facteurs organisationnels concernent alors la quantité d'abonnements, la vente et la distribution gratuite de journaux.

Dans notre thèse, les facteurs organisationnels retenus sont tirés des études ancrées dans les théories néo-institutionnalistes. Il est vrai que toutes les études n'ont pas exactement la même approche des institutions (isomorphiques / hétéromorphiques) et des organisations (actives / passives), mais elles utilisent des facteurs organisationnels similaires, comme l'appartenance à une association professionnelle, les reconnaissances par les prix ou encore la pratique professionnelle. Nous avons donc analysé plusieurs articles empiriques nous permettant de dégager les facteurs les plus

récurrents (Becuwe et Szostak Tapon 2005)<sup>8</sup>. Nous les avons distingués selon l'univers auquel ils se réfèrent : l'univers professionnel, économique ou social. Chacun correspond à une approche typique de l'objet de recherche. Nous avons classé les facteurs pour faciliter l'exploration et l'exploitation des données (Donada et al. 2003).

L'univers professionnel vise l'ensemble des pratiques propres à une profession, au statut, à la position hiérarchique et concurrentielle, ainsi qu'aux qualifications professionnelles. L'univers économique recherche comment les organisations affectent des ressources productives rares et les répartissent en vue de consommer aujourd'hui et demain. L'univers social se rapporte au développement et aux conditions d'existence de l'organisation. Il inclut également les rapports de pouvoir entre les entités du champ, hormis les instances professionnelles. Ces facteurs organisationnels forment alors un cadre théorique et constituent la réponse à notre questionnement, à savoir d'identifier les facteurs expliquant l'image institutionnelle.

### **2.3.1 LES FACTEURS PROFESSIONNELS**

Les facteurs professionnels décrivent la profession de l'organisation étudiée. Leur contenu ne s'applique qu'à un métier bien spécifique et n'a de sens qu'en prenant en compte la profession – à la différence, par exemple, des facteurs tels que l'effectif, l'âge, le chiffre d'affaires... Une des premières choses renseignées lors d'une étude institutionnelle au niveau organisationnel est l'appartenance sectorielle. Des chercheurs distinguent le privé et le public. C'est le cas de Ingram et Simons (1995), qui se demandent par quoi est déterminée la sensibilité d'une organisation à la relation entre le travail et la famille, mais aussi de Edelman et al. (1999), qui s'intéresse au développement de procédures pour l'égalité devant l'emploi. Gerber (2002) introduit, quant à lui, une spécificité de son champ d'investigation. En effet, il étudie le rôle des

---

<sup>8</sup> Une partie de ce travail a été réalisé avec Audrey Bonjour-Becuwe pour la rédaction d'un article : « Les théories néo-institutionnalistes et la méthode statistique : Proposition d'une classification des variables indépendantes », AIMS, Session Interactive, Angers, juin 2005.

Ensemble, nous avons étudié 31 articles prenant en compte les variables individuelles, organisationnelles, environnementales et réticulaires. Eu égard à notre positionnement au niveau de l'organisation, nous incluons et développons dans ces paragraphes uniquement les facteurs organisationnels.

changements structurels dans le marché du travail sur la stratification en Russie. Il ajoute alors aux secteurs privé et public, les fermes collectives.

D'autres chercheurs différencient le secteur des services, le secteur marchand (Guthrie et Roth, 1999) ou encore tous les secteurs en fonction de code administratif<sup>9</sup> (Baker et al. 1998). Certains mesurent également le degré de spécialisation de la firme dans le secteur étudiée – ce qui est fréquent dans le cas des organisations diversifiées (Baker et al. 1998). Par exemple, King et Lenox (2003) étudient les organisations du secteur de la chimie et mesure la spécialisation de chaque structure en chimie (nombre total d'employées impliquées dans l'industrie chimique / nombre total d'employés).

En fait, ces distinctions ont un sens par rapport aux objets d'études et aux réflexions menées par les auteurs. En France, les Universités sont des établissements étatiques, donc publics, alors qu'aux Etats-Unis, elles peuvent être privées. Washington et Ventresca (2004) tiennent compte aussi de cette particularité dans leur étude. Ces facteurs sont généralement utilisés pour circonscrire le travail et distinguer les organisations étudiées.

En se référant au travail de Scott (2001), nous trouvons deux indicateurs typiques du pilier normatif propres à l'univers professionnel : **la certification et l'accréditation**. En effet, être certifié ou accrédité sur le plan professionnel<sup>10</sup> n'a de sens que si une instance légitime de la profession de l'organisation le fait. Nous retrouvons ces facteurs dans les études institutionnalistes faisant référence à la syndicalisation professionnelle de l'organisation, aux liens avec les associations professionnelles du champ, avec les écoles, des médias spécialisés ou les administrations compétentes (Durand et McGuire 2005).

Par exemple, D'Aunno et al. (2000) étudient le rôle des forces institutionnelles et celles du marché lors d'un changement divergent organisationnel, au sein du système hospitalier rural américain. Ils tiennent compte alors de l'appartenance ou non de l'hôpital étudié au système regroupant tous les hôpitaux. Au même niveau d'affiliation, King et Lenox (2003) veulent comprendre l'auto-régulation des industries comme complément à la régulation gouvernementale dans le cas des entreprises de chimie. Ils

---

<sup>9</sup> En France, on parle de la nomenclature de l'INSEE : le code APE (Activité Principale Exercée).

<sup>10</sup> Certaines certifications peuvent être plus généralistes, comme les normes de qualité ISO.

demandent alors aux entreprises de ce secteur si elles appartiennent à l'association de leur industrie. Toujours dans l'univers hospitalier, Song (1995) se demande si l'environnement institutionnel est prégnant dans le développement d'alliances stratégiques dans l'industrie hospitalière. Il relève alors la présence ou l'absence d'accréditations de l'hôpital étudié par des écoles de médecine.

**L'exposition professionnelle** de l'organisation à de multiples sources institutionnelles propres à sa profession peut être prise en compte. En effet, comme D'Aunno et al. (2000) le précisent, un champ organisationnel hétérogène permet le changement divergent. Ces forces institutionnelles peuvent provenir d'institutions professionnelles normatives (l'Association de référence), mais aussi de modèles cognitifs professionnels liés à la situation géographique de l'organisation. Par exemple, certaines professions se regroupent autour de certains lieux significatifs : les structures n'étant pas dans ce lieu sont exposées à d'autres influences (en ville ou à la campagne, Paris-la Province...). Cela suppose qu'il peut exister plusieurs logiques professionnelles en fonction du lieu où l'organisation est implantée.

L'exposition peut passer également par des médias professionnels (journaux, magazines, colloques...). Dans ce sens, Van den Bulte et Lilien (2001) se demandent comment la communauté médicale a adopté les antibiotiques dans ses pratiques. Ils s'intéressent alors à l'exposition des médecins aux publicités vantant les mérites des antibiotiques (nombre de pages de publicité dans les revues médicales reçues par ledit médecin). De ce fait, l'organisation dans laquelle travaille chacun de ses médecins reflète cette exposition.

Par conséquent, pour intégrer les facteurs professionnels dans une étude institutionnaliste, les chercheurs doivent logiquement connaître les associations, les écoles, les médias etc. de référence pour les organisations d'un secteur. Nous pouvons également le noter en observant, tout simplement, quelles associations, écoles etc. sont fréquemment citées dans le champ.

Un autre facteur retenu concerne la **pratique professionnelle** de l'organisation, notamment le degré de spécialisation et de diversité des organisations. Ainsi, King et

Lenox (2003) ont mesuré le degré de spécialisation des firmes en chimie. Burns et Wholey (1993), qui étudient l'adoption ou l'abandon des programmes de management au sein des hôpitaux, ont déterminé la diversité des tâches professionnelles des hôpitaux étudiés. Dans la même veine, Song (1995) a détaillé les grandes pratiques professionnelles des hôpitaux ; il en a déterminé 23, comme les urgences, les laboratoires, les soins, les radiographies aux rayons X, la chirurgie... Il a considéré qu'un hôpital spécialisé dans au moins 60% de ces activités est considéré comme généraliste.

Un autre facteur concerne les **reconnaisances professionnelles**. Il peut s'agir de la visibilité acquise par la structure : King et Lenox (2003) demandent ainsi à des étudiants de MBA de dire s'ils connaissent ou non les noms des firmes de chimie étudiées. Cette reconnaissance peut être traduite par les prix –comme les étoiles Michelin reçues par les chefs cuisiniers (Rao, Monin et Durand 2003 et 2005). Ces prix indiquent clairement quelle est la logique dominante des institutions qui les attribuent : quelles croyances véhiculent-elles ? Il existe évidemment de nombreux prix : les prix commerciaux pour un produit ou service, les prix donnés par des associations de consommateurs, par d'autres entreprises... Ici, nous ne prenons en compte que les reconnaissances *professionnelles* : elles sont donc attribuées par des instances reconnues par la profession. Elles revêtent un sens de qualité et de professionnalisme.

Nous pouvons nous intéresser aussi à la **répartition de l'effectif en fonction de son appartenance à un métier**. En effet, Whitley (1992) distingue les « institutions de proximité », comme les systèmes politiques, légaux et financiers, des « institutions éducatives d'arrière-plan », comme la famille, les organisations religieuses et les écoles. Si les premières institutions tendent à avoir une influence coercitive, les secondes s'apparentent davantage à des influences mimétiques et normatives. Les institutions de proximité transmettent explicitement la connaissance collective pour que les membres de la société acquièrent les connaissances et les pratiques conduisant à des résultats favorables. Les institutions sociales d'arrière-plan gravent implicitement les valeurs sociales : « comment les choses doivent être faites. »

Calori, Lubatkin, Very et Veiga (1997) insistent sur le rôle de l'école, car cette institution communique la pensée nationale dominante en sélectionnant ce qui est enseigné. La première socialisation des individus est la plus forte et elle est réalisée par la maternelle, le primaire, le collège. Les connaissances de la seconde phase de socialisation sont apprises ensuite au lycée, à l'université, lors des formations professionnelles. Elles seront interprétées par les premiers schémas et elles seront assimilées seulement si elles sont en harmonie avec ces premiers schémas.

Par conséquent, en s'inquiétant de l'appartenance des individus à un métier, nous aurons un aperçu de la (les) logique(s) référencée(s) par l'organisation. Par exemple, Amabile (1988)<sup>11</sup> énonce des qualités des individus dits créatifs. Elle note que l'expertise d'un champ (talent, expérience, connaissance) apparaît comme importante pour 33% des gens interviewés, et que 24% citent le manque d'expertise comme un facteur freinant la créativité. Or, cette expertise s'acquiert sur le terrain mais aussi à l'école. Ainsi, le chercheur gagne en pertinence s'il peut retracer le parcours type des différents métiers en présence dans l'organisation.

Après l'exposition de ces facteurs professionnels, nous comprenons qu'il nous est impossible d'indiquer quels facteurs valorisent la logique 1, 2... En effet, les logiques sont propres au cadre empirique choisi : les liens lui sont donc contingents. Pour supputer des liens, la compréhension de l'empirie à travers des analyses antérieures et des entretiens est nécessaire.

---

<sup>11</sup> Elle a demandé à des scientifiques en RetD, à des marketers et à des employés d'une grande banque, à des marketers et à des commerciaux d'une entreprise ferroviaire, d'énoncer un exemple vécu de grande créativité et un de basse créativité. L'analyse de leur verbatim lui a permis de dégager ces facteurs.

### 2.3.2 LES FACTEURS ÉCONOMIQUES

Dans cet univers, nous retrouvons des facteurs plus génériques que ceux précédemment cités, car ils peuvent s'appliquer directement à différents champs organisationnels. Leur particularité réside dans le fait qu'ils concernent « les impacts du marché sur l'organisation ». Le contenu de ces facteurs utilise une référence commune à tous les champs ; par exemple, la monnaie du pays pour énoncer les données comptables, le code des sociétés, pour décrire sa structure juridique, le système métrique, pour calculer les distances géographiques...

Les premiers facteurs trouvés fréquemment concernent les **données financières**, comme le chiffre d'affaires, la profitabilité, le niveau de l'actif, les marges réalisées, la croissance (Keister 2004 ; Washington et al. 2004 ; Dobbin et al. 2000 ; Konrad et al. 1995). Ces informations sont d'ailleurs souvent considérées comme des variables de contrôle. La **localisation géographique** (pays, région, département, ville...) permet également de signifier le profil de l'organisation (Gerber 2002 ; Edelman et al. 1999), tout comme la spécification de la région juridique dont laquelle elle dépend (Guthrie et al. 1999).

De plus, dans l'analyse de Scott (2001), le pilier régulateur est étudié à travers les règles, les lois et les sanctions. Or, tout ce qui découle du marché et qui s'applique à toutes les organisations relèvent de l'univers économique : le tribunal est donc qualifié pour promulguer des directives applicables par toutes les structures. Dans ce sens, Konrad et Linnehan (1995) cherchent à comprendre comment des structures de management des ressources humaines s'institutionnalisent dans les organisations. Ils se réfèrent notamment aux sanctions, suite à un procès, subies par l'organisation concernant son respect ou non de l'égalité entre les gens.

Dans la même veine, Edelman, Uggen et Erlanger (1999) s'inquiètent des conséquences des relations entre les organisations et la régulation légale concernant les procédures pour l'égalité devant l'emploi. Ainsi, ils mesurent le nombre de plaintes internes pour discrimination à l'emploi et constatent l'appartenance ou non de l'organisation à des organismes de régulation. Greening et Gray (1994) montrent, quant à eux, que l'organisation est sous la pression de groupes d'intérêts, qui, de manière

coercitive, l'oblige à adopter une certaine attitude face à des problèmes sociaux. Ils demandent alors à ces organisations le nombre de fois où des groupes d'intérêts les ont contactées en leur faisant sentir une pression certaine.

Ces informations s'apparentent à une description du contexte organisationnel étudié : le niveau des ressources, la localisation géographique ou encore les règles et lois s'appliquant dans les organisations étudiées.

Un autre facteur regroupe **les relations** qu'entretient l'organisation **avec les parties prenantes**, comme les fournisseurs, les banques, les clients, les mécènes, des entreprises partenaires d'autres secteurs... Le contrat symbolise fréquemment ces relations, quelle que soit la profession. Le chercheur peut s'intéresser au nombre de contrats conclus ou renouvelés, leur durée, la fréquence des contacts...

Dans ce sens, Baker, Faulkner et Fisher (1998) étudient les relations des agences de publicité et leurs clients et s'intéressent à la durée de la relation, mais aussi à la qualité du client : qui est-il ? Est-ce que le client vient d'être racheté ? Est-ce que le client vient de racheter quelqu'un ? En effet, le **statut du client** influence la relation. D'ailleurs, Benjamin et Podolny (1999) précisent que les clients réputés sont des organisations, qui apportent leur crédit aux décisions stratégiques des organisations intégrant une stratégie émergente. L'organisation ne gère pas alors cette relation de la même manière que celle la rattachant à une organisation anonyme. Ce client peut alors être assimilé à une institution, car il confère une légitimité à ses partenaires (Selznick 1957).

Ces informations du marché sont générales : quel est le secteur d'activité de ce client ? Qui en sont les leaders ? Elles influencent le choix de logique des organisations. Ces arguments sont similaires pour les autres acteurs mentionnés précédemment, comme la banque, le fournisseur, le mécène... Par exemple, Galaskiewicz et Wasserman (1989) étudient la relation unissant 75 firmes, dits « mécènes philanthropiques », et 198 sociétés à but non lucratif ayant reçu des dons. Les auteurs décrivent les réseaux les unissant (clubs privés, conseils de surveillance...) Ainsi, les organisations sont en relation avec différents réseaux commerciaux via leurs clients de secteurs variés. Nous pouvons alors étudier la **diversité sectorielle de leur portefeuille**

**commercial** et les **partenariats** des organisations pour tenir compte du réseau de l'organisation.

Tout comme dans le cas des facteurs professionnels, nous ne pouvons pas lier théoriquement les facteurs économiques à une logique. En revanche, les réflexions théoriques propres au champ organisationnel permettent de proposer ces liens. Ainsi, dans cette thèse, nous ne proposons des liens entre chaque logique et les facteurs qu'après avoir discuté des apports théoriques du design industriel.

### **2.3.3 LES FACTEURS SOCIAUX**

Le dernier univers est du même acabit que le précédent, car les facteurs sont également plus génériques que ceux de l'univers professionnel : ils peuvent s'appliquer directement à différents champs organisationnels. Outre le fait qu'ils n'appartiennent pas aux deux autres univers, sa particularité réside dans la prise en compte des relations de pouvoir entre les entités de l'organisation et des caractéristiques idiosyncrasiques des personnes qui donne une forme particulière à l'organisation. Par exemple, la gestion de l'information entre des filiales et la gestion des ressources humaines suppose des jeux de pouvoir ; le nombre de femmes au conseil d'administration et le nombre de personnes dont la couleur de peau est noire dessinent aux Etats-Unis un visage unique à l'organisation.

Scott (2001) décrit le pilier culturel et cognitif à travers deux indicateurs : les croyances communes et les logiques partagées. Ces variables supposent des questions concernant la perception et le sentiment face à l'objet de recherche d'une étude. Ainsi, Goodstein (1994) demande aux entrepreneurs quelle est leur perception des bénéfices et des coûts de services de soins pour les enfants de leurs employés. L'exposition à des croyances communes se mesure en recueillant le discours de l'organisation face à une problématique, en mesurant l'influence plus subtile des médias non professionnels, mais aussi en tenant compte de la géographie de l'organisation (Edelman et al., 1999 ; Zaheer 1995, Milliken et al. 1998, Keister 2004). Est-elle internationale ? S'il s'agit d'une

filiale, quelle distance la sépare-t-elle de la maison-mère ? Est-ce que l'organisation est proche de structures ayant déjà adopté certaines logiques ?

La **syndicalisation** des organisations à des institutions générales est aussi retenue pour comprendre certains choix organisationnels. Pour illustration, Guthrie et Roth (1999) se demandent quels sont les déterminants de la décision organisationnelle offrant un congé maternité aux employées à temps plein. Les auteurs s'intéressent alors à la syndicalisation<sup>12</sup> de l'organisation (oui/non). Dans la même idée, Edelman et al. (1999) étudient la création de procédures pour l'égalité devant l'emploi et tiennent compte du nombre de syndiqués dans l'organisation. En effet, les auteurs expliquent que la présence d'un syndicat peut accroître l'attention des structures vis-à-vis des droits légaux (1999 : 421). Cette supposition est cohérente : les syndicats des salariés défendent les intérêts du personnel, et cherchent donc à faire respecter par les organisations les droits gagnés. De plus, ils jouent le rôle de contre-pouvoir face au syndicat patronal par exemple.

Le facteur décrivant la **gestion des ressources humaines** appartient à l'univers social. Ainsi, les auteurs décrivent la **composition de leur effectif** en fonction de leur question de recherche. Il peut s'agir du nombre de personnes, de leur âge personnel ou des années d'expérience, de leur sexe, de leur couleur de peau, de leur appartenance à une minorité... (Gerber 2002 ; Edelman et al. 1999 ; Guthrie et al. 1999 ; Konrad et al. 1995). Les informations concernant les ressources humaines peuvent également être résumées dans le taux de turn-over (Baker et al. 1998) ou dans la répartition entre les cadres et les salariés (Ingram et al. 1995 ; Konrad et al. 1995). Par exemple, lors des études concernant les décisions organisationnelles vis-à-vis de l'équilibre {travail ; famille}, les chercheurs retiennent l'idée selon laquelle les femmes sont plus à même de militer pour une meilleure prise en compte de la vie de famille (Guthrie et al. 1999 ; Milliken et al. 1998 ; Ingram et al. 1995). Ils se focalisent de ce fait sur leur position hiérarchique : font-elles partie de la classe des cadres de direction ou sont-elles simplement des salariés ?

---

12 Les auteurs ne précisent pas si le syndicat est celui de la profession. Nous supposons alors qu'il s'agit des syndicats génériques américains, comme il en existe en France (CDFT, FO, CGC...)

Evidemment, d'autres facteurs de l'univers social pourraient être ajoutés, en fonction des champs organisationnels et des questions de recherche. En s'inquiétant des facteurs importants dans son travail, le chercheur évite de recueillir des informations précises sur des dimensions, qui, finalement, ont peu d'intérêt. Nous retrouvons alors ici l'importance de la compréhension du champ étudié pour toujours mieux l'expliquer. Par ailleurs, cette analyse nous amène à proposer le modèle théorique retenu dans cette thèse.

## **2.4 CONCLUSION : CADRE DE REFERENCE THEORIQUE DE LA THESE**

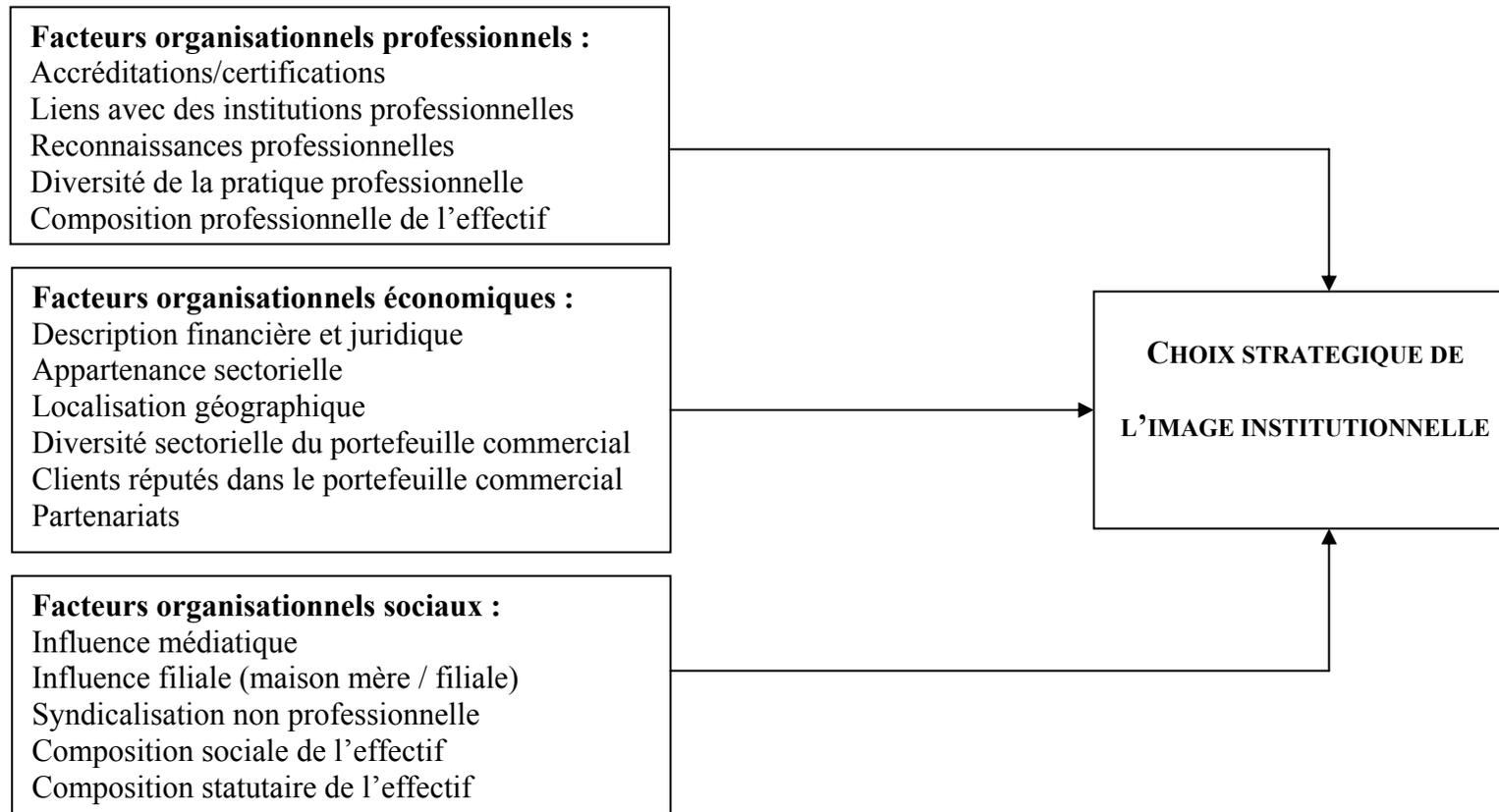
Selon Mbengue et Vandangeon-Derumez (2003), la modélisation se définit comme l'activité de construction d'un modèle, qui, lui-même, correspond à une représentation simplifiée d'un phénomène. Il ne s'agit donc pas de la réalité, mais il fait partie de la réalité. D'ailleurs, il existe plusieurs modèles pour expliquer un phénomène, en fonction des objectifs sous-jacents. Le modèle est, en somme, une représentation simplifiée d'un phénomène, destinée à expliquer une situation réelle. Par conséquent, il est schématique et ne comprend qu'un nombre restreint de facteurs pour que l'on puisse les expliciter (Charreire et Durieux, *in* Thiétart 2003).

Ce modèle est l'aboutissement de l'analyse de l'image institutionnelle eu égard aux évolutions des théories néo-institutionnalistes sur un plan sociologique et à la littérature sur l'identité et l'image organisationnelles. L'image institutionnelle s'appuie sur les valeurs des logiques institutionnelles, qui peuvent être multiples dans un champ organisationnel (Washington et al. 2004 ; Scott 2001 ; D'Aunno et al. 2000 ; Oliver 1991). De plus, l'ensemble des facteurs précités des univers professionnel, économique et social modélise notre question de recherche : étudier les facteurs organisationnels expliquant l'image institutionnelle. Comme les images et les logiques sont propres au champ étudié, les sens positifs ou négatifs entre chaque facteur et la construction de l'image institutionnelle dépendent de chaque logique. Par conséquent, ils seront mentionnés lors de l'application de ce cadre théorique aux logiques du champ du design industriel en France au cours du chapitre 3.

Rappelons, pour conclure ce chapitre, que nous avons mis en évidence au fil de ces pages trois résultats à la base de notre argumentation : (1) démontrer l'existence simultanée de logiques institutionnellement légitimes sur le plan théorique, (2) expliquer le concept d'image institutionnelle en rapport avec les théories néo-institutionnalistes et la littérature sur l'identité et l'image organisationnelles, et (3) recenser les facteurs organisationnels utilisés dans les études néo-institutionnalistes pour construire le modèle retenu dans cette thèse.

Le prochain chapitre a pour intention de décliner le modèle en fonction des logiques du champ organisationnel du design industriel en France. Pour ce faire, nous procédons à une analyse historique de l'institutionnalisation du design industriel en France. Les considérations théoriques propres à ce champ ainsi que l'analyse d'experts du design en France nous permettent alors de supputer les sens, positifs ou négatifs, du modèle et de formuler huit hypothèses de recherche.

Figure 9 - REPRESENTATION DU CADRE DE REFERENCE THEORIQUE DE LA THESE



# CONSTRUCTION DES HYPOTHESES DE RECHERCHE

Le chapitre précédent propose la construction du modèle théorique utilisé par la suite dans notre recherche pour expliquer l'image institutionnelle à partir des facteurs organisationnels. L'analyse de la littérature inclut donc l'idée selon laquelle au moins deux logiques institutionnelles peuvent coexister dans un même champ organisationnel. De ce fait, nous retrouvons la référence aux valeurs de ces logiques dans les images institutionnelles des organisations d'un champ poly-logique (Alvesson 1991 ; Abratt 1989). Et si les logiques institutionnelles sont multiples, cela laisse alors la liberté aux organisations d'appuyer leur image institutionnelle sur la logique institutionnelle en adéquation avec leur identité (Larçon et Reitter 1979).

**C  
H  
A  
P  
I  
T  
R  
E  
3**

L'objectif de ce chapitre est d'expliquer la construction des images institutionnelles au niveau organisationnel et de formuler des hypothèses à tester. De fait, nous avons mis en évidence des facteurs susceptibles d'apporter des éléments d'explication, des « énoncés universels » (Popper 1973 : 58), et, à présent, nous allons mettre à l'épreuve le cadre de référence théorique (Popper 1973 : 42 ; Charreire et Durieux, *in* Thiétart 2003). En revanche, comme les images institutionnelles s'appuient sur les logiques en présence, cela suppose de déterminer auparavant les logiques du champ organisationnel du design industriel, appelées les « conditions initiales ». C'est pourquoi, après avoir mis en évidence la méthode utilisée pour identifier les logiques institutionnelles d'un champ organisationnel, nous analysons le champ du design pour repérer les logiques institutionnelles et ensuite énoncer les hypothèses de recherche ou « énoncés singuliers » (Popper 1973 : 58).

### 3.1 CHOIX DE LA METHODE D'IDENTIFICATION DES LOGIQUES INSTITUTIONNELLES

Cette sous-section retrace un aspect important de notre recherche, à savoir la réflexion sur les méthodes à utiliser pour répondre à notre questionnement : comment identifier les logiques existantes ? Grawitz (2001) souligne la remarque de A. Kaplan (1964) qui écrit : « *Le propre de la méthode est d'aider à comprendre au sens plus large, non les résultats de la recherche scientifique, mais le processus de recherche lui-même* ». Or, nous pouvons retenir cinq grandes méthodes en sciences sociales : l'étude de cas, les procédures expérimentales, typologiques, statistiques et historique. Mais, quelle(s) méthode(s) retenir dans notre situation ?

La méthode de l'étude de cas s'inscrit dans la science idiographique. L'intérêt présenté n'est pas de découvrir des lois, mais de mettre en évidence les particularités d'une situation ou d'un individu, qui peuvent, ensuite, conduire à l'émission d'hypothèses d'ordre général (Grawitz 2001). Nous excluons cette méthode d'investigation, car si nous acceptons l'idée selon laquelle il existe plusieurs logiques dans un champ, il nous faut avoir accès à un échantillon représentatif de la population du champ. Un seul cas ne permettra nullement d'étayer notre thèse. Pareillement, tous les facteurs peuvent ne pas être pertinents dans une situation : se contenter d'étudier un seul cas réduirait l'intérêt de l'étude.

Pour les mêmes raisons, nous n'adoptons pas non plus la procédure d'expérimentation. Selon Grawitz (2001), cette procédure s'applique à l'étude de l'homme en général, à la recherche d'interactions entre son comportement et la situation. Elle recherche des généralisations. La principale difficulté est la prise en compte de la complexité de l'étude, car les facteurs sont interdépendants. De plus, on lui reproche de n'étudier les individus ou les situations que par fragments et d'être artificielle. En effet, l'expérimentation isole certaines variables et travaille en laboratoire.

Les procédures typologiques consistent à synthétiser, segmenter, catégoriser, regrouper... une grande masse d'informations, de manière à la rendre plus intelligible. Classer des données est une manière également de les structurer, car le chercheur les

présente sous un nouveau jour (Donada et Mbengue, *in* Thiétart 2003). Les deux principales limites à l'utilisation de cette procédure sont (1) la subjectivité du chercheur et (2) la volonté de scinder en classes un continuum tout à fait logique. Or, ces limites peuvent être amoindries, notamment par les tests intersubjectifs (Popper 1973). Ce type de méthode correspond bien à notre intention de trouver des logiques –ou des classes– distinctes. En effet, il permet de structurer les formes institutionnelles divergentes présentes au sein d'un même champ (D'Aunno et al. 2000), mais aussi la multitude de facteurs retenus dans toutes les études néo-institutionnalistes publiées (Grenier et al., *in* Thiétart 2003).

Les procédures historiques consistent à prendre en considération le temps qui passe et les événements ayant affecté l'objet d'étude pour expliquer une situation ou son évolution. La logique de cette procédure est la causalité linéaire (Grawitz 2001). Cette méthode réunit les sociologues, qui fournissent des explications sociales discontinues sur un objet, et les historiens, qui s'appuient sur le temps et assurent donc une continuité aux phénomènes. La sociologie fournit donc à l'histoire des cadres conceptuels (types, structures...) et l'histoire fournit à la sociologie les matériaux concrets indispensables.

Dans notre cas, nous adoptons cette méthode pour déterminer les logiques co-existant dans un champ, car le contexte, dans lequel l'organisation, la population et le champ se développent et opèrent, évolue (Scott 2001). Cela affecte, par conséquent, ce que les entités font et comment elles le font. Les études historiques aident alors le chercheur à rester attentif et à s'informer sur l'importance du contexte institutionnel.

La dernière méthode est celle utilisant les statistiques. Mnengue (*in* Thiétart 2003) rappelle que la statistique inférentielle consiste à tester des hypothèses formulées sur les caractéristiques d'une population grâce à des informations recueillies sur un échantillon issu de cette population. Si nous n'utilisons pas cette méthode pour déterminer les logiques et les facteurs institutionnels, nous l'utilisons dans la seconde partie de cette thèse pour déterminer quels facteurs expliquent l'image institutionnelle des agences de design.

Cette vue générale des méthodes retenues en sciences sociales nous permet de préciser quelles méthodes retenir. Notre recherche s'apparente davantage à une visée nomothétique qu'idiographique pour repérer des régularités. Ainsi, notre méthode

d'identification des logiques repose sur une analyse historique à travers la littérature sur le champ organisationnel et des entretiens avec des experts du champ.

Prendre en compte l'histoire du champ nous permet donc de comprendre pourquoi certaines actions ont été significatives, et, par suite, de mieux expliquer les logiques en présence au moment de l'étude (Scott 2001). Or, un champ organisationnel est lui-même en interaction avec le contexte général du pays. D'ailleurs, même si nous n'adoptons pas le concept de co-évolution, selon Lewin et Volberda (1999)<sup>13</sup>, nous remarquons que Carney et Gedajlovic (2002) proposent une lecture historique d'un phénomène et mettent l'accent sur la prise en compte des circonstances sociales et politiques d'une forme ou pratique organisationnelle (Kieser 1989).

L'approche historique sous-entend, en revanche, que les logiques apparaîtraient systématiquement les unes après les autres. Sans être dogmatique sur ce point-là, nous pouvons, toutefois, remarquer que les études néo-institutionnalistes s'intéressant aux changements ou aux réponses stratégiques des organisations prennent pour postulat l'existence d'une première logique. Les autres modèles viennent soit en concurrence, soit en complément. Cette première logique peut alors disparaître, en raison de sa caducité (Oliver 1992), ou subsister, car toujours légitime (Kondra et al. 1998).

L'intérêt d'une telle approche est, en somme, de déterminer les événements déclencheurs et les institutions (Hoffman 1999), qui sont présents au moment des changements dans le champ. La survie des institutions avant et après ces événements suppose la survie de la logique portée par ces instances. Toutefois, Hoffman (1999) reconnaît que l'analyse doit être *ex-post*, car nous n'avons pas de caractéristiques précises des événements causant le changement et de ceux qui ne le causent pas. Nous pouvons trouver, néanmoins, des éléments de réponse dans l'analyse des documents relatant ces événements. L'analyse peut même se réduire à cette étape, s'il s'agit d'un événement du passé, comme dans le cas de Kieser (1989), qui a étudié la disparition d'une philosophie religieuse au profit d'une philosophie mercantile, au sein de la Guilde Médiévale au 12<sup>ième</sup> siècle.

En fait, cette méthode correspond à une réflexion théorique. Selon Phillips, Lawrence et Hardy (2004), le langage est fondamental pour

---

<sup>13</sup> Pour une critique de ce courant, voir R. Durand, 2000, *Entreprise et évolution économique*, Belin, pp. 273-274.

l'institutionnalisation d'une forme. Le discours se définit comme « un système d'affirmations qui construisent un objet » (Parker 1992, *in* Phillips et al. 2004). Ces affirmations sont lisibles dans les « textes » – toutes les expressions symboliques nécessitant un intermédiaire physique (l'écrit, le travail artistique, le dessin, les symboles...). Dans une approche discursive de l'institutionnalisation, les actions peuvent devenir, in fine, des institutions. En voie de conséquence, si l'action affecte la légitimité d'une organisation, elle laisse une trace via la production de textes. Charge, ensuite, au chercheur de trouver ces textes et de les analyser. S'il y a eu des changements significatifs dans le champ, les chercheurs repèrent alors ces traces dans les textes - peut-être constatent-ils alors la disparition d'une logique institutionnelle par son absence dans les textes récents. Ils peuvent alors construire des classes distinctes en vue d'utiliser la procédure typologique.

Une autre étape s'avère utile : s'entretenir avec des experts du champ. En effet, ce contact direct avec les acteurs du champ organisationnel permet d'accroître notre compréhension contextuelle des logiques légitimes. Nous pouvons les faire parler sur l'évolution de leur champ organisationnel : les périodes ayant marqué le champ, les traces actuelles de ces périodes, les entités emblématiques de chaque période, les institutions dominantes précédant cette période, leur devenir etc.

Les analyses documentaires traitant du champ mises en parallèle avec le discours des acteurs dudit champ permettent d'identifier, au moment de l'étude, les logiques en présence, mais aussi de comprendre qu'est-ce qui permet de réellement distinguer chacune d'elles. Par exemple, Rao, Monin et Durand (2003) étudient le passage de l'Ancienne Cuisine à la Nouvelle Cuisine de chefs de la gastronomie française. Même si la littérature sur le sujet comprend différents magazines ou livres de critiques gastronomes, le contact direct avec des critiques, des enseignants des écoles professionnelles de cuisine et des chefs cuisiniers leur a permis de bien comprendre ce qui identifiait réellement les chefs, à savoir leurs plats emblématiques. Ainsi, les deux conceptions du métier de chef, l'Ancienne Cuisine et la Nouvelle Cuisine, se résument au type de plats préparés.

En revanche, si certains champs accueillent deux logiques, il n'est pas

systematiquement aisé de les identifier. Dans ce cas, la détermination des logiques en présence peut se faire en s'inquiétant des événements ayant fait émerger des institutions – sans pour autant détruire celles en place. Les individus rencontrés peuvent également indiquer au chercheur ces événements et leurs conséquences : leur propre analyse et subjectivité orientent la délimitation des frontières entre les logiques (Popper 1973). Cela nous permet, de fait, de nous prémunir d'une difficulté : vouloir déterminer des logiques –ou classes- avec seulement notre subjectivité (Donada et Mbengue 2003). Donada et al. (2003) nous encouragent d'ailleurs à retenir des classes, dont les frontières sont bien marquées et, si possible, naturelles selon les acteurs du champ.

Une autre limite consiste à vouloir couper un continuum logique (Donada et Mbengue 2003). Ce risque est d'autant plus fort dans la méthode proposée dans ces lignes que nous prenons en compte le déroulement historique du champ (Scott 2001). En fait, le chercheur doit se demander si ces logiques correspondent à un état d'avancement de l'organisation – une jeune structure et une organisation plus expérimentée n'adopteraient pas alors les valeurs de la même logique. Si c'est le cas, cela suppose un continuum : le chercheur prend un grand risque à vouloir le couper. Par contre, si ce n'est pas le cas, il y a de fortes chances pour qu'il n'y ait pas de continuum. Par exemple, l'institutionnalisation de la Nouvelle Cuisine ne signifie pas que l'Ancienne Cuisine est le propre de chefs plus expérimentés.

Si les logiques institutionnelles sont reconnues par toutes les entités du champ organisationnel, le travail peut s'arrêter là. Mais, si ce n'est pas le cas, un retour auprès du champ organisationnel s'avère utile pour confirmer ou infirmer la détermination de ces classes, par respect de la vérifiabilité et la confirmabilité de la connaissance (Popper 1973 ; Perret et Séville, *in* Thiétart 2003).

Dans le cas du design industriel en France, cette méthode a été appliquée : l'analyse de la littérature a été confrontée à vingt-cinq experts français du design industriel et en une vérification de la construction des classes auprès de treize experts du design industriel à Montréal<sup>14</sup>. La revue de la littérature a donc consisté à apprendre le

---

<sup>14</sup> Les entretiens avec des experts montréalais sont exploités dans la seconde partie de la thèse. Dans ce chapitre, sont utilisés les entretiens avec les acteurs français.

développement historique en général du design industriel dans nos sociétés (Guidot 2000 ; De Noblet 1988 ; APCI 1988 ; Lucie-Smith 1983) pour ensuite s'intéresser à certains événements importants, comme le *Bauhaus* (Whitford 1989), les *Arts et Crafts* (Cumming et al. 1999), le Design Management (Borja de Mozota 2002 ; Meyer 2001 ; Ayral 1994 ; Dossier de la Revue Française de Gestion 1990), mais aussi à la place des institutions dans l'art en France (Urfalino 1996 ; Monnier 1995). Le visionnage de vidéos sur les designers industriels, comme Philippe Starck, Erwan et Ronan Bouroullec, Sylvain Dubuisson, Andrée Putman, a également participé à cet apprentissage<sup>15</sup>.

Les entretiens semi directifs avec des experts français ont eu pour but d'approfondir le développement historique du design industriel en France avec des experts<sup>16</sup>. Leur durée s'est étalée de 45 minutes à 3h. Les personnes rencontrées ont été identifiées grâce à la littérature. Il faut savoir, en revanche, que la communauté française des experts est réduite. Nous avons également demandé aux personnes rencontrées de nous recommander d'autres personnes.

Les entretiens ont été retranscrits et envoyés aux personnes pour leur donner un droit de regard sur les éventuelles citations utilisées dans notre travail. En effet, l'objectif de ces entretiens est d'appuyer nos analyses par la réflexion d'experts : nous devons alors pouvoir les citer nommément. Nous avons ainsi appris la difficulté pour le chercheur à faire accepter les normes de la recherche en matière de retranscription. En effet, quelques personnes, surprises de lire le cheminement de leur pensée, nous ont demandé de reprendre la totalité du texte – ce que nous avons fait en face-à-face, par téléphone et par Internet. Evidemment nous avons perdu la spontanéité de certaines déclarations, mais nous avons gagné en fiabilité. Enfin, les entretiens ont fait l'objet d'une analyse thématique.

---

<sup>15</sup> Des vidéos sont disponibles dans les CDDP français - <http://www.artsculture.education.fr/design>.

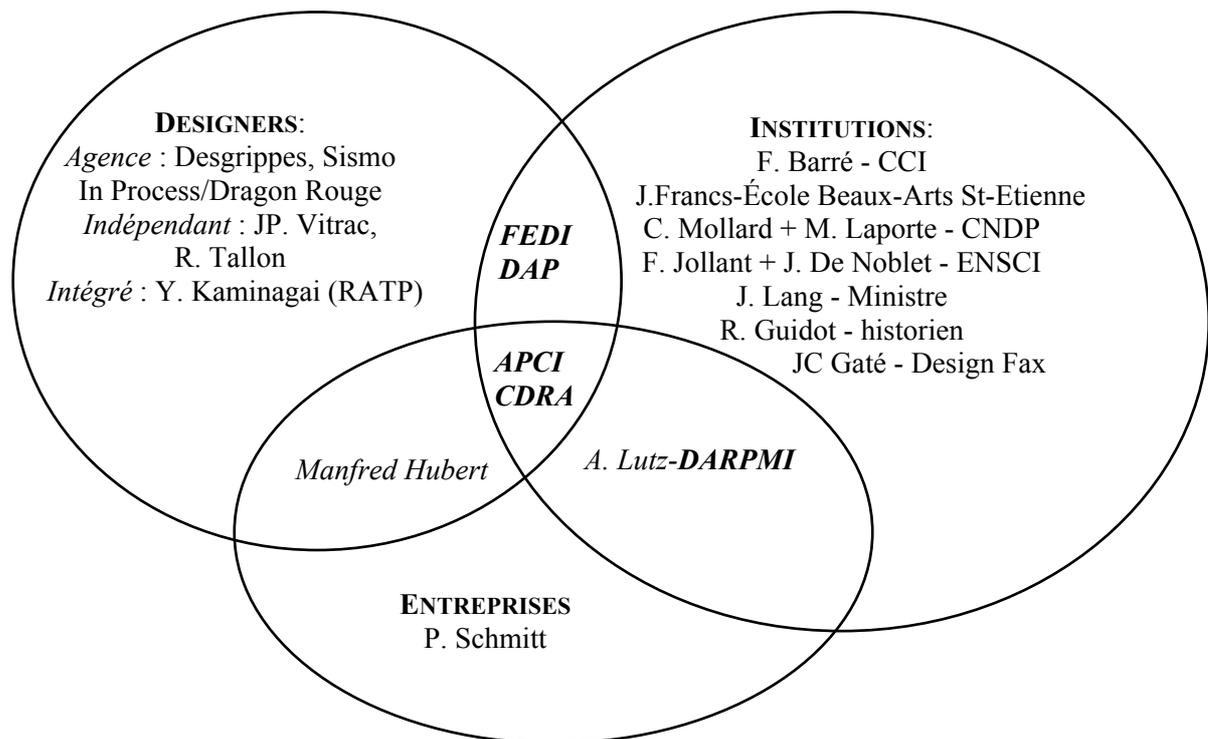
<sup>16</sup> Cf. les guides d'entretiens en annexe.

*Tableau 8 - Noms des 25 experts français rencontrés dans la recherche*

<b>Nom de la personne rencontrée</b>	<b>Statut</b>	<b>Institutions représentées / Entreprises</b>	<b>Date, lieu, durée.</b>
Marie-Marguerite Gabillard	Directrice du CDRA	CDRA – Centre de Design	8 juillet 2003, Lyon, 1h45
Eric Fache Geneviève Sengissen Christian Roche	Designers et membres du Bureau de la FEDI	FEDI (syndicat professionnel des designers industriels)	3 septembre 2003, Lyon, 1h
Chantal Riols Anne-Marie Boutin	Chargée de projet Présidente de l'APCI	APCI	6 octobre 2003, Paris, 2h45
Françoise Jollant-Kneebone	Ancienne directrice	ENSCI	6 octobre 2003, Paris, 1h30
Agnès Lutz	Chargée du design à la DARPMI	Ministère de l'Industrie	7 octobre 2003, Paris, 2h
Roger Tallon	Designer indépendant	Designer industriel	9 octobre 2003, Paris, 3h
Joëlle Malichaud	Chargée du design à la DAP	Ministère de la Culture	9 octobre 2003, Paris, 1h45
Manfred Hubert	Designer indépendant	Designer industriel et Consultant en design	23 octobre 2003, Lyon, 2h
Josyane Franc	Directrice de la Communication	Ecole des Beaux-Arts de Saint-Etienne et la Biennale du Design	11 décembre 2003 et 6 janvier 2004, Saint-Etienne, 1h30
Paul Schmitt	Fondateur des Centres de Design	« Le Creuset » (PDG)	15 décembre 2003, Paris, 1h30
Claude Mollard Marion Laporte	Directrice du CNDP et Chargée du « Design, mode et art du quotidien »	CNDP	16 décembre 2003, Paris, 1h15
Muriel Rajaut	Directrice de l'activité Branding et Packaging	Agence Desgrippes/Gobé	16 décembre 2003, Paris, 1h15
François Barré	Fondateur	Centre de Création Industrielle	17 décembre 2003, Paris, 1h15
Jean-Charles Gaté	Journaliste en design industriel	« DesignFax »	17 décembre 2003, Paris, 1h15
Antoine Fenoglio	Designer et fondateur de l'agence	Agence Sismo	6 février 2004, Lyon, 1h30
Jean-Pierre Vitrac	Designer et fondateur de l'agence	Agence Design Pool	16 février 2004, Paris, 1h15
Raymond Guidot	Historien du design industriel		16 février 2004, Paris, 1h30
Christophe Rebours	Designer et fondateur de l'agence	Agence In Process – filiale de Dragon Rouge	17 février 2004, Susrènes, 45 min
Jocelyn de Noblet	Historien du design industriel	enseignant à l'ENSCI	17 février 2004, Asnières s/Seine, 1h30
Jack Lang	Ancien Ministre de la Culture et de l'Education	Le gouvernement politique socialiste	18 février 2004, Paris, 45min
Yo Kaminagai	Design manager	RATP	18 février 2004, Paris, 1h15

Ces personnes appartiennent à trois univers différents : les designers, les institutions et les entreprises industrielles (les clients des designers). Leurs discours illustrent leurs problématiques distinctes. Cependant, certaines personnes occupent des positions sécantes, d'où la richesse accrue de leurs propos.

*Figure 10 - Les personnes / organisations interrogées en France et leur univers de référence*

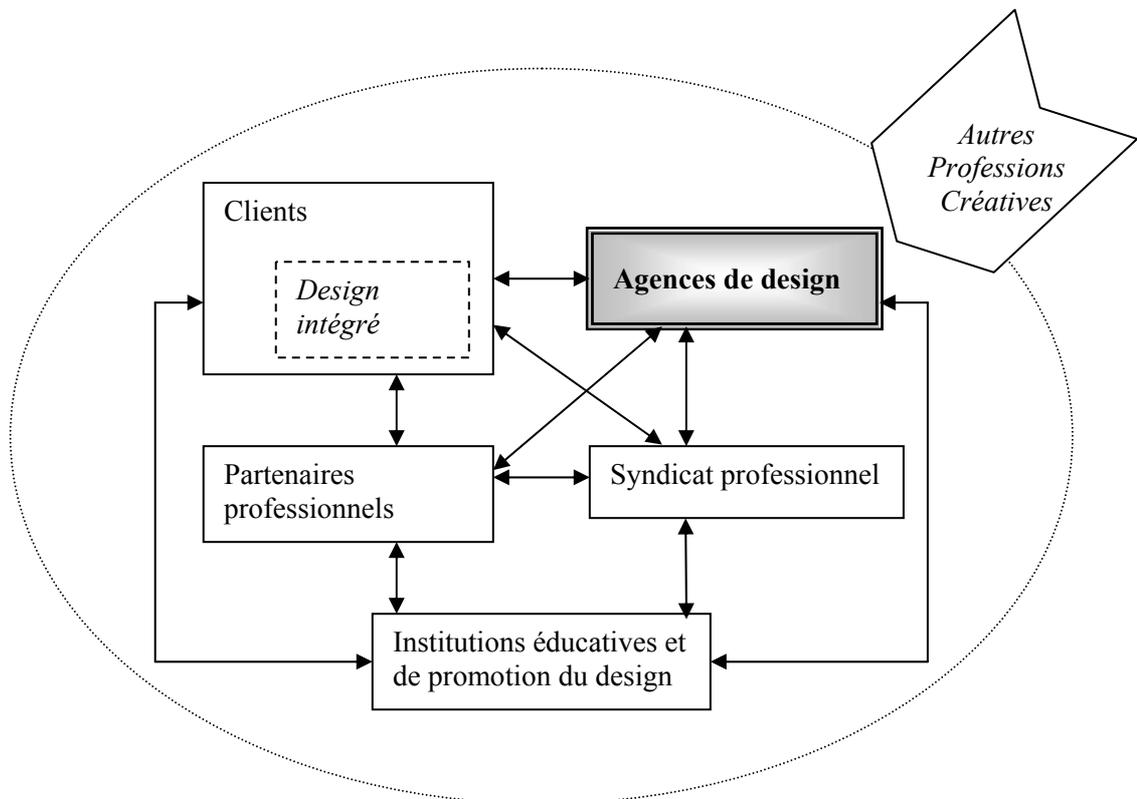


A partir de ces informations, nous proposons une analyse de l'histoire du design industriel à l'international, mais surtout en France. Nous mettons ainsi en évidence les trois logiques institutionnelles : le fonctionnalisme, le formalisme et le stratégique dans le champ du design industriel.

### 3.2 EVOLUTION INSTITUTIONNELLE DU DESIGN INDUSTRIEL EN FRANCE (1945-2005)

Identifier les logiques coexistantes dans un champ suppose une connaissance du milieu étudié (Carney et Gedajlovic, 2002 ; Scott, 2001). Dans notre cas, il s'agit du champ du design industriel en France, qui est naturellement influencé par les évolutions internationales et le modèle économique de la France. Ainsi, le champ organisationnel regroupe tous les professionnels du design (en agence ou intégrés en entreprise), les clients des agences de design, les associations de promotion du design industriel, les institutions éducatives, les partenaires professionnels... (Hoffman 1999 ; Powell et DiMaggio 1991 ; Rojot 2003). Ce champ communique avec d'autres professionnels créatifs, comme des architectes, des décorateurs, des créateurs de mode, pour accroître leur potentiel créatif.

Figure 11 - Représentation du champ organisationnel du design industriel en France



La littérature (Phillips, Lawrence et Hardy, 2004) et les entretiens (Rao, Monin et Durand, 2003) avec les experts du design industriel en France nous servent alors à

proposer un processus d'institutionnalisation du design industriel en France, ainsi qu'à déterminer trois logiques institutionnelles - le fonctionnalisme, le formalisme et le stratégique. Même si les deux premières sont reconnues depuis plusieurs décennies par les professionnels (Guidot 2000 ; De Noblet 1988), la dernière est plus récente (Borja de Mozota, 2002) et est donc plus délicate à discerner. C'est pourquoi, grâce aux analyses économiques de la France<sup>17</sup> et aux études historiques de mouvements artistiques et industriels influençant le développement du design industriel<sup>18</sup>, nous détaillons l'institutionnalisation du design industriel en France à partir des actions des acteurs institutionnels (Scott 2001). Ces analyses descriptives aboutissent sur la mise en évidence des logiques institutionnelles du champ organisationnel du design.

### **3.2.1 L'INSTITUTIONNALISATION DU DESIGN INDUSTRIEL EN FRANCE**

Le processus d'institutionnalisation du design industriel en France s'appuie principalement sur les piliers normatif et cognitif-culturel de Scott (2001) : aucune institution ne contraint ou n'impose l'utilisation du design industriel dans les pratiques industrielles. Les schémas des pages suivantes retracent alors ce processus depuis 1945 jusqu'à aujourd'hui en différenciant les événements spécifiques aux univers normatif et cognitif - culturel. Ces schémas ne prétendent pas à l'exhaustivité, mais ont pour intention de donner un aperçu général du processus.

Nous remarquons une montée en puissance des actions institutionnelles en faveur du design industriel à partir de 1981. Cette date correspond aussi à l'analyse de Hancké (2002), qui s'appuie sur les analyses de sociologues et de politologues français pour expliquer que le modèle français a commencé à changer à partir de la fin des années 70-début des années 80. C'est pour cette raison que nous décrivons les particularités du modèle français en fonction de deux périodes dans l'annexe 1.

La première s'étale de 1945 à 1981. Même si le design industriel a commencé à s'institutionnaliser sur le plan international dès 1930, la société de consommation de l'après-guerre symbolise, en France, la venue du design. Cette période est largement

---

<sup>17</sup> En annexe 1, nous indiquons les analyses d'économistes et d'historiens retenues pour comprendre le contexte français de l'institutionnalisation du design industriel (Urfalino 2004 ; Hancké 2002 ; Boltanski et Chiapello 1999 ; Cohen 1996 ; Monnier 1995).

<sup>18</sup> En annexe 2 est présenté un bref déroulement historique du design industriel. Sont repris les grands mouvements artistiques ayant marqué l'histoire du design industriel, comme les Arts et Crafts, le Werkbund, le Bauhaus...

marquée aussi par les effets des guerres précédentes, les crises pétrolières, la planification industrielle et les découvertes technologiques... Ces événements ont étouffé le développement du design industriel, en le faisant passer pour du « luxe, du snobisme, du superflu » (de Bure 1988 ; Jollant Kneebone *in* APCI 1988).

La seconde phase commence en 1981 et court jusqu'à aujourd'hui. Les grandes entreprises prennent davantage de pouvoir (Boltanski et al. 1999) et ainsi soutiennent la prise en compte du design industriel dans les processus de conception des produits et des services. En outre, elles développent la sous-traitance, ce qui met les PME sous leur influence (Hancké 2002).

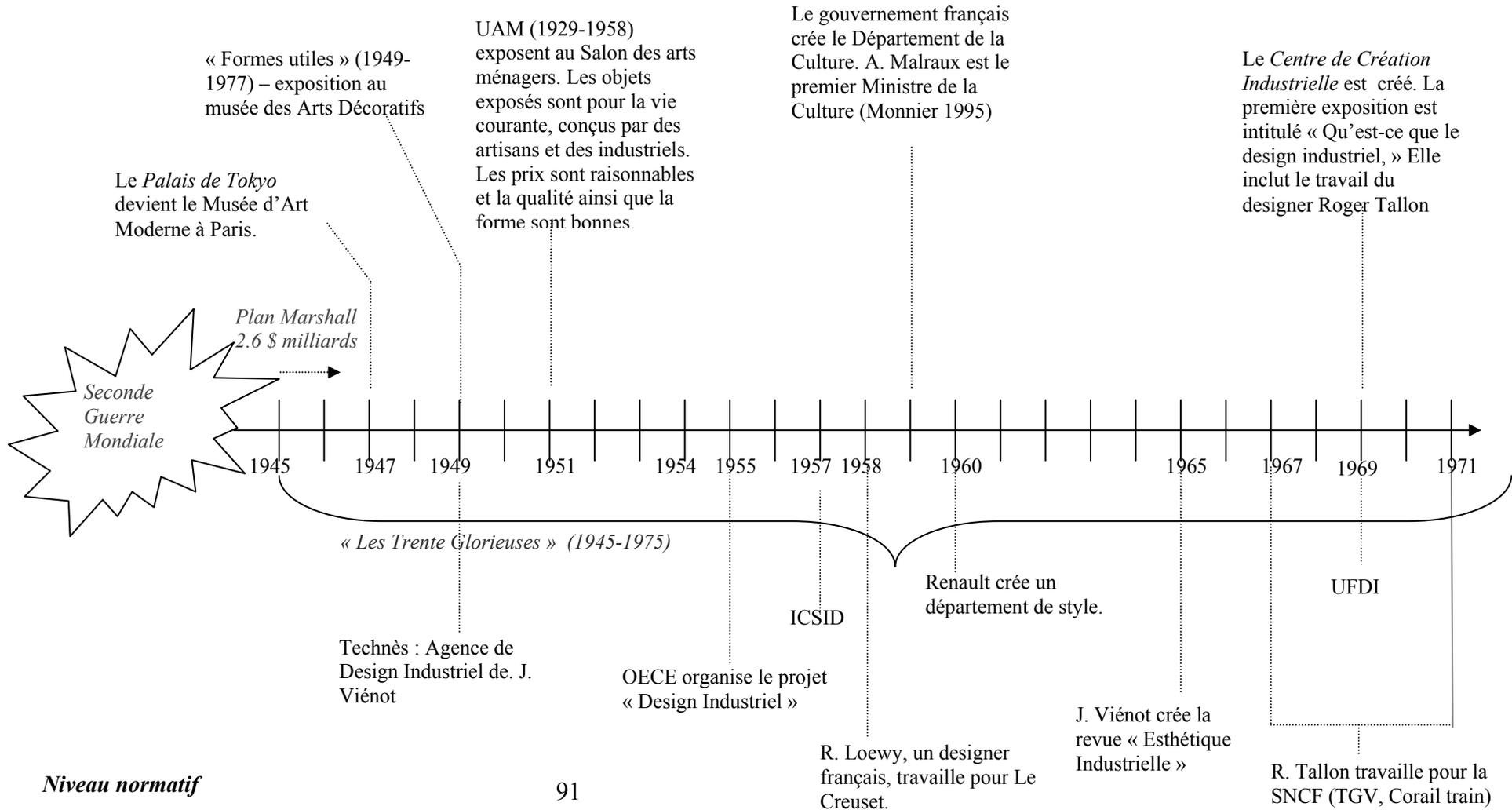
Les descriptions de ces périodes sont agrémentées de citations tirées d'entretiens menés auprès de personnes impliquées dans les trois univers représentés plus haut : l'univers des designers, l'univers des institutions et celui des entreprises (cf. Figure 11). L'annexe 4 approfondit ces descriptions historiques et rapporte l'analyse des experts rencontrés face à l'institutionnalisation du design industriel en France<sup>19</sup>.

---

<sup>19</sup> Certains renseignements sont tirés du site [www.placeaudeesign.com](http://www.placeaudeesign.com), qui est soutenu par les Ministères de l'Industrie et de la Culture.

Figure 12 - Evénements de l'institutionnalisation du design industriel en France (1945-2004)

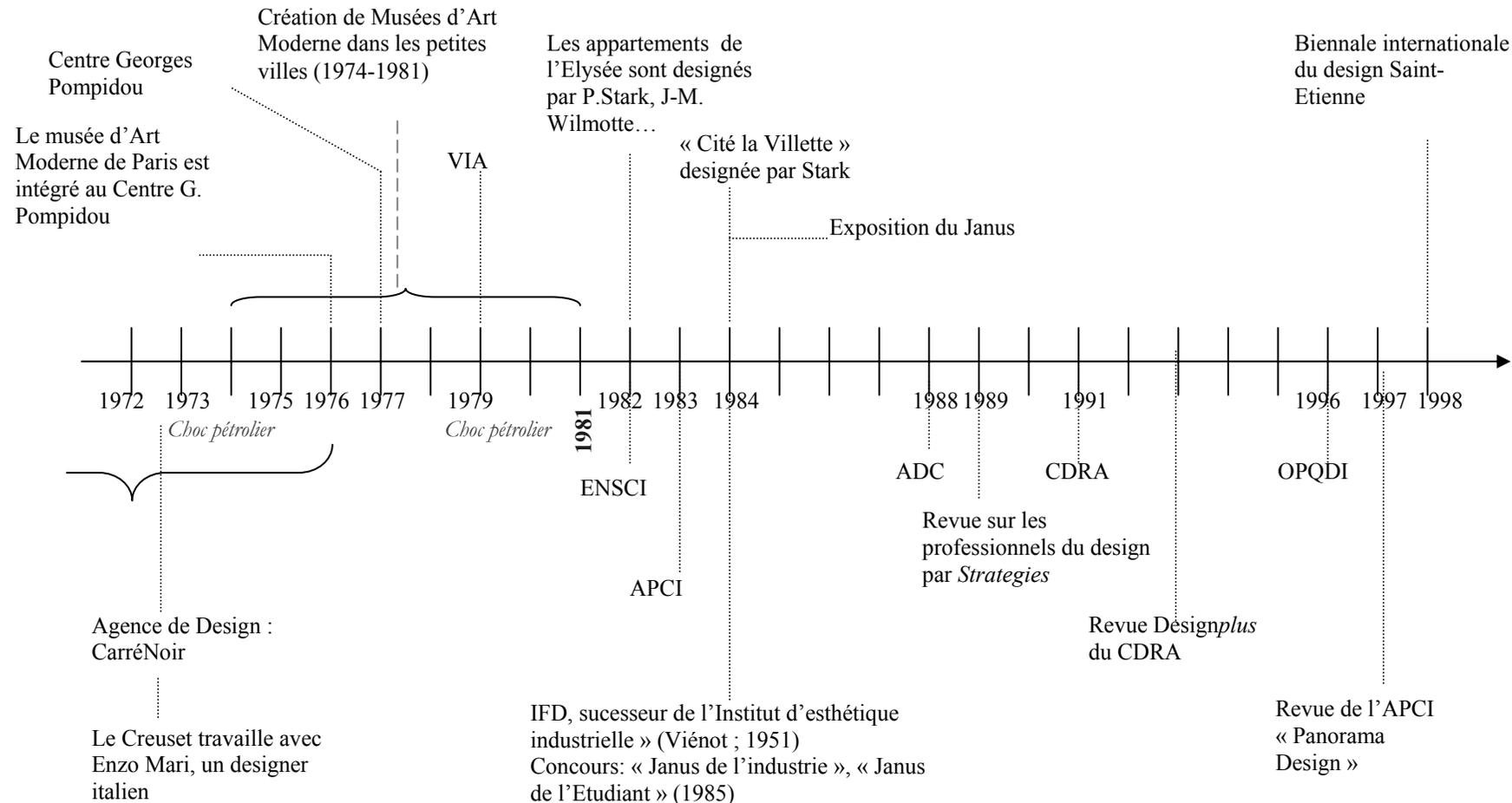
Niveau cognitif-culturel



Niveau normatif

Remarque : Cette figure ne prétend pas l'exhaustivité.

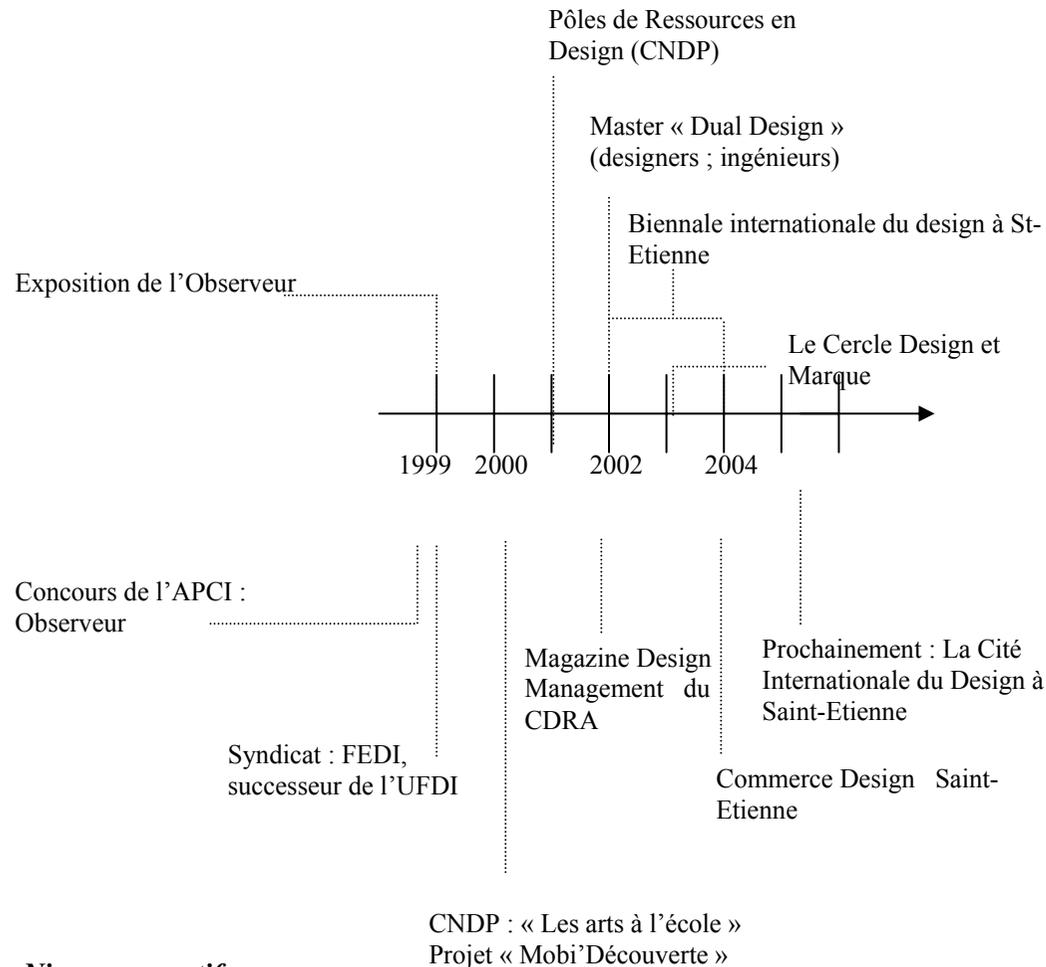
**Niveau cognitif-culturel**



**Niveau normatif**

**Remarque : Cette figure ne prétend pas l'exhaustivité.**

## Niveau cognitif-culturel



## ABREVIATIONS COURANTES

**ACPI** = Agence de Promotion de la Création Industrielle - [www.apci.asso.fr](http://www.apci.asso.fr)

**ADC** = Association Design Communication - [www.adc-asso.com](http://www.adc-asso.com)

**CCI** = Centre de Création Industrielle

[www2.centrepompidou.fr/informations/mnam.htm](http://www2.centrepompidou.fr/informations/mnam.htm)

**CDRA** = Centre de Design du Rhône-Alpes - [www.cdra.asso.fr](http://www.cdra.asso.fr)

**CNDP** = Centre National de Documentation Pédagogique - [www.cndp.fr](http://www.cndp.fr)

**ENSCI** = Ecole Nationale Supérieure de la Création Industrielle –

[www.ensci.com](http://www.ensci.com)

**FEDI** = Fédération des Designers Industriels

[www.designfrance.tm.fr/designers/groupements-professionnels/design-industriel.html](http://www.designfrance.tm.fr/designers/groupements-professionnels/design-industriel.html)

**ICSID** = International Council of Societies of Industrial Design

[www.icsid.org](http://www.icsid.org)

**IFD** = Institut Français du Design

**OECE** = Organisation européenne de Coopération Economique

[www.oece.org](http://www.oece.org)

**OPQDI** = Office Professionnel de Qualification des Designers Industriels

**UFDI** = Union Française des Designers Industriels

**UAM** = Union des Artistes Modernes

**VIA** = Valorisation de l'Innovation dans l'Ameublement – [www.via.asso.fr](http://www.via.asso.fr)

Pour davantage d'informations : <http://www.designfrance.tm.fr>

## Niveau normatif

**Remarque : Cette figure ne prétend pas l'exhaustivité.**

### 3.2.1.1 Les acteurs institutionnels de [1945-1981]

L'institutionnalisation d'une nouvelle pratique passe par quatre acteurs du champ organisationnel, à savoir la puissance publique, les professionnels du design industriel, les associations de promotion et les cadres culturels (Scott 2001). Nous allons donc détailler le rôle de chacun au cours de cette période.

**LA PUISSANCE ETATIQUE.** Elle joue un rôle central à cette période (Hancké 2002 ; Boltanski et al. 1999 ; Cohen 1996). D'ailleurs, les institutions étatiques ont agi pour institutionnaliser cette nouvelle discipline. Le projet de l'Organisation Européenne de Coopération Economique en 1959 en est une belle illustration<sup>20</sup>. Malheureusement, cette mission a eu peu de retentissement auprès des industriels français. Les designers, comme Roger Tallon, ont alors constaté qu'à cette époque, le design industriel n'était pas pleinement compris par la société.

*« En fait, la plupart des français disaient que cela concernait l'élite. Ils ne se sentaient pas concernés. En revanche, d'autres se sentaient concernés, cela avait beaucoup de sens pour eux comme pour moi. De cet événement, on peut retenir que la France a été prévenue très tôt de ce qu'était le design industriel » (Entretien par l'auteur, le 9 octobre 2003).*

Par ailleurs, les associations, qui sont autonomes dans leur fonctionnement, ne sont pas totalement indépendantes de l'Etat, car il les subventionne. Cela est également le cas des cadres culturels, comme les expositions : elles sont soutenues par la puissance étatique. Aussi, le Ministre J. Lang déclare : *« L'Etat doit montrer l'exemple, comme l'a fait Pompidou ».*

**LES PROFESSIONNELS DU DESIGN INDUSTRIEL.** La tradition d'ingénieurs du 19<sup>ème</sup> siècle et la montée des Arts Décoratifs renforcent le double cheminement « art et industrie ». Dans les entreprises, le design industriel est intégré via les ingénieurs, qui revendiquent leurs capacités créatives, dans une approche fonctionnelle de l'objet. Cette logique est typiquement illustrée dans les produits aux formes parallélépipédiques.

Jusqu'aux années 1950, la production industrielle d'objets est réalisée sans intervention de designer de formation. Selon De Noblet (1988), leurs formes dépendent d'un compromis bancal et approximatif entre les exigences du système de production et

---

<sup>20</sup> Ce projet est décrit plus loin.

l'intervention hasardeuse de tel ou tel responsable de l'entreprise. L'Europe mettra en application la théorie de design développée aux Etats-Unis au fur et à mesure que les pays deviendront une société de consommation.

A cette époque, le design est défini comme : « *Activité créatrice qui consiste à déterminer les propriétés formelles des objets que l'on veut produire industriellement. Par propriétés formelles, on ne doit pas entendre seulement les caractères extérieurs mais surtout les relations structurelles et fonctionnelles qui font d'un objet une unité cohérente* » - Tomàs Maldonado de l'ICSID, International Council of Industrial Design, en 1969.

La presse s'intéresse à ce nouveau phénomène de société à partir des années 60. Le design industriel est, en revanche, relégué dans les rubriques féminines des quotidiens ; les hommes dédaignent le sujet. *La Maison de Marie-Claire* devient la référence obligée du design à la fin des années 60 (Jollant-Kneebone *in* APCI 1988). Ainsi, le design industriel est assimilé à l'univers féminin, artistique et culturel, et non à une réelle pratique professionnelle, ce qui trouble les professionnels du design : certains designers cherchent leur place aux marchés de l'art.

Néanmoins, des agences de design se multiplient pendant les années 60 : Technès (1954) est confié à Roger Tallon en 1960, Enfi Design (1961, Inguenaud), CEI Paris (1952, Loewy) (Mathey *in* APCI 1988). Mais les crises des années 70 ont raison de ces « danseuses » : la moitié des sociétés d'études et des bureaux de design fermeront leurs portes. La presse se mobilise peu autour du design, au profit des chocs pétroliers. Le terme même « design » a une mauvaise image.

Ainsi la théorie forme / fonction reprend de plus belle, assaisonnée de règles marketing ; la profession designer ne se défend pas (Jollant-Kneebone *in* APCI 1988). Jean Raffert dans le *New York Herald Tribune* (16-17/8/1980) s'interroge alors sur l'échec du design en France, après 10 ans d'efforts : « *Les industriels sont retournés au conventionnel et l'Elysée au 18<sup>ième</sup> siècle. Le design moderne (...) est complètement démodé* » (Jollant-Kneebone, 1988). Selon De Bure (1988 *in* APCI), le design français ne décolle pas en raison d'une crise de la commande et de la décision des institutions.

**LES ASSOCIATIONS ET ORGANISATIONS.** Elles diffusent des mécanismes culturels dans le système économique ; ces institutions sont capables d'influencer les

décisions étatiques. L'inauguration du Centre de Création Industrielle en 1969 illustre ce point. Il a été créé par François Barré et François Mathey, sous la présidence Georges Pompidou (1969-1974). F. Barré commente :

*« Nous souhaitions faire comme le Design Centre de Londres, qui avait été créé sur la demande de Churchill après la guerre en 1945, en tant qu'instrument de renouveau de l'industrie britannique. (...) Churchill avait la conviction que la qualité des produits donnée par des designers était indispensable pour la conquête des marchés » (Entretien par l'auteur, le 17 décembre 2003).*

Joëlle Malichaud, qui, par la suite a intégré le Ministère de la Culture, explique : *« Cette structure faisait la synthèse de ce qu'était le design : il prenait en compte surtout les aspects de la création. Le marketing était peu pris en compte, car on était dans un musée » (Entretien par l'auteur, le 09 octobre 2003).* Ainsi, les considérations propres à la gestion étaient peu présentes dans le CCI. Les créateurs individuels étaient mis en avant.

D'une émanation étatique, le CCI est devenu un acteur culturel : les expositions rendaient le public partie prenante du concept de design. Les industriels pouvaient alors se rendre compte du changement dans les aspirations des consommateurs. Raymond Guidot, historien du design, a intégré le CCI et a organisé de nombreuses expositions en son sein. Pour lui et ses homologues, toutes les expositions, y compris celles du CCI, avaient un intérêt réel pour les entreprises.

*« La vocation du CCI était de promouvoir le design industriel dans des exemples au présent. Il s'est ensuite beaucoup plus exprimé dans le rôle social et historique de la discipline. (...)*

*Loewy avait un slogan judicieux : « La laideur se vend mal ». Si les industriels sont sensibles à la beauté, il faut qu'ils voient des expositions et lisent des revues spécialisées, pour se rendre compte que le design n'est pas que du « replâtrage » (Entretien par l'auteur, le 16 février 2004).*

Par ailleurs, nous avons souligné dans le chapitre précédent que selon Selznick (1957), les entreprises sont aussi des acteurs institutionnels capables d'influencer les professionnels du champ, en l'occurrence, dans notre cas, les designers eux-mêmes. Le cas de Renault correspond à cette considération, dans la mesure où cette entreprise a joué un rôle moteur dans le développement du design industriel. En effet, depuis sa création en 1898, Renault a joué sur l'innovation. En 1945, l'entreprise est nationalisée.

En 1960, s'inspirant de la pratique américaine introduite en France par Chrysler, Renault crée un service de Style intégré. A sa tête, un ingénieur passionné de style automobile, Gaston Juchet : ce nouveau service devient indépendant de la Carrosserie mais continue d'appartenir au bureau d'études. En 1975, Robert Opron, ex-Citroën, est nommé nouveau patron du Style Renault, avec pour mission de développer la créativité de Renault en style et, pour cela, d'essayer de s'affranchir de la tutelle des ingénieurs. Le Style Renault reste cependant placé sous l'autorité du directeur des Etudes. Le recours à des stylistes et designers extérieurs prestigieux (Guigiaro, Bertone, Gandini, Held, Bellini, etc.) s'intensifie.

Pareillement, la SNCF s'est essayé au design industriel, en faisant appel à Roger Tallon. En 1967, il intervient sur le projet du TGV-001. En 1971, il travaille à l'adaptation du confort de l'avion à celui du transport ferroviaire dans le Train Corail. Tallon poursuit la relation jusqu'aux années 90. Il est très intégré aux équipes d'ingénieurs et de techniciens, il parvient alors à orienter les choix concernant l'aspect général du train et propose une forme aérodynamique (Guidot 2000). Il est aussi à l'origine de la lampe des wagons-restaurants ; il explique :

*« Je considérais la lampe comme un clin d'œil au traditionnel wagon-lit. En France, sa présence est passée inaperçue, alors qu'au Japon, ils en ont été admiratifs. En fait, la lampe est un retournement sémantique : elle est un modèle du passé dans un modèle du futur. Maintenant les fabricants de trains font tous des lampes ! Le statut de la lampe est devenu un statut incontournable, alors qu'elle ne sert à rien : l'éclairage général est suffisant. En fait, elle favorise l'intimité » (Par l'auteur, le 9 octobre 2003)*

Typiquement, la SNCF est devenue une institution, car émettrice de nouvelles normes dans le secteur du transport ferroviaire.

**CADRES CULTURELS.** Hancké (2002) précise que l'ancien modèle économique est soutenu par la production de longues séries de produits standardisés. Ainsi, les entreprises voient leur productivité s'accroître grâce au travail à la chaîne taylorien et à l'Organisation Scientifique du Travail fordienne. En Europe occidentale, le PIB généré par heure travaillée passe de 5.54 dollars en 1950 à 16.21 dollars<sup>21</sup> en 1973. La main

---

<sup>21</sup> Dollars de 1990. Source : Capital, *Dossier spécial*, p. 36-90, n°143, août 2003.

d'œuvre est abondante, car le secteur agricole se vide, au profit du secteur tertiaire et industriel (exode rural). En 1970, seul 10% de la population active en Europe travaille dans l'agriculture. La planification à long terme (de cinq à dix ans) est montrée comme possible par de nombreux économistes et spécialistes de gestion aux plans micro et macro. La foi en l'avenir, la croissance tirée par la reconstruction, les outils de recherche opérationnelle utilisés par les militaires considérés comme fiables : tout cela persuade les gestionnaires d'extrapoler à partir des données passées et de programmer les séquences à venir. La foi en la prévision cède, néanmoins, suite aux crises des années 70 (Boltanski et al. 1999 ; Martinet 1996).

La fabrication rationnelle des produits et l'exportation poussent à la standardisation des composants et à une normalisation les rendant compatibles entre eux. Le fonctionnalisme propre au mouvement de la *Hochschule für Gestaltung* fait alors partie des modes de pensée et d'action des entrepreneurs. Les ingénieurs et les techniciens encouragent ce mouvement fonctionnel et rationnel.

Le fonctionnalisme est vu comme une démarche naturelle, eu égard à la planification et à la rationalisation des choix. Cependant, les Français côtoient en même temps une autre approche du design dans les Musées des Arts Décoratifs, les Musées d'Art Moderne, les expositions de l'UAM (1929-1958), des Formes Utiles (1949-1977), et du Centre Pompidou... Cette approche est majoritairement confinée à des lieux culturels, où sont mis en avant la créativité individuelle des designers considérés également comme des artistes. Mais, comme le souligne l'historien Raymond Guidot :

*« Le design industriel concernait très peu de gens tant qu'il était « fonctionnaliste » et, dans les milieux « professionnels », le retour, à la fin des années 60, à des valeurs touchant au ludique, au symbolique, au décoratif... a été salué comme la venue d'une sorte de bouffée d'air pur » (Entretien par l'auteur, le 16 février 2004).*

Ainsi, cette période est marquée par la domination d'une approche rationnelle du design, mais aussi par une compréhension artistique de cette discipline créative et de la montée en puissance des considérations gestionnaires du design industriel. Des évolutions ont cours après 1981, ce qui nous amène alors à discerner l'importance de ne pas définir le design industriel à partir d'une seule des logiques.

### 3.2.1.2 Les acteurs institutionnels de 1981 à 2004

Au cours de cette période, le nouveau modèle économique de la France s'installe : les grandes firmes prennent la place de l'Etat en tant qu'acteur principal du modèle (Hancké 2002 ; Boltanski et al. 1999 ; Cohen 1996). De plus, de nombreuses actions institutionnelles prouvent l'institutionnalisation de la profession de design industriel au niveau de la puissance politique, des professionnels du design, des associations et organisations des cadres culturels du champ. Après avoir explicité chacune de leurs actions, nous présentons quelques exemples d'entreprises soutenant le design industriel.

**LA PUISSANCE PUBLIQUE.** L'Etat joue un rôle important lors de la Présidence de François Mitterrand [1981-1995]. En effet, le Président d'alors fait refaire les appartements de l'Elysée par des designers, comme P. Stark, J-M. Wilmotte... De plus, l'Etat cherche à réglementer l'usage du mot « design ». En effet, en 1994, le projet de loi Toubon le destine à le franciser en "stylique" et en "styliqueur", avant que l'on ne fasse état de ses origines françaises (Barré-Despond 1996), d'où aujourd'hui l'acceptation du mot « design ».

Il faut savoir qu'en France, la promotion institutionnelle du design est prise en charge par le Ministère de la Culture (Délégation aux Arts Plastiques) et par le Ministère de l'Industrie (DARPMI). Leur partenariat est symbolisé, d'ailleurs, dans la création de la première école nationale en design industriel l'ENSCI –Les Ateliers (Ecole nationale supérieure de Création industrielle) en 1981 dans la région parisienne. Agnès Lutz, chargée du design à la DARPMI, explique :

*« La politique gouvernementale a débuté dans les années 80. Le design était alors un « axe prioritaire de recherche » jusqu'en 1989. (...) La politique au Ministère de l'Industrie a été essentiellement axée sur les régions. En 1988, un appel d'offre a été lancé pour créer des Centres régionaux de Design » (Entretien par l'auteur, le 7 octobre 2003).*

Joëlle Malichaud, chargée du design à la DAP, décrit certaines des actions de diffusion du Ministère de la Culture en faveur du design :

*« La diffusion culturelle consiste à soutenir des manifestations, des expositions à l'étranger, des monographies, ceramic network, la Biennale de*

*Saint-Etienne, des ouvrages, des films. Pour les films, Françoise Darmon a fait des films avec Paris Première diffusés sur Arté. Elle a fait « S'asseoir », « S'attabler », « Travailler », vu par des designers. Elle a fait des DVD pour l'éducation nationale » (Entretien par l'auteur, le 9 octobre 2003).*

Le Ministère de la Culture achète également des œuvres d'art, les prête aux musées en région, et aide les designers en phase de pure création. Ainsi, des aides aux entreprises sont créées pour inciter les entreprises à avoir recours au design industriel : Frac (fonds régional d'aide au conseil), Arc (aide au recrutement de cadres, dans le cas d'un designer intégré), le Crédit impôt Recherche, l'Anvar, Fiacre (fonds d'incitation à la création)...

*« Le Ministère de la Culture soutient la création avec des aides directes qui mènent à un projet. Le but est de permettre au designer d'avoir du temps pour travailler sur un projet en dehors de la commande. Un designer qui travaille sans commande est plus du côté de l'art, mais la recherche nourrit le créateur. (...) Les designers, qui obtiennent ce type d'aide, ont tendance à le médiatiser, car c'est une reconnaissance » (Malichaud, entretien par l'auteur, le 9 octobre 2003).*

Par ailleurs, lors des deux septennats de F. Mitterrand, Jack Lang, Ministre de la Culture puis de l'Education Nationale, engage à faire des commandes publiques à tous les professionnels des industries culturelles, y compris les designers (Urfalino 2004). Concernant les commandes publiques, Claude Mollard, ex-directeur général du CNDP, et Jack Lang expliquent :

*« La commande publique montre la volonté de l'Etat de s'engager dans le design. Elle symbolise l'alliance entre l'Etat et les créateurs. Cela permet de montrer aux gens ce qui se passe. » (Mollard, entretien par l'auteur, le 16 décembre 2003).*

*« L'Etat doit encourager les créateurs et les industriels, établir un pont entre la création économique et les industries. (...) Le design est consubstantiel à l'économie et à la création. C'est structurant ». (Lang, Entretien par l'auteur, le 18 février 2004).*

Dans cette optique, le Ministre J. Lang crée une nouvelle école : l'ENSCI ouvert en 1982, puis lance un plan quinquennal de « Les Arts à l'Ecole » en 2000. Il déclare, lors de la conférence de presse (Lismonde 2002) :

*« L'école est un lieu privilégié pour ouvrir l'enfant à des techniques et des formes d'expression qui touchent à sa sensibilité dans la vie quotidienne. (...) Développer une éducation du goût suppose de susciter la création, autour des écoles, de pôles de ressources capables de mobiliser des compétences et des personnes au profit de cette forme d'éducation. (...) Dès le plus jeune âge, l'enfant est soumis, jusqu'au sein même de l'école, au bombardement des images télévisées et des messages publicitaires, à la pression du marché et des produits de consommation. L'Ecole doit lui permettre de disposer d'une véritable liberté de choix afin de pouvoir résister à l'imposition mondiale de quelques modèles. Les élèves ont besoin d'être armés pour comprendre à critiquer slogans et clichés. Mais cela ne doit pas détourner pour autant de la culture de l'image et de l'esthétique industrielle. L'Ecole doit apprendre à l'élève à discriminer le beau et l'utile dans les arts du quotidien à travers une véritable culture du design ».*

Ainsi, l'école est conviée à rendre le design accessible. La logique fonctionnelle et rationnelle du design est enrichie de la logique artistique des designers. Par exemple, le plan « Les Arts à l'Ecole » a pour mission de sensibiliser les plus jeunes aux disciplines artistiques, dont le design, de manière à les transformer en consommateurs avertis et capables de décoder les messages de la société de consommation. Dans ce plan, a été organisé le projet « Mobi'Découverte » en 2000 par le CNDP et la Fédération de l'Ameublement. Il a associé l'enseignement primaire aux réflexions sur le design, la création et le mobilier. La responsable de la section « Design, mode et art du quotidien » du CNDP, Marion Laporte, relate : « Pendant un an, on a demandé aux enfants d'imaginer du mobilier, qui a été ensuite réalisé par des entreprises locales. Les enfants ont pu ainsi comprendre le processus de création et de production industrielle » (Entretien par l'auteur, le 16 décembre 2003).

Toujours sur le plan éducatif, sont créés les Pôles Nationaux de Ressources Design à Limoges, Saint-Étienne, Bordeaux et Marseille. Ils permettent de mettre en

collaboration des partenaires de terrain (professeurs, musées, designers). En fait, des enseignants du primaire au lycée peuvent devenir des « professeurs relais » : ils introduisent le design industriel dans leur enseignement et clarifient pour leurs collègues ce qu'est le design industriel de façon informelle ou organisée. Lors d'une des réunions en 2005 au CCDP de Saint-Étienne<sup>22</sup>, nous avons constaté la présence d'enseignants de différentes matières - le français, le dessin, l'histoire - géographie, la technologie, l'ébénisterie...- et de niveaux divers : primaire, collège ou lycée. Si les approches artistique et fonctionnaliste sont celles auxquelles les enseignants pensent spontanément, les considérations gestionnaires ont encore du mal à faire leur place : curieusement, ils ne comprenaient pas la présence d'une doctorante en stratégies des organisations. Toutefois, une évolution se produit, puisque, en novembre 2005, cette dimension était présente à une formation des enseignants sur le design industriel organisé par François Cœur, l'inspectrice générale de l'Education Nationale en design et arts appliqués<sup>23</sup>. Quoi qu'il en soit, l'avantage d'une telle mesure est la socialisation des enfants et des adolescents à la pensée du design industriel (Whitley 1992 ; Calori et al. 1997).

D'autres formations sanctionnées par un diplôme ont vu le jour. Dès 1980, l'université de Technologie de Compiègne crée la filière Design industrie, sous Lucien Magnon. Des baccalauréats et des BTS se spécialisent dans le domaine. La Chambre de Commerce et d'Industrie investit dans des écoles, comme le montre le cas de l'école de design de Nantes. Les Ecoles d'ingénieurs et de gestion proposent des formations spécialisées en design management, tels que le DESS - Master Professionnel de la Professeure Borja de Mozota à Nancy 2. Des allocations de recherche sont attribuées à des designers : par exemple, le CCI en a attribué 9 en 1983. Depuis septembre 2002, un mastère DUAL Design est ouvert à l'ENISE<sup>24</sup>, permettant à des designers et des ingénieurs de travailler sur un projet en binôme. Et en 2005, le CNAM ouvre une formation en design industriel : le Bachelor Design<sup>25</sup> à Saint-Étienne.

---

<sup>22</sup> <http://www.crdp-lyon.cndp.fr/artsculture/design/ressourc.html>

<sup>23</sup> Par exemple, des professeurs de gestion, comme Armand Hatchuel et Benoit Heilbrunn, ont présenté leur approche du design industriel.

<sup>24</sup> ENISE : Ecole Nationale d'Ingénieurs de Saint-Étienne. [www.enise.fr](http://www.enise.fr)

Formation Dual Design : [http://www.enise.fr/commun/les\\_ formations/dual.htm](http://www.enise.fr/commun/les_ formations/dual.htm)

<sup>25</sup> <http://www.cnam42.fr/design/design.htm>.

**LES PROFESSIONNELS DU DESIGN INDUSTRIEL.** En France, la profession de designers peine à se regrouper en une force solidaire. Les tensions entre les membres de la profession viennent, notamment, de leur volonté à imposer aux autres leur manière d’appréhender le design. En acceptant la coexistence de plusieurs approches du design industriel toutes légitimes, peut-être les rivalités seraient-elles moins fortes.

*« En France, les associations de designers n’ont jamais fonctionné »  
(Guidot, entretien par l’auteur, le 16 février 2004).*

*« Le Ministère aimerait qu’ils se regroupent. Mais se regrouper suppose l’absence totale de rivalités. Il faudrait, à mon avis, leur proposer quelque chose pour les faire travailler ensemble. Avant qu’ils se structurent, il faut les habituer à travailler ensemble, et leur donner les conditions optimales pour qu’ils y arrivent. Il faut les mettre ensemble, leur montrer qu’ils ont des objectifs communs, et mettre en avant ce qui rassemble et non ce qui désunit » (Lutz, entretien par l’auteur, le 7 octobre 2003).*

Des tentatives d’union ont, toutefois, existé, comme la création d’un syndicat appelé l’Union Française des Designers Industriels, UFDI<sup>26</sup>. Créé en 1969, son objectif était alors de promouvoir la profession des designers industriels, la représenter auprès des instances étatiques, de la presse, du public... L’UFDI normalisait également les pratiques professionnelles, défendait les intérêts de ses membres et développait la qualité de l’enseignement. Un ancien membre de l’UFDI, C. Roche, raconte :

*« Il y a une vingtaine d’années, la profession était nouvelle et on se demandait quel était notre métier, qui on était... Ces questions ont alimenté les débats pendant dix ans au sein de l’UFDI. Puis cela s’est étiolé. (...) Aux réunions, de trente personnes, on se retrouvait vingt, puis dix, cinq » (Par l’auteur, le 3 octobre 2003).*

Pourquoi une telle désaffection ? Geneviève Sengissen de la Fédération des Designers Industriels, FEDI, donne une réponse possible : *« Jusqu’à présent, l’UFDI*

---

<sup>26</sup> L’UFDI s’appelait initialement AFDI (Association Française des Designers Industriels). Il regroupe la CSDI (Chambre Syndicale des Designers Industriels) et le SDI (Syndicat des Designers Industriels.)

*disait : « On constitue une assemblée et on juge ce qui est design de ce qui ne l'est pas. Puis on dit qui peut rentrer au syndicat » » (Par l'auteur, le 3 octobre 2003). Or, institutionnaliser une profession ne signifie pas institutionnaliser la variation. En effet, un designer est appelé pour ses capacités créatives. Comment alors fixer l'hétérogénéité sans vider la profession de sa mission première ?*

Dans la même veine, l'Office Professionnel de Qualification des Designers Industriels, OPQDI, a été créé à la demande du Ministère de l'Industrie et de designers industriels de l'UFDI pour la reconnaissance de la profession. Les designers indépendants ou en agence peuvent alors demander une certification, de manière à être reconnus en tant que « designers professionnels ». Cependant, l'OPQDI est actuellement au point mort, car ses membres ont cherché à institutionnaliser le type de créativité design admise dans l'univers industriel. M-M. Gabillard, directrice du CDRA, affirme :

*« L'OPQDI était une bonne idée qui a mal évolué, peut-être par excès d'élitisme. Faute d'un organisme paritaire plus équilibré, d'actions en faveur de la « qualité du métier », l'OPQDI n'a pas renouvelé ses adhérents » (Par l'auteur, le 8 juillet 2003).*

Ainsi, la FEDI a repris la suite de l'UFDI en 1999, avec pour intention « (1) de faire se rencontrer les professionnels, et (2) de rendre la profession de plus en plus lisible pour nos interlocuteurs, institutionnels ou commerciaux, et de mettre en place des choses structurant la profession » - Eric Fache, Président de la FEDI. Dans cette optique, la FEDI a constitué un code de déontologie auquel adhèrent tous ses membres. Il y énonce les bases éthiques de la profession, précise la responsabilité du designer vis-à-vis de son client et de ses pairs, et détaille le mode de rémunération du designer.

*Tableau 9 - Extrait du Code de Déontologie de la FEDI*

### **Préambule**

- Le design industriel est une activité de type résolution de problèmes, qui consiste à créer, selon des paramètres économiques, techniques, fonctionnels et esthétiques, des produits, objets ou systèmes qui seront ensuite fabriqués et commercialisés.
- L'UFDIra adhère à L'ICSID en tant que syndicat
- Le présent code de déontologie est le fondement de notre syndicat. Son objectif est d'énoncer les bases éthiques liées à la pratique du design industriel et acceptées par tous les membres dudit syndicat.
- L'adhésion à l'UFDIra implique le respect du code de déontologie.
- Tout manquement constaté exclut de fait et automatiquement le membre adhérent concerné.

### **La responsabilité du Designer envers le Demandeur.**

- Le Designer est un consultant et a, en tant que tel, un devoir de conseil envers le Demandeur dans la limite de ses compétences.
- Il abstient de fournir des services pour lesquels il n'aurait pas les compétences requises.
- Dans l'exercice de la mission qui lui a été confiée, et dans le cadre des savoirs et règlements qui constituent les règles de son Art, le Designer apporte au Demandeur le concours de tout son savoir et de toute son expérience.
- Le Designer recherche des solutions qui sont en accord avec les principes d'un développement durable.
- Le Designer a la responsabilité de mettre en œuvre les moyens nécessaires au respect de la confidentialité des informations qui lui seront confiées dans le cadre de l'étude.
- Le Designer ne travaillera pas simultanément sur des natures de commandes qui seraient directement en concurrence sans en informer les Demandeurs ou les employeurs concernés.
- La production du Designer relève du cadre légal de la propriété intellectuelle et artistique et de ce fait, les droits qui en découlent doivent faire l'objet d'une information et d'une entente préalable avec le Demandeur.
- Le Designer refuse de se prêter à des opérations de nature à léser les droits des tiers ou à entraîner des possibilités d'accidents.

### **Responsabilité du designer industriel envers les autres designers**

- Il doit toujours préserver la dignité, l'honorabilité et la réputation de la profession.
- Il ne doit jamais, par négligence, ni intentionnellement, porter atteinte à la réputation ou au travail d'autrui.
- Le designer ne tentera pas de faire concurrence à un autre designer au moyen de réduction délibérée d'honoraires ou par toute autre incitation déloyale.
- Il n'acceptera pas de son client d'instructions qui impliqueraient un plagiat conscient, ni n'agira d'une manière qui impliquerait un plagiat conformément au code de la propriété intellectuelle et artistique en vigueur.
- Il ne reprend le travail d'un autre designer qu'à la demande expresse et écrite du demandeur et dans ce cas. Il doit se comporter dans le respect d'une conduite professionnelle digne des règles de bienséance.
- Lorsqu'il accepte des stagiaires sur son lieu de travail, le designer doit assumer auprès d'eux son rôle de conseiller et/ou de tuteur.

..... Suite.....

### **La rémunération du Designer industriel**

- Le Designer est rémunéré exclusivement par des émoluments librement convenus par contrat avec le Demandeur. Il s'interdit de recevoir remises, commissions, avantages ou dons quelconques d'un tiers en dehors de cette rémunération.
- Le Designer n'accepte aucune rémunération qui pourrait entacher l'indépendance du jugement.
- Le Designer qui a des liens financiers avec une compagnie ou une firme pouvant bénéficier des recommandations faites par lui au cours de son travail en avisera par avance le Demandeur ou son Employeur.
- Le Designer ne fournit pas d'Avant-projets (même) sommaires non rémunérés.
- L'étude de design ne débute que lorsqu'un accord formellement établi entre les parties aura été conjointement accepté.
- Le Designer ne participe à aucun concours international et national ouvert dont les conditions ne seraient pas conformes aux règlements établis par l'ICSID.
- Qu'il s'agisse d'une commande directe, d'une consultation ou d'un appel d'offres, l'objet de la demande ainsi que ses modalités artistiques, techniques et financières doivent être clairement formulés dans le respect des lois en vigueur (codes des marchés publics, éligibilité aux subventions, droits d'auteur et propriété intellectuelle par exemple) et, si possible, des recommandations professionnelles.

En revanche, la FEDI est localement située dans la région Rhône-Alpes et regroupe donc des designers locaux. Or, les syndicats ont malheureusement peu de pouvoir, en raison de leur manque de représentativité (Hancké 2002).

D'autres organismes professionnels ont aussi pour mission d'offrir une plus grande visibilité à la pratique du design, comme l'ADC (Association Design Communication), qui, depuis 1988, constitue une charte professionnelle et propose la déontologie des designers. L'IFD (Institut Français du Design), propose, depuis 1984, une charte de l'esthétique industrielle devenue une référence institutionnelle. Créée en 1979, la VIA (Valorisation de l'Innovation dans l'Ameublement) incite à la création industrielle par des aides aux professionnels : Labels VIA, pour les produits nés d'un couple {industriel ; designer}, les Cartes blanches, qui sont des bourses de recherche pour créateur etc.

**LES ASSOCIATIONS ET LES ENTREPRISES CLIENTS DES PROFESSIONNELS DU DESIGN INDUSTRIEL.** Les associations recherchent le soutien de l'Etat et des grandes entreprises pour gagner en légitimité. Dans le champ organisationnel du design, l'APCI et les Centres de Design, par exemple, occupent une place particulièrement riche et

complexe : ces deux instances promeuvent le design industriel, le rendent lisible par des expositions, des concours (L'Observateur de l'APCI), des guides professionnels (« Panorama Design » de l'APCI et le Guide du CDRA), des conférences. Elles favorisent également le rapprochement des designers et des entreprises.

L'APCI a été créée sur l'initiative des Ministères de la Culture et de l'Industrie en 1983 pour rapprocher les aspects économique, social et culturel. Cette Agence est devenue privée en 1993. Son ambition est de promouvoir le design industriel, notamment en organisant des concours et des compétitions. Pourquoi de telles actions ? A-M. Boutin, la Présidente de l'APCI, répond :

*« Les industriels disent : « Ce que vous me dites, je l'oublie, ce que vous me montrez, je m'en souviens, et ce que vous me faites faire, je le sais » ».*  
*(Entretien par l'auteur, le 6 octobre 2003).*

Ainsi, l'APCI a organisé un concours sur le mobilier de la chambre d'hôpital ou sur une lampe de bureau. Les équipes étaient composées d'un designer et d'un industriel, et le projet gagnant a fait l'objet d'une commande publique. Les professionnels, les entreprises et l'Etat travaillent alors ensemble dans une même direction. L'APCI a créé également un Club, où les grandes entreprises peuvent échanger leurs expériences en matière de design industriel.

Les **Centres de Design** sont rattachés à la DARPMI du Ministère de l'Industrie, même si les structures sont décentralisées. Leur initiateur est un industriel : Paul Schmitt, PDG de « Le Creuset »<sup>27</sup>, qui a, dès les années 60, intégré le design en faisant travailler Raymond Loewy et Enzo Mari. Cet industriel explique :

*« En 1988, je suis allé voir le Ministre de l'Industrie, Alain Madelin et je lui ai expliqué qu'en matière de design, la France était vraiment en retard par rapport à l'Italie. (...) Les Centres de Design ont été créés par Paris, sinon on n'aurait pas été pris au sérieux » (Entretien par l'auteur, le 15 décembre 2003).*

Aujourd'hui, ce projet est toujours soutenu par l'Etat et les régions, comme le Rhône-Alpes qui fonde le CDRA en 1991. Cette association loi 1901 se voit comme un centre de ressources : les designers, les entreprises, et même les étudiants, peuvent

---

<sup>27</sup> Une fabrique d'articles de cuisine en fonte émaillée

s'enquérir de ce qui se passe en matière de design en France et à l'étranger. M-M. Gabillard explique :

*« Le Centre du Design Rhône-Alpes est un centre de Ressources en Design pour les entreprises et les professionnels du Design. Son rôle est de développer la pratique du Design par les entreprises et les professionnels, grâce à la veille, l'information sous toutes ses formes, la promotion des réalisations Design des entreprises et des professionnels, l'organisation de projets collectifs permettant des échanges sur des actions concrètes » (Entretien par l'auteur, le 8 juillet 2003).*

**LES CADRES CULTURELS DU CHAMP ORGANISATIONNEL.** Au sein des cadres culturels, nous retrouvons davantage la prise en compte du rôle gestionnaire du design via la prise de position des entreprises françaises en faveur de cette industrie créative, mais aussi l'approche de la créativité individuelle via les expositions d'objets industriels dans les Musées d'Art, la Biennale Internationale du Design de Saint-Etienne etc.

Les consommateurs ont, eux aussi, évolué. En effet, ils deviennent saturés de produits : les linéaires se ressemblent tous, ils sont encombrés d'informations. Et la publicité (radio, télévisuelle, pancartes...) participe évidemment à cette situation. Le marketing intervient alors dans les entreprises pour trouver comment séduire, attirer les clients et vendre, sur le court et long terme (Lendrevie et al.2003 ; Dubois et Jolibert, 1998). Ainsi, le consommateur devient plus exigeant dans sa demande : les entreprises proposant des produits / services designés haussent le niveau d'exigence des clients vis-à-vis de l'ensemble du marché. Par exemple, il a fallu la prédiction d'une mort quasi certaine de Citroën pour qu'en 2000, le Centre de Création mise sur la créativité de ses équipes, en rompant avec les modèles précédents (BX, AX, Xantia...) et donne naissance au Picasso, et à Pluriel, en 2003<sup>28</sup>.

L'Union européenne a agrandi le marché potentiel des clients, mais aussi des concurrents. Or, les entreprises allemandes (BMW, le groupe Volkswagen-Audi), italiennes (Alessi, Olivetti) ont déjà intégré le design industriel dans leur processus de production ; leur offre devient alors attrayante aux yeux des consommateurs français. L'intensité concurrentielle est plus forte. Pour survivre, les grandes entreprises vont à

---

<sup>28</sup> Management, n°97, avril 2003, p.24-28.

l'international, pour, finalement, constater le décalage entre les pratiques françaises et celles étrangères (De Noblet 1988).

De plus, les cadres culturels offrent une grille de compréhension aux objets nouveaux. Ainsi, certains professionnels du design s'associent à ces cadres en participant à des expositions. Ils jouent donc un rôle actif dans l'élaboration d'objets symboliques. Ils filtrent les types de formes introduites dans la culture et le marché commercial. Le Centre Pompidou a présenté en 2004 une exposition « Design interactif »<sup>29</sup>, où des agences de design ont présenté des projets. Par exemple, In Process y présentait une lampe interactive et participait aux conférences données par cette institution culturelle. Dans ce sens, l'agence Sismo explique le rôle des expositions : « *Les expositions nous permettent d'être visibles et de faire reconnaître la qualité de notre design* » (Entretien par l'auteur, le 6 février 2004).

Les associations, telles que l'APCI et le CDRA, collaborent également à la production de référents culturels et cognitifs. En effet, elles participent à des manifestations culturelles comme la Biennale Internationale du Design de Saint-Etienne. Dans cette optique, l'APCI a créé une exposition « l'Observateur » en 1999. Chaque année, sont alors sélectionnées des réalisations dites « innovantes grâce au design ». Cette manifestation a pour objectif de sensibiliser les industriels et les consommateurs français, mais aussi étrangers. En effet, l'exposition dure trois mois à la Cité des Sciences à Paris, ce qui permet un « travail de pédagogie vers les différents publics ». A l'étranger, elle contribue à « valoriser l'industrie française et la recherche au travers de produits porteurs de culture, d'identité et de sens »<sup>30</sup>.

Par conséquent, ces actions soutiennent les logiques stratégique et formaliste, sans pour autant désinstitutionnaliser la logique fonctionnaliste. En effet, la particularité de la coexistence de logiques légitimes réside en une reconnaissance mutuelle du bien fondée de chacune d'entre elles, même si leurs valeurs et normes sont différentes, voire antagonistes.

---

<sup>29</sup> Du 18 novembre 2003 au 6 janvier 2004

<sup>30</sup> cf. APCI, La Chronique du design, n°60, novembre 2003.

### 3.2.1.3 Exemples d'entreprises face au design industriel

Les organisations jouent donc un rôle non négligeable dans l'institutionnalisation du design industriel (Selznick 1957 ; Hancké 2002 ; Bauhain 1988). Par exemple, en France, l'entreprise Renault a rendu visible le design industriel. En 1987, le Président Raymond H. Lévy recrute chez Volkswagen-Audi un patron de la création, Patrick le Quément, et lui donne carte blanche pour opérer toutes les réformes qu'il jugera nécessaires pour permettre au Style Renault de jouer un rôle stratégique. Depuis janvier 1988, le Style Renault fait place à la *Direction du Design Industriel Renault*.

D'abord rattaché au Directeur Industriel (échelon supérieur par rapport à la direction des Etudes), Patrick le Quément passe assez vite ensuite sous l'autorité directe du Président. Le Design Renault devient une direction majeure de même niveau que les Etudes techniques et le Produit. En 1990, le Design Renault compte 240 personnes dont 50 designers et 90 maquettistes. Les effectifs ont doublé en deux ans. La moyenne d'âge des designers est de 29 ans. Quatorze nationalités sont représentées. En 1995, tout en gardant la direction du Design, Patrick le Quément se voit confier celle de la Qualité. En 1996, le Design quitte les localités de Rueil-Malmaison et de Boulogne-Billancourt où ses équipes se trouvaient encore dispersées, et s'installe dans le nouveau Technocentre Renault de Guyancourt, avec l'ensemble des forces de conception de l'entreprise.

Thierry Metroz<sup>31</sup> déclare : « *Le design est reconnu comme une direction majeure dans l'entreprise Renault. Notre directeur fait partie de la plus haute instance automobile dans cette entreprise, le Comité de Direction Renault* » (Metroz, 2002). Les designers interviennent dans l'élaboration des cahiers des charges, dans les phases d'industrialisation des produits, dans la création de la nouvelle identité de marque « Créateur d'automobiles ».

Certaines entreprises ont intégré le design industriel de manière incrémentale, ce qui est le cas, par exemple, de Décathlon, et à l'étranger de Sony et Philips. Décathlon a été créé en 1976. Le design industriel y a été introduit petit à petit depuis 1993. Et en 1994, le pôle design s'est constitué. Le pôle a été rattaché à la communication, au marketing et à l'ingénierie, pour finalement, aujourd'hui, faire partie d'une nouvelle

---

<sup>31</sup> Directeur Prospective et Innovation Design de Renault. Intervention à la Biennale International Design Saint-Etienne 2002.

entité « Décathlon Créativité ». En 2002, les responsables du pôle design ont travaillé à la formalisation d'une logique design : (1) Initiation, (2) Analyse, (3) Création, (4) Définition du produit, (5) Suivi et (6) Savoir-faire.<sup>32</sup> La démarche Design du pôle s'inspire du secteur automobile et de Philips. La spécificité de la prospective design de Décathlon est la méthode utilisée : les *imaginew*. Une équipe s'intéresse à un domaine de sport et sur des cibles de consommateur. Le processus se réalise sur six étapes :

- a. Collecter les informations de sources très diverses et multidisciplinaires – cela dure la moitié d'un jour
- b. Participer à une session de brainstorming – une journée
- c. Vivre la situation et Proposer des scénarii – une semaine hors du cadre de Décathlon
- d. Inventer des concepts – une autre semaine hors de Décathlon
- e. Formaliser lesdits concepts – plusieurs semaines de travail
- f. Les Valider – la moitié d'une journée.

Les scénarii sont visualisés sur des planches de dessin : ainsi l'équipe peut ensuite canalyser la créativité. Les dessins permettent aussi d'évaluer en partie les idées et de faciliter l'enrichissement des concepts.

Il existe de nombreuses expériences réussies d'intégration du design industriel (cf. figure 13<sup>33</sup>). En somme, l'intégration du design industriel dans une organisation et sa collaboration avec un designer (ou une agence de design) montrent que les firmes établies ont choisi de considérer le design industriel comme une réponse induite par les évolutions exogènes et endogènes. La réponse peut être la volonté (1) de suivre les leaders –cas de réponses-réflexes comme Renault au début ou Décathlon-, (2) de dynamiser l'entreprise –Rossignol, Campingaz, Petzl- ou, au contraire, (3) de casser la logique du leader et de faire autrement –e.g. Fagoë.

**Conclusion.** Pour conclure cette description du design industriel en France, nous constatons que le design industriel est appréhendé différemment selon les institutions ou les personnes. Nous parlons alors de « logiques institutionnelles ». Ainsi, la logique « fonctionnaliste » est la première logique à être institutionnalisée grâce au travail des

---

<sup>32</sup> Dixit le Responsable Designer Produit le 21 février 2003, Intervention à l'EM (cours de B. Heilbrunn)

<sup>33</sup> Les exemples proviennent des conférences du CDRA aux Biennales Internationales du Design à Saint-Etienne en 2002 et 2004.

ingénieurs et des techniciens, ainsi que des institutions telles que le CCI, et des designers comme Roger Tallon. Leur réussite est toujours d'actualité, puisque les préceptes fonctionnalistes se retrouvent encore dans l'espace domestique, avec les cuisines intégrées, ou celui du bureau, par exemple.

La logique « formaliste » est soutenue par les institutions davantage axées sur le monde artistique et culturel, à travers les expositions de Musées, mais aussi les manifestations d'organismes de promotion, comme l'Observateur de l'APCI ou les Janus de l'Industrie de l'IFD. Les objets ne sont pas que des produits à vendre ou qui fonctionnent, ils racontent une histoire et transforment parfois l'histoire d'une entreprise, d'un marché...

Enfin, les organisations, comme Renault, mettent en évidence la logique « stratégique », mais il ne faut pas oublier également les associations efficaces comme l'APCI ou le CDRA en France. Les actions pédagogiques comme Mobi'Découverte, ont également intégré la dimension marketing, industrielle et ergonomique dans le projet. En fait, les logiques peuvent être combinées, car elles n'ont pas les mêmes valeurs, et n'induisent donc pas les mêmes pratiques.

Figure 13 - LA PRATIQUE DE DESIGN INDUSTRIEL DANS DES ENTREPRISES FRANÇAISES

## CAMPINGAZ

**Campingaz** (1949) a choisi d'adopter en 1996, le design industriel pour rajeunir la société, en déclin. Le design industriel était présent dès 1975, mais il était rattaché à la RetD, et donc sous les contraintes industrielles. Suite à son rachat par Coleman – Sunbeam en 1998, le design collabore avec le marketing pour rajeunir la marque. Un designer est intégré ; il soutient un esprit design au sein de l'entreprise. En revanche, l'entreprise fait appel à des agences de design, pour amener plus de créativité – ce qui est largement facilité par le designer intégré, en tant qu'interlocuteur privilégié.



## PETZL

**Petzl** est un équipementier dans les sports en hauteur et sous terre : escalade, spéléologie. La culture est artisanale, mais le design fait partie du développement de chaque produit et du processus d'innovation. Toutefois, il est utilisé à des fins « cosmétiques » et non stratégiques. En fait, l'entreprise avait du mal à définir le projet de l'entreprise. Du coup, le design était intégré à des moments différents. L'entreprise s'est alors efforcée de définir une stratégie d'entreprise, de manière à se différencier de ses concurrents. Cette prise de recul a engendré des modifications structurelles : le chef de produit est devenu le centre de gravité de l'entreprise.



## FAGOË

**Fagoë** est une entreprise récente (2001). J. Vincent, le directeur, place le design industriel au cœur de sa stratégie, suite au constat : le secteur du jouet est traditionnel et peu innovant. Pour lui, le design est un outil de mise en forme, de positionnement, de communication, de vente et de lutte contre la concurrence. Le design permettra ensuite à Fagoë de décliner la marque dans des accessoires pour l'enfant (eau de toilette, textiles, vêtement). Comme Rossignol, il fait appel à des designers extérieurs. En revanche, sa sensibilité personnelle le conduit à être le porte-parole de cette démarche « design ».



## ROSSIGNOL

**Rossignol** (1896) fabrique des poubelles et des accessoires de toilette. En 1993, elle dépose son bilan ; D. Supper la reprend en 1998 et décide d'améliorer les produits existants, d'ajouter de nouvelles gammes et de créer des concepts. Le design industriel apporte une méthode de management, de production ; il réunit le marketing, le service achat, le bureau d'étude, la production... Le recours à des designers extérieurs évite un lien de subordination pesant. Ils sont impliqués dès le début du projet, et ont le même droit de vote que les salariés de l'entreprise. Faire appel à des designers extérieurs permet de faire évoluer le poids du design dans l'entreprise. La flexibilité est privilégiée.



### 3.2.2 LES LOGIQUES INSTITUTIONNELLES DU DESIGN INDUSTRIEL

Cette approche généraliste du développement historique du design industriel met en évidence l'existence de différentes logiques ou systèmes de valeurs, de croyances, de normes et de lois (Scott 2001). Ces trois logiques sont distinctes. Elles ne sont pas des « groupes stratégiques », car certains adeptes du fonctionnalisme, comme, par le passé, Le Corbusier ou Charlotte Perriand, peuvent également s'essayer aux Formes Libres. Les trois logiques institutionnelles sont présentées ci-après et sont positionnées dans le temps.

#### 3.2.2.1 La logique fonctionnaliste du design industriel

Lors de l'essor de la consommation de masse et du design industriel, les professions monopolisées en premier ont été les architectes et les ingénieurs. De ce fait, le design industriel classique est influencé par l'utilisation rationnelle des matériaux nouveaux ; les formes privilégiées sont les parallélépipèdes (cf. les machines à laver), mais aussi des formes curvilignes.

Le fonctionnalisme occupe une place de valeur : la démarche est méthodique. Les designers industriels de l'époque apportent des réponses, des solutions hypothétiques. Lors d'une invention, le processus tient compte de la technique, puis de la nouvelle fonction ajoutée pour déterminer la forme qui en découle.



La rationalisation de la forme est fondée sur une étude ergonomique très poussée, sur le choix des matériaux en fonction de ses capacités et sur les techniques industrielles de sa mise en œuvre. La sobriété est de mise - une sobriété fluide, lisse, souple. Cette beauté fonctionnelle conduit dans les années cinquante et soixante, à la « good form » aux Etats-Unis et à la « gute Form » en Allemagne.

Elle sous-entend qu'il n'y a rien à ajouter, rien à retrancher : la forme est aboutie. Ainsi elle pourra défier le temps et toujours être dans le ton (exemple de la chaise DSS, empilable et en plastique de Charles et Ray Eames 1950). Nous ne pouvons pas,

cependant, qualifier le fonctionnalisme de « rigorisme » : les concepteurs sont essentiellement préoccupés par les possibilités offertes par les nouveaux matériaux et les nouvelles techniques, débouchant sur de la souplesse, la fluidité, la flexibilité et la couleur (Guidot, 2000).

L'idéologie fonctionnaliste est largement due à l'école de Ulm ouverte en 1955 : la *Hochschule für Gestaltung (HfG)*. Les cofondateurs se rattachent au Bauhaus : Otl Aicher, graphiste, Tomas Maldonado, peintre argentin et Hans Gugelot, architecte hollandais. Ils veulent promouvoir un design social appliqué à l'ensemble de l'environnement. Maldonado intègre dans l'enseignement fondamental de nouvelles disciplines : la sémiotique, la théorie de la perception, la cybernétique et l'ergonomie. Des techniciens, des commerciaux, des hommes de sciences et des chercheurs interviennent dans les groupes de travail des étudiants designers. L'école dogmatise, pendant un temps, la méthodologie et la planification, puis pour apaiser des tensions intestines face à ce dogmatisme, elle essaie de trouver un équilibre entre le design pratique et la méthodologie. Par ailleurs, la *HfG* travaille aussi sur la communication visuelle ; elle concourt ainsi au développement de l'industrie de la communication. Elle montre, par ailleurs, à quel point l'objet parvenu à une forme définitive est réduit à un signe graphique immédiatement identifiable (Guidot 2000). L'école ferme en 1968.



*Rams et Fisher 1969*

Quoi qu'il en soit, l'Ecole d'Ulm a joué un rôle moteur dans l'industrie allemande : la vaisselle d'hôtellerie empilable (Hans Roericht / Thomas-Rosenthal AG), le mobilier modulaire (Hans Gugelot / Bofinger) etc. Le **cas de Braun** illustre bien ce qu'est le fonctionnalisme. En 1955, Hans Gugelot a été l'un des premiers designers à travailler pour Braun. Les frères Braun, Erwin et Artur, laissent se développer dans leur entreprise une politique de total design : prise en charge du design des produits, leur conditionnement, leur publicité, leurs systèmes de présentation, l'aménagement de leurs lieux de présentation.

Les designers font ressortir les qualités des appareils d'une manière simple et directe. Ils simplifient les volumes, réduisent la gamme de couleur (où dominant le noir et le blanc), et ils utilisent principalement le moulage par injection des matériaux de synthèse. Ils s'attardent aussi sur les détails. Ainsi, la gamme des objets produits par

Braun a fait l'effet d'une bombe sur le marché de l'électrodomestique à partir de 1960 et presque tous les fabricants du secteur ont copié le modèle de cette entreprise jusque dans ses moindres détails. L'électrodomestique selon l'image de Braun est devenu un stéréotype international et totalement banalisé.

Aujourd'hui, le fonctionnalisme se retrouve à travers les objets du quotidien et les moyens de transport. En effet, la mécanisation progressive de la production conduit les entreprises à faire appel à un designer industriel. De plus, la crise du logement ouvrier de l'après-guerre débouche sur une rationalisation de l'espace domestique. Ainsi dans les années 50, Catherine E. Beecher rationalise les tâches ménagères par l'aménagement de la cuisine : la disposition de l'électrodomestique et les rangements sont fonctionnels. L'espace du bureau se voit pareillement rationalisé : à l'exposition du meuble à Chicago en 1950, « le bureau de demain » est présenté.. A cette époque, le bureau administratif était l'objet d'une valorisation sociale : l'image du bureau fonctionnel s'impose. Force est de constater l'actualité de cette logique au regard des propositions commerciales d'entreprises comme IKEA ou FLY. Le secteur militaire bénéficie aussi du design industriel. Par exemple, les avions furtifs sont complètement re-designés pour gagner en discrétion : les points brillants sont éliminés. Les formes curvilignes se retrouvent dans le design des missiles.

Le secteur automobile est un cas particulier. Si les architectes ont toujours occupé une place importante dans l'évolution du design, ils considèrent, dans les années 50, que l'automobile fait appel au style et non au design. En effet, à leurs yeux, le design industriel est fonctionnel par nature. Or, le lien entre la forme et la fonction dans la conception d'une voiture est trop lâche pour parler de « design automobile ». Ceci étant, en 1927, le premier centre de style ou de designers intégrés est ouvert chez General Motors. Les voitures en série des années 50 adoptent la forme « ponton ». Puis, suite à des études, la contrainte aérodynamique s'ajoute à celles relatives aux performances et à la consommation (poids, robustesse). Autant en 1930 cette contrainte s'est intégrée comme une mode, autant en 1950 elle devient une règle de fonctionnalité. Après la seconde guerre mondiale, l'Europe est moins prospère que les Etats-Unis : l'essence coûte cher, la fiscalité sur les cylindrées est élevée. Les voitures sont alors faites fonctionnellement (De Noblet 1988).



*Gatti, Paolini et Teodore 1968*

La rationalisation à tout prix conduit à une banalisation des objets de grande série, d'où une critique post-moderne du design industriel (Hetzel 1993). Les designers cherchent à se détacher de la forme fonctionnelle, « castratrice d'idées ». La marginalité apparaît dans la musique, l'art, les vêtements... Cet anticonformisme se retrouve dans des meubles, cherchant un nouveau confort, notamment à ras du sol.

### *3.2.2.2 La logique formaliste du design industriel*

Nous appelons « logique formaliste » la logique basée sur les valeurs, normes, lois des Formes Libres. Nous trouvons des designers dans la mouvance formaliste depuis les années 30. Les peintres ont donné le ton, comme Wassily Kandinski, qui a participé activement au Bauhaus. Bien que son style soit alors soumis à une géométrie rigoureuse au début de sa carrière, son départ d'Allemagne coïncide dans son œuvre avec un certain rejet de l'esprit du système fonctionnaliste pour tendre vers le formalisme. Ainsi, deux logiques coexistent : le fonctionnalisme et le formalisme.

A partir des années 80, le développement de l'informatique, la multitude des choix des matériaux, le développement des systèmes de communications et les utilisations fines de l'énergie modifient la place du design industriel dans le système technique. Le designer doit acquérir une culture technique solide, apprendre à sélectionner les informations opératoires. Il devient un poseur de questions et non un donneur de solutions. Le design industriel devient alors une réflexion artistique sur la vie.

*Ettore Sottsass 1981*



***« Le design ne signifie pas donner une forme à un produit plus ou moins stupide, pour une industrie plus ou moins sophistiquée. Il est une façon de concevoir la vie, la politique, l'érotisme, la nourriture et même le design ».***

*Ettore Sottsass.*

Le design industriel laisse alors une place à l'ornementalisme. En 1981, en compagnie de l'industriel Ernesto Gismondi<sup>34</sup>, **Ettore Sottsass** fonde le groupe Memphis. Ce groupe est le fruit de l'histoire du mouvement radical italien à caractère contestataire et il a débuté dans les années 60 (Fayolle 2005). Leurs productions surprennent les fonctionnalistes présents à Milan. Depuis les doctrinaires du Bauhaus et de leurs successeurs de l'école d'Ulm, les créations résultant du design représentent majoritairement des réalités rationnelles pour une société empreinte de rationalité et hautement industrialisée. Les designers adeptes des Formes Libres critiquent les conséquences du fonctionnalisme. Ils s'émancipent de ce carcan pour créer une nouvelle logique institutionnelle. Ils proposent une vision nouvelle de la maison : colorée, expressive, ludique, optimiste. Les couleurs ne sont pas uniquement un vernis sur les objets, mais elles font l'objet et lui confèrent sa dimension « affective » (Fayolle 2005). Cette fois, la forme l'emporte sur la fonction. Une table se présente avec quatre pieds différents et les étagères d'une bibliothèque peuvent ne pas être droites tandis que de violentes couleurs laquées agressent le regard. En fait, pour les designers des Formes Libres, le marché n'est plus appréhendé comme unique, homogène, mais comme correspondant à des groupes culturels différents. Ce changement d'approche se retrouve au sein d'entreprises clientes des designers.

Par exemple, la firme Olivetti<sup>35</sup> produit en série, dès 1911, les premières machines à écrire italiennes puis, en 1932, les premières portables. Elles sont alors carrossées de noir, comme toutes les machines à écrire. En 1958, Sottsass devient le collaborateur régulier de cette firme très réputée.

Pour elle, il dessine en collaboration avec Perry King, « Valentine » (1969), habillée de rouge vif, un véritable objet « pop » facilement transportable : cette machine, jusque-là réservée au monde du travail, peut maintenant séduire l'espace privé, tant par ses couleurs que par ses dimensions (Guerrand 2002).



Le mouvement Memphis influence les secteurs du graphisme, de la publicité et de la mode, mais peu l'industrie : les créations n'atteignent pas la production en série

---

<sup>34</sup> PDG d'Artemide, fabricant de luminaires.

<sup>35</sup> Créée en 1908 par un ingénieur pour fabriquer du matériel de bureau.

(Fayolle 2005). Mais, il formalise une nouvelle approche du design industriel : le formalisme. En revanche, certains designers formalistes basculent dans l'art. Ils cherchent à remettre l'objet dans les musées, et ils revendiquent le statut d'artistes à part entière. Ils se considèrent comme créateurs d'idées, et estiment qu'ils n'ont pas à intervenir dans le processus d'industrialisation. De Noblet (1988) souligne qu'au moment de la rédaction de son ouvrage, les designers n'ont pas su évoluer avec les changements sociétaux et techniques ; la problématique du design industriel était alors encore celle des années 30.

Aujourd'hui, la situation a évolué. Le cas de **Philippe Starck** en est une preuve. Ce qui le passionne n'est pas le design et l'architecture en tant que tels, mais « *c'est de créer des signes forts, des surprises* ». Cependant, il ne heurte pas ses clients par des couleurs violentes ou des formes étranges pour l'époque, comme a pu le faire E. Sottsass (Guerrand 2002). Vers 1985, Starck se convertit à « l'art social », celui que Victor Hugo décrit en 1864 : « *Quelques purs amants de l'Art, écrivait en effet le poète, écartent cette formule, le Beau utile, craignant que l'Utile ne déforme le Beau. Or l'Utile, loin de circonscrire le sublime, le grandit. Un service de plus, c'est une beauté de plus* ».



Le tabouret Trois Suisses

La plupart des créateurs de l'Art nouveau souscrivent à cette déclaration. Ils adhèrent aussi à ce que Philippe Starck déclare : « *Ma vocation a toujours été de donner le mieux pour tout le monde* ». D'ailleurs, Starck met en action son projet au niveau étatique : en 1982, il est chargé de meubler les appartements privés de l'Élysée ; en 1984, il aménage des salles à la Cité des sciences de La Villette. Puis, il exprime son intention auprès des consommateurs en collaborant avec les enseignes de ventes par correspondance : les Trois Suisses et La Redoute.



La brosse à dent de Starck illustre également sa vocation, car il s'attaque à un objet courant, dont la forme est identique depuis sa création. Sa brosse devient l'interprétation de l'oiseau de Brancusi que l'on plante dans un support perforé en forme de tronc conique. L'industriel Alessi édite ce produit pour la salle de bain - cette firme est d'ailleurs l'un des principaux vecteurs du design italien pour les recherches et les expériences

postmodernes, via son Centre d'Etudes (Ressico, 2001). Alessi fabrique cette brosse-icône avec un nouveau matériau, le plastique A.B.S. Dans le catalogue 1997 de La Redoute, Starck s'émerveille alors de cet objet : « *Petits rayons de poésie, les différentes brosses d'une même famille posées sur une étagère animent la salle de bains même la plus humble* » (Guerrand 2002).

En somme, dans la logique formaliste, la forme peut déterminer la fonction, ce qui est favorisé par les nouvelles technologies. En effet, des opportunités s'ouvrent grâce aux découvertes scientifiques et industrielles (développement de l'informatique, de logiciels de PAO, CAO, d'Internet, des propriétés des plastiques...). Le Studio Naço en France dit du design : « *La forme, c'est 90% d'émotion et 10% de technologie* ». Ainsi la tendance générale est à l'abstraction, à l'immatérialité et à la complexité des paramètres. Le designer doit avoir en plus de son savoir technique, un savoir transversal en design industriel (Borja de Mozota 2002). Ses objets deviennent des œuvres, voire de l'art, et séduisent le consommateur et l'utilisateur.

### ***3.2.2.3 La logique stratégique du design industriel***

Cette logique est différente des deux autres, dans la mesure où la créativité du design industriel est comprise comme le résultat d'un collectif organisé et non d'un individu unique. Cela suppose donc une organisation particulière du projet dans une agence de design pour favoriser l'expression de cette créativité (Amabile 1988). En effet, cette approche soutient que le design industriel a d'abord une valeur stratégique, c'est-à-dire que le résultat du travail concourt à la réussite de l'organisation, à sa compétitivité et accroît sa pérennité face aux concurrents. Le design industriel est un moteur de la performance. Dans ce sens, plusieurs corps de métier sont intégrés au cours du processus créatif, comme des designers industriels, des ergonomes, des sociologues, des psychologues, des marketers, des ingénieurs, des stratèges etc. Surviennent alors des crises entre les professions (Drazin et al. 1999), car ils n'ont pas la même conception de la créativité (Cf. figure 14). La logique du design stratégique place le designer industriel au centre de la conception : il joue un rôle de médiateur entre la RetD, le marketing, l'ingénierie, la communication (Endt 1990 ; Gorb 1990).

La logique stratégique est soutenue par des institutions comme l'OECE, qui, dès 1955, a voulu initier les Européens à la pensée et à la pratique du design industriel. Cette institution a pour mission d'encourager la productivité européenne et d'améliorer le niveau de vie de l'Europe. Elle organise alors un voyage aux Etats-Unis pour découvrir ce qu'est le design industriel du 5 octobre au 11 novembre 1955. Roger Tallon nous explique alors que cette mission intitulée en anglais « Industrial Design » a été traduite par « L'Esthétique industrielle<sup>36</sup> aux Etats-Unis » - ce qui laisse sous-entendre la mise en avant de la logique formaliste. Or, cette logique-là est mal perçue par les industriels, car ils ne comprennent pas son utilité face à leurs problèmes. Cela est paradoxal, car la logique stratégique était mise en avant lors de ce projet.

Quoi qu'il en soit, cette mission est composée de 4 directeurs industriels, de 16 agents supérieurs des services techniques, de 2 dessinateurs industriels et de 4 membres du corps enseignant. Les participants viennent de l'Allemagne, de la Belgique, du Danemark, de la France, de l'Italie, de la Norvège, des Pays-Bas, du Portugal, de la Suède et de la Suisse. Ils découvrent le rôle de l'esthétique industrielle à travers la visite de 12 firmes indépendantes d'esthéticiens conseils, d'une quinzaine d'usines ayant un service de design intégré et des institutions d'enseignements d'esthétique industrielle.

Comme de nos jours, ils constatent la difficulté à définir le design industriel. Ils retiennent alors la définition du gouvernement américain: « *L'esthéticien industriel crée le modèle de produits très variés (...), en tenant compte du coût, du rôle fonctionnel et des conditions stipulées par les particuliers à qui ces modèles sont destinés ; il conçoit la forme d'une série de produits sans en étudier les aspects techniques ou mécaniques* »<sup>37</sup>.

Ils la complètent par la définition d'un esthéticien en chef d'une grande entreprise américaine : « *L'esthétique industrielle est cette activité technique dont l'objectif primordial est d'utiliser tout un fond de connaissances scientifiques et de traditions se rapportant aux sciences physiques, aux arts plastiques et à la technique de l'homme (ergonomie), de les appliquer aux activités techniques, industrielles et commerciales qui tendent à créer et à déterminer des types de produits et de satisfaire les besoins de la clientèle ou de répondre à ses exigences* »<sup>38</sup>.

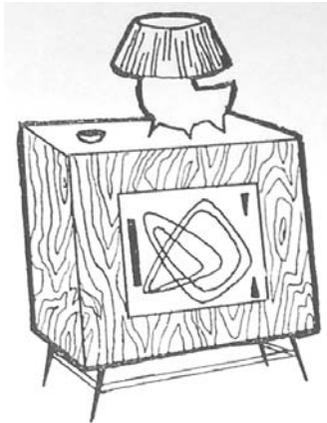
---

<sup>36</sup> A cette époque, le terme « design industriel » était délaissé au profit de « création industrielle » ou « esthétique industrielle ».

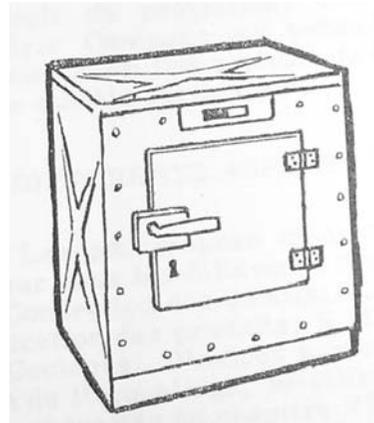
<sup>37</sup> Agence Européenne de Productivité de l'Organisation Européenne de Coopération Economique, 1959, L'esthétique industrielle aux Etats-Unis, Projet n°278, p.37

<sup>38</sup> Ibid, p.37.

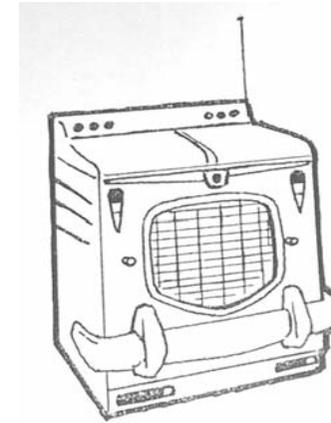
Figure 14 - ILLUSTRATIONS VISUELLES DES DIFFERENTES APPROCHES D'UNE MACHINE A LAVER DOMESTIQUE



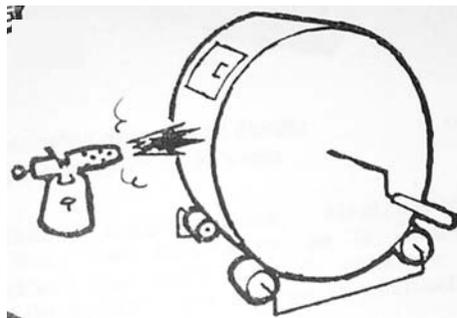
*Rêve d'esthète : conception idéale d'une machine à laver domestique*



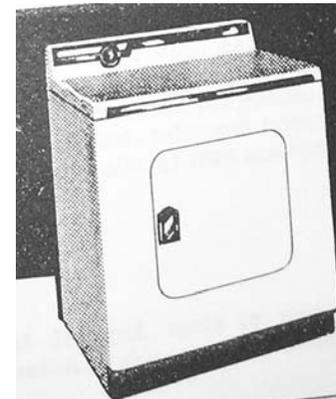
*La version de l'ingénieur*



*La version du modéliste de l'industrie automobile*



*La version de l'expert comptable*



*Le modèle choisi pour la production*

La mission remarque également l'importance de la prise en compte des besoins des consommateurs en réalisant des études de marché, qu'elle relève dans l'affirmation d'un esthéticien industriel américain : « *L'esthéticien doit être : 30% marchand, 30% ingénieur, 30% artiste, 30% sociologue, 30% homme d'affaire, 30% vendeur* »<sup>39</sup>.

Cette mission souligne, enfin, l'impact du design industriel sur les ventes et la productivité des organisations. En effet, le design industriel contribue à la croissance des structures et fait baisser les coûts de production, en modifiant les matières premières ou le nombre de moules de fabrication, ou encore en normalisant certaines parties usinées. Le design industriel soutient pareillement les ventes, en rendant les produits plus attractifs et compréhensibles par les consommateurs, et en fidélisant les clients à la firme par un packaging et un logo significatif.

Dans cette même logique, le DMI – *Design Management Institute* – valorise le design industriel comme un moteur de la croissance des entreprises. Cette institution créée en 1975 présente sa vision ainsi : « *Improve organizations worldwide through effective management of design for economic growth* ». Pour y parvenir, le DMI édite des magazines, organise des conférences, propose des études de cas aux presses de la Harvard Business School... Des entreprises réputées participent à la vie de cette institution et, de fait, soutiennent la logique stratégique : 3M, Kraft Foods, Black et Decker, Philips Design, IBM, Caterpillar... Cette approche est relayée dans le monde entier par des associations de promotion du design industriel, comme le Centre de Design du Rhône-Alpes. Ces institutions promeuvent alors le partage des connaissances et les actions transversales dans les organisations et dans le champ organisationnel du design industriel.

**Conclusion.** Eu égard aux extraordinaires progrès réalisés dans la première moitié du XIX siècle (l'automobile, l'aviation, la télévision, l'ordinateur etc.), les fonctionnalistes ont longtemps dominé l'univers du design industriel. Puis, certains fonctionnalistes de la première heure ont adouci les lignes droites et les angles droits en adoptant des courbes (e.g. Kandinski, Le Corbusier). Peut-être est-ce sous l'influence de designers, architectes et peintres partisans des Formes Libres. En revanche, il faut souligner que le fonctionnalisme s'est construit en jouant sur la modernité et réagit face

---

<sup>39</sup> Ibid, p.41.

à la tradition artisanale de l'époque. Pareillement, le mouvement des Formes Libres s'est formé en réaction au Bauhaus et aux autres mouvements rationnels. Mais, force est de constater que les mouvements coexistent aujourd'hui.

Par ailleurs, l'histoire du design montre que les logiques fonctionnaliste et formaliste ont toutes les deux des objectifs pragmatiques : les entreprises du secteur automobile savent qu'elles doivent régulièrement modifier leurs nuanciers, élargir les gammes de voitures, renouveler les formes des existantes, pour s'assurer leur différenciation concurrentielle puis des ventes. Ces logiques se révèlent être un choix stratégique de la part des designers, des agences et des institutions.

La troisième logique s'affirme avec la prise de conscience des entrepreneurs de l'importance du design industriel (Gorb 1990 ; Endt 1990 ; Borja de Mozota 2002). Ils conçoivent alors le design comme un moyen de faire du chiffre d'affaires, de se différencier sur le plan concurrentiel et d'améliorer leur production. Ainsi, des designers sont sensibles à leurs préoccupations et construisent leur image institutionnelle à partir de cette logique institutionnelle.

A noter que la terminologie choisie pour nommer les trois logiques ne comprend aucun jugement de valeur. Nous avons adopté ces noms, car ils sont tirés de l'histoire du design industriel et sont compris par les acteurs du champ. Ces trois logiques sont donc présentes dans le champ organisationnel du design industriel et servent de référence à la construction à l'image institutionnelle des agences de design. En revanche, nous pensons que les images sont caractérisées par un ensemble différent de facteurs organisationnels (Larçon et al. 1979), d'où l'appareil hypothétique.

### 3.3 HYPOTHESES DE RECHERCHE

Etudier les facteurs organisationnels qui expliquent l'image institutionnelle des agences de design en France découle du constat théorique de l'existence simultanée de logiques institutionnelles (Scott 2001 ; Washington et al. 2004) et du lien existant entre les facteurs organisationnels et cette image (Larçon et al. 1979). Cela nous a engagé à déterminer les logiques en présence dans le champ étudié : nous parlons alors de champ poly-logique. Nous identifions donc trois logiques dans le champ organisationnel du design industriel : la logique fonctionnaliste, la logique formaliste et la logique stratégique. Rappelons que les images institutionnelles sont le fruit d'un choix stratégique des organisations pour asseoir leur légitimité en se référant aux logiques institutionnelles du champ. Par conséquent, une image fonctionnaliste est différente d'une image formaliste, car les valeurs propres aux logiques référencées sont distinctes.

Nous déclinons alors le cadre de référence de la recherche (Cf. figure 9) en fonction de ces trois types d'images et formulons les hypothèses à tester par la suite. Néanmoins, tous les liens du cadre général de la thèse ne font pas l'objet d'hypothèses. En effet, il nous semble que certains facteurs organisationnels nous permettent de formuler des hypothèses plus puissantes que d'autres. Ainsi, nous mettons de côté dans la suite du travail les facteurs sociaux. Nous intégrons donc les facteurs professionnels et économiques.

En outre, par manque de recul sur le champ organisationnel du design industriel en France, nous préférons ne pas avancer certains liens. En effet, si une image semble être caractérisée par un facteur, ce n'est pas forcément le cas pour une autre. Par la suite, nous détaillons pourquoi nous avançons des hypothèses avec uniquement certaines images institutionnelles. Par exemple, Hancké (2002) démontre que les organisations professionnelles en France ont peu de pouvoir dans le modèle économique actuel, et de ce fait n'influencent pas les choix stratégiques des organisations, ce qui nous enjoindrait à ne pas tenir compte de ce facteur. Cette position est même soutenue par celle d'experts français :

*« Les associations comme l'APCI, le CDRA sont des catastrophes. Il n'y a rien. Les ingénieurs sont organisés sur le plan mondial. Toutes les écoles*

*font parties d'associations. Les anciens élèves s'entraident. Le monde du design est du n'importe quoi. Ils ne s'entendent pas » (J. de Noblet, entretien par l'auteur, le 17 février 2004).*

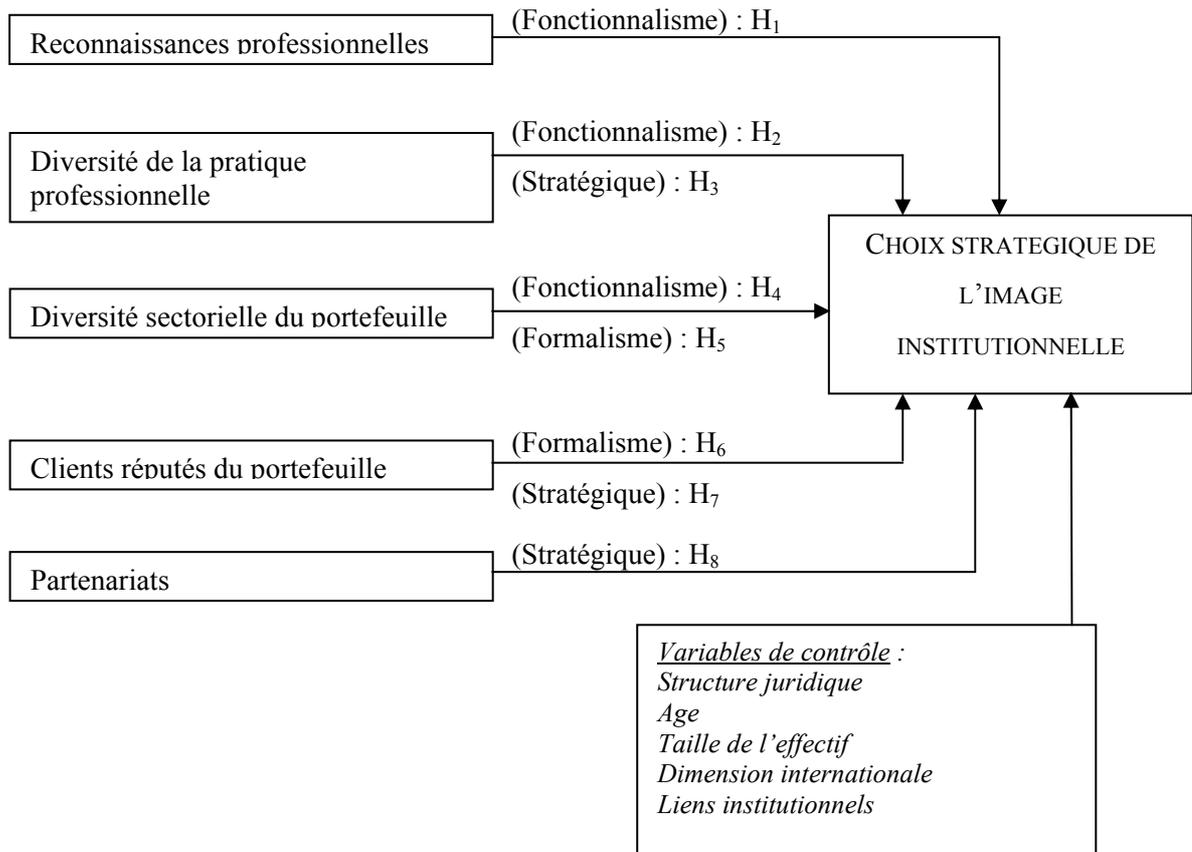
*« Au niveau des institutions, c'est le désert total » (JP. Vitrac, entretien par l'auteur, le 16 février 2004).*

*« Les associations ont leur rôle mais ce n'est pas aussi important qu'aux USA. L'essentiel de la promotion du design s'est fait à travers les hommes et leurs agences » (C. Paymal, courriel, 2003).*

Mais, force est d'admettre la pertinence des arguments théoriques en la matière quand nous constatons qu'il existe de nombreuses institutions. Nous tenons compte alors de ce facteur organisationnel pour expliquer l'image institutionnelle des agences de design, mais nous ne nous avançons pas concernant son lien avec les images institutionnelles du design industriel en France.

Les sections suivantes ont donc pour objectif de construire les hypothèses de la recherche à partir de la littérature néo-institutionnaliste, de l'image organisationnelle institutionnelle et de nos connaissances sur le design industriel en France. Au final, le cadre de référence théorique de la thèse se résume à la figure 15 - où sont également représentées les variables de contrôle conservées dans les modèles du chapitre 4.

Figure 15 - Représentation du cadre de référence théorique spécifique aux hypothèses



### 3.3.1 HYPOTHESE SUR « LES RECONNAISSANCES PROFESSIONNELLES »

Les reconnaissances professionnelles qualifient un professionnel de « lauréat » d'un concours (ou d'une mise en concurrence) sur la qualité de leur travail. Elles distinguent de fait les individus primés de ceux qui restent dans l'anonymat. Dans le champ organisationnel du design industriel en France, les experts sont partagés quant à leur utilité. Certains affirment que les reconnaissances ne revêtent pas un sens important pour les agences de design au point de comprendre leurs choix stratégiques.

*« Les prix ne servent à rien. Ils ne sont pas connus du public. Ils ne sont significatifs que pour la profession. De plus, un prix est ponctuel, il s'agit d'une action de communication. Par ailleurs, des agences nous font croire, à tort, qu'elles ont tout fait dans certaines actions » (Entretien par l'auteur, J-C. Gaté, le 17 décembre 2003).*

*« Les prix sont importants, mais moins qu'en Italie, où lorsqu'un designer*

*reçoit un Compasso D'Oro, il reçoit une véritable consécration » (P. Schmitt, entretien par l'auteur, le 15 décembre 2003).*

*« L'impact des prix et des récompenses est faible. Que peut faire une agence qui reçoit un Janus de l'industrie ? D'ailleurs, dites-moi si un bonhomme dans la rue connaît les Janus ? » (Entretien par l'auteur, F. Barré, le 17 décembre 2003).*

De plus, ils remarquent que les reconnaissances sont décernés par des jurys souvent similaires d'une année sur l'autre et d'un concours à un autre : la variété est finalement peu admise. Ils expliquent aussi que les membres des jurys des concours les plus fréquents sont choisis pour leurs « spécificités » en matière de design : ils ne sont pas « ordinaires ». Puis, selon certains, le ticket d'entrée aux concours est cher et empêche l'accès au plus grand nombre, notamment aux petites agences de designers.

*« Les concours français n'ont pas une bonne image – en France - alors que le marché français en a besoin. Ces manifestations manquent d'envergure, de clarté ou d'originalité sur les critères de sélection, d'équilibre des jurys, et de retombées dans la presse ». (Entretien par l'auteur, M-M. Gabillard, le 8 juillet 2003).*

*« Les prix sont très importants. Je milite pour qu'ils aient une résonance internationale. Cela nous manque. Les prix allemands, américains, asiatiques ont une grande résonance, et pas les nôtres. Les organismes font ce qu'ils peuvent » (C. Rebours, entretien par l'auteur, le 17 février 2004).*

Sans remettre en doute leur expérience, nous constatons, néanmoins, que la littérature néo-institutionnaliste présente les reconnaissances comme importantes. Par exemple, les étoiles du guide Michelin ont un sens important pour les chefs cuisiniers (Rao et al. 2003 et 2005) et les médias relaient fortement les résultats (perte ou gain d'étoiles). Les architectes reçoivent également des récompenses professionnelles (le prix Pritzker, le prix de Rome...). Selon Jones et al. (2002), ces récompenses légitiment les innovations de ces professionnels créatifs. Par ailleurs, Gemser et Wijnberg (2001) s'intéressent aux firmes qui se différencient en ayant une réputation d'innovation en

design. Pour mesurer la réputation de ces innovations, ils se réfèrent entre autres aux distinctions nationales et internationales des firmes. Selon ces chercheurs, les reconnaissances de design sont bénéfiques pour les lauréats, car ils accompagnent généralement une récompense pécuniaire, ils signalent également aux concurrents et aux consommateurs finaux la qualité du travail.

Les experts français admettent effectivement l'existence de nombreuses reconnaissances, ce qui n'aurait aucun sens si personne ne s'y intéressait. C'est pourquoi nous pensons que ce facteur doit être intégré dans notre jeu d'hypothèses.

*« Les gens adorent les prix. Et en terme de communication, cela rassure les clients de savoir que leur agence a gagné un prix. Si l'on entre dans les processus de sélection, on se pose des questions sur le sérieux... Les prix existent et c'est bien ! » (Entretien par l'auteur, J-P. Vitrac, le 16 février 2004).*

*« Un prix est une reconnaissance professionnelle, qui est objective, dans la mesure où nous n'avons pas un rôle actif dans le choix. Le jury est composé d'annonceurs et d'agences. Cette forme de communication est vraiment positive pour les agences : on s'est mis en position d'être jugé et on a eu une récompense » (M. Rajaut, entretien par l'auteur, le 16 décembre 2003).*

*« L'important est que les entreprises, les designers se mettent en compétition et gagnent des prix. Les lauréats des concours sont des éléments de veille : on voit des choses nouvelles et innovantes sur ces sélections. Il faut alors : (1) informer les designers de ces concours, et (2) les inciter à y participer » (Entretien par l'auteur, M-M. Gabillard, le 8 juillet 2003).*

Dans les études néoinstitutionnalistes, où ce facteur organisationnel est pris en compte, nous remarquons que les chercheurs se focalisent sur le ou les reconnaissances les plus importantes pour les professionnels (Rao et al. 2003). Nous adoptons alors la même prise de position et étudions la concentration des reconnaissances de chaque agence de design sur celles qui sont considérées comme les plus importantes. Comme nous le développerons plus loin, il existe en France cinq grands concours fréquemment

cités par les agences de design. Parmi eux, deux valorisent des aspects techniques : le Janus de l'Industrie et l'Observateur de l'APCI. Ces manifestations montrent ainsi que le design est aussi présent dans des produits très techniques. Les trois autres concernant les autres expertises professionnelles (le packaging, le graphisme, le design d'environnement...).

Eu égard au système de valeurs, de croyances et de normes de chaque logique institutionnelle du design industriel, nous n'avancons qu'une seule hypothèse. En effet, la logique fonctionnaliste se définit par des valeurs où la rigueur professionnelle et l'expertise sont majeures dans l'élaboration d'un projet de design industriel. Sur le plan historique, le fonctionnalisme s'est d'ailleurs appuyé en premier lieu sur les expertises des ingénieurs. Aujourd'hui, cette logique institutionnelle promeut la spécialisation de l'expertise technique ou non. Par voie de conséquence, les agences ne participent et ne sont récompensées que dans des manifestations spécialisées : leur participation seulement à quelques compétitions précises leur permet de mettre en évidence leurs compétences spécifiques. Nous supposons alors que les agences concentrées sur des concours assoient leur légitimité par une image institutionnelle fonctionnaliste.

**H<sub>1</sub> : Plus le nombre de récompenses professionnelles d'une agence de design sont concentrées, plus son image institutionnelle est de type fonctionnaliste.**

Cependant, nous préférons ne rien avancer concernant la logique formaliste, car, d'un côté, le designer s'assimilant à un artiste ne souhaite pas chercher à plaire à un jury quasi-identique d'année en année en vue de gagner une reconnaissance : il perdrait sa liberté d'expression artistique. D'un autre côté, il a besoin de légitimité pour survivre et les récompenses lui octroient une telle reconnaissance. Nous ne pouvons donc pas nous avancer.

Pareillement, la logique stratégique suppose une prise en compte du design comme un moteur de croissance : les récompenses apportent une visibilité intéressante dans ce sens. Mais, les membres des jurys sont souvent considérés comme ayant des goûts d'élites - ils sont donc différents du « consommateur moyen ». Ainsi, la cible des clients des agences stratégiques n'est pas pleinement concernée par les produits récompensés. Dans le doute, nous ne conjecturons pas de lien entre la logique stratégique et les récompenses professionnelles.

### **3.3.2 HYPOTHESES SUR « LA DIVERSITE DE LA PRATIQUE PROFESSIONNELLE »**

Les deux hypothèses suivantes s'appuient sur l'idée selon laquelle la diversité de la pratique professionnelle influence la construction de l'image institutionnelle. Par diversité professionnelle, nous reprenons l'idée énoncée par Song (1995), qui étudie la question suivante : est-ce que l'environnement institutionnel est prégnant dans le développement d'alliances stratégiques dans l'industrie hospitalière ? Le degré de spécialisation des hôpitaux est alors pris en compte, et, dans ce sens, ce chercheur détermine des catégories dans la pratique professionnelle : l'existence d'un service des « urgences », d'un laboratoire d'analyses, d'un service apte à utiliser les rayons X pour lutter contre certaines pathologies... Il a considéré qu'un hôpital spécialisé dans au moins 60% de ces activités est considéré comme généraliste.

Dans le même sens, King et Lenox (2003) étudient le degré de spécialisation des organisations du secteur de chimie dans leur pratique professionnelle. Pareillement, Baker, Faulkner et Fisher (1998) cherchent à déterminer en quoi les théories concernant la compétition, le pouvoir et les forces institutionnelles sont utiles pour comprendre un marché. Ainsi, ils tiennent compte du besoin en ressources des organisations, en fonction de leur degré de diversification.

Dans notre thèse, nous affirmons que la diversité de la pratique professionnelle explique l'image institutionnelle. En effet, comme le soulignent Scott et al. (2000), les managers construisent des images organisationnelles, notamment, avec la pensée qu'une certaine image profite à l'atteinte des objectifs organisationnels. Or, Elsbach (1994) rappelle que la crédibilité d'une organisation s'accroît si elle paraît légitime au regard des références institutionnelles du champ organisationnel. Ainsi, les managers réfèrent leur image institutionnelle aux logiques institutionnelles.

Dans le cas de l'étude des images institutionnelles des agences de design, la formulation des hypothèses en correspondance avec la réalité procède de nos entretiens avec les experts : ils nous permettent de mieux comprendre la pratique professionnelle des agences : spécialisée ou diversifiée ?

*« Maintenant les agences font du graphisme, de l'architecture d'intérieur... Elles deviennent pluridisciplinaires. Puis cela est plus fructueux pour elles ! » (F. Barré, entretien par l'auteur, le 17 décembre 2003).*

*« Les agences qui peuvent se prévaloir de ces 2 compétences [le 2D et le 3D] ne sont pas courantes : elles sont souvent spécialisées sur l'une ou sur l'autre. Pourquoi ? Parce qu'il s'agit de 2 compétences différentes. Le 3D est un métier à part entière; il faut créer un moule, étudier les matériaux utilisés... La compétence 3D demande un investissement important et des gens compétents en interne. Si l'agence a une équipe spécialisée sur le volume, il faut des projets réguliers ! (...) Peu d'agences couvrent autant de compétences » (M. Rajaut, entretien par l'auteur, le 16 décembre 2003).*

*« Les agences sont majoritairement spécialisées sur des notions de marque. C'est le marché qui veut ça ! » (C. Rebours, entretien par l'auteur, le 17 février 2004).*

*« Beaucoup de designers sont quasiment spécialisés dans un domaine : la machine-outil, article domestique... C'est pour cela qu'Alberto Alessi a sur son catalogue une douzaine de designers. Selon qu'il faut faire une machine à café ou un tire-bouchon, Alessi pense que cela ne fait pas parti du même esprit et appelle des designers spécialisés dans ce type de produit » (P. Schmitt, entretien par l'auteur, le 15 décembre 2003).*

C'est pourquoi, nous avançons des hypothèses concernant les images institutionnelles fonctionnaliste et stratégique. Nous ignorons pour l'instant l'image formaliste et laissons le débat ouvert jusqu'aux résultats statistiques. En effet, même si cette logique promeut l'éclectisme et donc une certaine diversité dans la pratique professionnelle, force est de reconnaître que certains designers « artistes » sont spécialisés dans des univers précis de la profession, comme le packaging ou le graphisme.

Les valeurs référencées dans les images fonctionnaliste et stratégique sont différentes. En effet, l'image institutionnelle fonctionnaliste s'appuie sur la logique institutionnelle fonctionnaliste où la rigueur professionnelle du designer, la pertinence

du résultat technique obtenu et l'expertise pointue d'un talent sont soulignées (De Noblet 1988 ; Guidot 2002). L'image fonctionnaliste met donc en évidence la spécialisation accrue dans une technique particulière ou un type de design industriel. Le savoir-faire est proche de l'artisan spécialisé et connu pour ses connaissances d'un domaine précis (Cummings 1991). « La Forme suit la fonction ». Par conséquent, l'objectif stratégique réside dans l'exploitation des fonctions des produits et non dans l'exploration des formes pour une fonction établie. Les connaissances sont également développées en profondeur pour imaginer de nouvelles fonctions dans un domaine précis (March 1991). Ainsi, à la question « est-ce que la diversité professionnelle caractérise les agences participant à l'image institutionnelle fonctionnaliste ? », nous répondons par la négative.

**H<sub>2</sub> : Plus une agence de design présente une diversité dans sa pratique professionnelle, moins son image institutionnelle est de type fonctionnaliste.**

Pour la logique institutionnelle stratégique, le design industriel est appréhendé comme un moteur de croissance et un facteur clé de succès. Par conséquent, l'objectif organisationnel est lié à la valeur ajoutée créée, à la croissance et à la performance économiques. Le design industriel doit alors apporter un « ordre » dans les systèmes de produit en conservant une vue d'ensemble sur tous les secteurs d'activités du groupe organisationnel ; une intégration horizontale des produits et services permet alors de réduire les coûts (Endt 1990). Le regroupement de talents en sciences de gestion associée aux compétences en design et en ingénierie (Quarante 1990) favorise le développement des connaissances générales. L'accent est alors mis sur une approche transversale, incluant le design graphique, le design environnemental, le design produit, le design sensoriel, le design de recherche et le design stratégique associant des métiers aussi différents que la psychologie, la sociologie, le marketing... Cela permet alors d'accroître la capacité des organisations à appréhender une même problématique sous des angles différents (Mezias et Glynn 1993).

*« On a besoin du marqueteur, d'ingénieurs, des autres compétences ! Elles doivent aller vers l'ingénierie, comme Kaligo ou vers le marketing, comme*

*Barret, Design Office. En somme, il faudrait créer des réseaux.». (Entretien par l'auteur, M-M. Gabillard, le 8 juillet 2003)<sup>40</sup>.*

*« La théorie de « la fertilisation croisée » : l'être humain ou une entreprise dans 99% des cas ne peut pas pratiquer de la prospection en dehors de son champ d'activité. (...) [Cette activité] ne peut se faire qu'artificiellement : il faut provoquer la situation » (J. de Noblet, entretien par l'auteur, le 17 février 2004)<sup>41</sup>.*

Par conséquent, les agences de design qui travaillent dans les différentes activités du métier de designer - en graphisme, en volume, en architecture, mais aussi en design management-, ont une image institutionnelle stratégique. Nous conjecturons alors que la diversité de la pratique organisationnelle explique l'image institutionnelle stratégique.

**H<sub>3</sub> : Plus une agence de design présente une diversité dans sa pratique professionnelle, plus son image institutionnelle est de type stratégique.**

En somme, une agence de design *diversifiée* se présente comme légitime en rapport avec les valeurs de la logique institutionnelle stratégique, où l'approche transversale des problématiques de gestion est valorisée. Au contraire, une agence de design *spécialisée* dans une activité professionnelle soutient l'expertise précise de l'organisation dans une activité de design, d'où une recherche de légitimité auprès des valeurs de la logique fonctionnaliste.

### **3.3.3 HYPOTHESES SUR « LA DIVERSITE SECTORIELLE »**

La diversité sectorielle répond à la prise en compte de l'étendue du réseau marchand de l'organisation : plus l'organisation a des clients de secteurs différents, plus sa diversité sectorielle est grande. Par exemple, Galaskiewicz et al. (1989) s'intéressent à l'isomorphisme mimétique de DiMaggio et Powell (1983) et étudient le processus mimétique dans un champ inter-organisationnel. Dans ce sens, ils considèrent les sommes versées à 198 sociétés à but non lucratif par 75 entreprises entre 1980 et

---

<sup>40</sup> A noter que les agences The Zebra Company et Design Office projettent une image de type stratégique.

<sup>41</sup> Pour mieux comprendre cette citation, merci de vous reporter à l'annexe 4.

1984, et ils s'inquiètent du réseau de relations entre les membres de ces deux catégories de firmes (clubs privés, conseils de surveillance...). Ces chercheurs tiennent alors compte du tissu relationnel des organisations. Cette prise en considération correspond, en fait, à l'idée selon laquelle chaque secteur peut être assimilé à un champ organisationnel, qui a ses propres normes, lois, et croyances (Scott 2001). Ainsi, les organisations en contact avec de nombreux secteurs ont à gérer des forces compétitives et institutionnelles distinctes (Schroeder 1990). De fait, les clients de secteurs différents ont des associations, des procédures de certification, des normes idiosyncrasiques...

Collaborer avec de nombreux secteurs témoigne alors de la propension de l'organisation à explorer de nouveaux horizons. L'exploration inclut la recherche, la variation, la prise de risque, l'expérimentation, le jeu, la flexibilité, la découverte et l'innovation (March 1991). Or, réussir des relations marchandes avec des interlocuteurs très différents demande de prendre des risques, d'accentuer la flexibilité et de ne pas pénaliser l'erreur.

Amabile (1988) précise d'ailleurs les facteurs de l'environnement organisationnels favorisant la créativité –Cf. tableau 10. Ces résultats découlent de l'analyse du verbatim de scientifiques en RetD, de marketers et d'employés d'une grande banque, de marketers et de commerciaux d'une entreprise ferroviaire, à qui elle a demandé d'énoncer un exemple vécu de grande créativité et un autre où la créativité était peu élevée. Les pourcentages indiquent la proportion des interviewés ayant cité au moins une fois ledit facteur.

Les facteurs tels que « une atmosphère où l'échec n'est pas rédhibitoire » ou « le goût du risque » soutiennent l'exploration de nouvelles alternatives, comme les nouvelles problématiques de clients appartenant à des secteurs inconnus. Toutefois, l'exploration réduit la vitesse d'amélioration des possibilités déjà exploitées (March 1991). March (1991) conclut sur la nécessité d'associer à l'exploration l'exploitation, qui inclut les améliorations incrémentales, le choix, la production, l'efficacité, la sélection, l'implémentation et l'exécution. Par ailleurs, l'exploitation amène des résultats plus certains que l'exploration.

Tableau 10 - Facteurs environnementaux influençant la créativité individuelle

Fréquence de citations	Facteurs environnementaux	Fréquence de citations	Facteurs environnementaux
74%	La liberté, l'individu a le sentiment de contrôler son propre travail et ses idées, il est opérationnellement autonome.	42%	Des caractéristiques organisationnelles diverses, comprenant un système de coopération entre niveaux et entre divisions, et une atmosphère où l'innovation est récompensée et où l'échec n'est pas réhibitoire.
65%	Un bon management de projet regroupant des qualités comme l'enthousiasme, un bon relationnel, la protection de l'équipe des distractions potentielles, un objectif clairement identifié.	35%	La reconnaissance à travers une récompense appropriée au travail.
		33%	Le temps nécessaire pour explorer différentes alternatives.
52%	Des ressources suffisantes comme l'argent, l'information, l'équipement, le personnel.	22%	Le goût du défi.
47%	Un encouragement, une atmosphère libérée de la crainte de l'évaluation.	12%	La pression, comme le sens de l'urgence, la compétition avec d'autres entreprises, la volonté d'accomplir quelque chose d'important.

Ainsi, la diversité sectorielle permet de prendre en compte l'étendue exploratoire de l'organisation. Elle met en évidence les sources variées d'idées, tandis que la spécialisation – ou une faible diversité- signale la connaissance pointue de l'organisation d'un secteur industriel.

Dans le cas du design industriel, les experts français pensent que la diversité du portefeuille marchand dépend de la pratique professionnelle. Par exemple, Jean-Pierre Vitrac, designer, explique : « Si vous êtes dans le design produit, vous faites un aspirateur et l'industriel du jouet n'en a rien à faire ! Il faudrait avoir un objet dans chaque milieu ! ». Cela sous-entend la capacité de l'agence à connaître les formes de chaque milieu. Or, l'image institutionnelle fonctionnaliste recherche la « bonne forme ». Cela suppose alors que chaque produit a sa forme aboutie et que seule une modification de fonction pourra remettre en cause la forme. Le transfert de forme d'un milieu à un autre n'a de sens que si les fonctions sont similaires. La modification d'un produit peut également avoir lieu en cas de découverte d'une nouvelle technique pour diminuer, par exemple,

le coût de la production en série. En fait, l'exploration se fait par approfondissement de la fonction d'utilité de l'objet ou de la technique employée.

Si nous empruntons le raisonnement de DiMaggio et Powell (1983) sur l'isomorphisme des organisations, nous comprenons que les structures d'un champ qui travaillent sur des objets similaires adoptent des formes similaires et respectent un ensemble de normes, de lois identiques. Ainsi, un secteur, qui regroupe des organisations travaillant sur des objets similaires, est défini par un même ensemble de valeurs et de lois. Comme la logique fonctionnaliste met l'accent sur la rigueur et l'expertise pointue, elle se concentre sur un secteur, voire sur des secteurs très proches, mais nullement sur une grande diversité sectorielle. De ce fait, nous supposons que la diversité sectorielle influence négativement le recours à l'image fonctionnaliste.

**H<sub>4</sub> : Plus la diversité sectorielle du portefeuille commercial d'une agence est grande, moins son image institutionnelle est de type fonctionnaliste.**

La diversité sectorielle correspond aussi à une opportunité pour développer la fertilisation croisée, c'est-à-dire la capacité de l'agence de design à s'inspirer des actions créatives d'un secteur au profit d'un autre, sans tomber dans l'imitation. Cela est d'autant plus crucial que dans les champs organisationnels où la créativité est importante, l'imitation est lourdement pénalisée (Jones et al. 2002) - approche véhiculée par l'image institutionnelle formaliste. D'ailleurs, l'un des fondateurs de Sismo Design a une approche formaliste du design, et il 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. C'est pour cela que dans la stratégie de développement du pôle consultant, on essaie de trouver un seul partenaire dans un domaine et de ne pas se spécialiser » (Entretien par l'auteur, A. Fenoglio, le 6 février 2004).*

En fait, la logique formaliste remet en question les réponses classiques fournies par le fonctionnalisme. Elle favorise une vision oblique sur les produits et services conçus et elle donne une légitimité aux designers de transférer des formes d'un milieu à

un autre –comme l’oiseau de Brancusi et la brosse à dent de Starck- ou d’amener une couleur surprenante sur un produit classique –comme la machine à écrire rouge vif de Sottsass. C’est pourquoi nous pensons que la diversité sectorielle explique l’image formaliste pour une agence de design industriel.

**H<sub>5</sub> : Plus grande est la diversité sectorielle du portefeuille commercial d’une agence, plus son image institutionnelle est de type formaliste.**

Nous ne formulons pas d’hypothèses concernant l’image institutionnelle de type stratégique, car les valeurs de la logique afférente supposent de considérer le design comme un facteur clé de succès et un moteur de croissance. Or, certaines organisations considèrent la spécialisation comme un moyen d’atteindre ces objectifs, tandis que d’autres pensent que la diversification le permet. Dans le doute, nous ne nous avançons pas.

### **3.3.4 HYPOTHESES SUR « LES CLIENTS REPUTES »**

Zuckerman (1999) souligne l’importance de prendre en considération le public visé par la communication pour étudier les coûts de l’illégitimité d’une pratique dans un champ. Il existe deux classes d’acteurs. La première regroupe les « candidats », qui essaient de rentrer en relations avec la seconde classe pour gagner sa faveur et ainsi être légitimes. Cette seconde classe d’acteurs s’appelle « auditoire » : elle sélectionne les candidats qui obtiennent ses faveurs. Selon Zuckerman (1999), la légitimité perd sa valeur et sa signification si l’auditoire est exclu du raisonnement. Dans son modèle, les organisations sont considérées alors comme des candidats, qui se présentent à un auditoire pour gagner sa faveur. Les organisations sont de fait en concurrence, car elles présentent des caractéristiques communes pour permettre la comparaison. Cette situation est le début de la relation entre les candidats et le public. Ensuite, les organisations travaillent leur différenciation pour être préférées aux autres. Gagner la faveur d’un auditoire suppose la conformité à des critères minimums de l’auditoire, qui laisse apparaître une conformité, mais également une différence par rapport aux autres.

Les marchés des consommateurs peuvent jouer le rôle « d’auditoire » (Ford

1996) : ils orientent les structures à adopter des bases similaires pour être comprises, mais ils les incitent également à se différencier pour être choisies (Zuckerman 1999 ; Hargadon et Douglas 2001). En effet, comme Selznick (1957) le souligne, les clients réputés jouent un rôle similaire aux institutions étatiques et apportent donc du crédit aux choix stratégiques des agences de design (Benjamin et Podolny 1999), comme celui d'assurer sa légitimité par les valeurs d'une certaine logique institutionnelle propre au champ du design industriel.

Par exemple, Baker et al. (1998) cherchent à comprendre le fonctionnement d'un marché à partir, notamment, des théories néo-institutionnalistes. Ils prennent pour terrain les relations entre des clients et des agences de publicités. Ils spécifient alors cette relation en décrivant le client : quelle est son histoire ? A-t-il subi un rachat ou en est-il à l'origine ? L'étude de ces dépendances se retrouve dans le travail de Jones, Manev et Foster (2002), qui étudient la construction de la légitimation des architectes et détaillent la relation de ces acteurs avec leurs clients. Ils indiquent d'ailleurs une conclusion de Blau (1979 *in* Jones et al., 2002) : des liens forts avec des clients majeurs, résultant de travaux réguliers, inhibent la capacité d'innovation des entreprises. Ils citent également la remarque de Benoit-Smullyann (1944 *in* Jones et al., 2002) : « Ceux qui s'associent avec des gens de grand prestige participent à ce prestige ».

Scott et al. (2000) confortent cette idée en stipulant l'importance de faire référence aux parties prenantes puissantes du champ organisationnel pour gagner de la légitimité ; les clients réputés occupent une telle position. Cela est d'autant plus vrai en France que Hancké (2002) et Boltanski et al. (1999) insistent bien sur le fait que la hiérarchie du modèle économique actuel est centrée sur les grandes firmes. Dans le cas du champ du design industriel, la réputation de clients majeurs rejaillit donc sur la légitimité des agences de design.

*« La réputation des clients peut influencer celle de l'agence, à condition que l'agence ait l'honnêteté de dire pour sur produit elle a travaillé » (P. Schmitt, entretien par l'auteur, le 15 décembre 2003).*

*« Un bon projet est le résultat entre un bon client et un bon designer. Quand*

*Roger Tallon, qui est un designer convenable, rencontre la SNCF, la SNCF est un bon client. Pour faire un TGV qui doit atteindre les 350km/h, on a un bureau d'études de 200 personnes, plus le bureau d'Alstom, et on ne peut pas faire n'importe quoi. R. Tallon est un bon designer et il devient un excellent designer quand il est tiré par un bon client » (J. de Noblet, entretien par l'auteur, le 17 février 2004).*

*« Si je me mets à la place de l'annonceur, je veux savoir ce qu'elle a fait, ses références. Je veux donc connaître le produit et la marque qu'il y a derrière. J'ai envie de savoir si le cheminement qu'a eu l'agence sera une caution pour mon problème. Je veux comprendre les aventures de l'agence. Si elles sont de qualité, elles seront des cautions » (C. Rebours, designer, entretien par l'auteur, le 17 février 2004).*

D'ailleurs, selon l'étude réalisée par le Ministère de l'Industrie (2002), les grandes entreprises font davantage appel au design industriel dans leurs processus de conception. En revanche, leur stratégie est davantage formalisée (Mintzberg 1982), ce qui demande aux managers de proposer des actions claires, pertinentes et assimilables par des gestionnaires pour limiter les conséquences négatives à leur égard en cas d'échec (Elsbach 1994). De plus, les clients réputés ont des impératifs de lisibilité, de communication rationnelle auprès des parties prenantes, mais aussi de résultats.

Or, l'image institutionnelle formaliste est légitime si l'on adopte la logique institutionnelle formaliste, qui met en avant davantage la créativité individuelle du designer et se rapproche parfois de la créativité artistique de la pièce unique. La terminologie utilisée conduit à considérer les managers comme des humains, ayant des besoins de rêves, d'imagination, d'éclectisme... En fait, l'image met davantage en avant l'intelligence sensible face à l'intelligence rationnelle (Lismonde 2002). Nous pensons alors que les valeurs sous-jacentes à l'image formaliste ne correspondent pas aux attentes des clients réputés, correspondant en France aux grandes entreprises (Scott et al. 2000 ; Hancké 2002) : l'agence ne vise pas alors ce genre de clients avec une image institutionnelle formaliste. Nous estimons alors que la présence de nombreux clients prestigieux dans le portefeuille commercial de l'agence explique négativement son image formaliste.

**H<sub>6</sub> : Plus une agence de design a une clientèle réputée, moins son image institutionnelle est de type formaliste.**

L'image institutionnelle stratégique (Borja de Mozota 2002) répond, par contre, à l'approche des grandes entreprises : le design industriel est considéré certes comme une discipline créative, mais aussi comme un moteur de la croissance. La formulation en termes « gestionnaire » de l'image organisationnelle correspond aux attentes des managers, qui doivent justifier leurs choix, surtout en cas d'échec (Elsbach 1994). Les clients réputés préfèrent choisir une agence qui leur apporte des arguments rationnels, compréhensibles et porteurs de résultats potentiels. C'est pourquoi, les agences qui s'adressent aux clients réputés - aux grandes entreprises- assoient leur légitimité sur l'image stratégique.

**H<sub>7</sub> : Plus une agence de design a une clientèle réputée, plus son image institutionnelle est de type stratégique.**

Nous ne formulons pas d'hypothèse pour l'image fonctionnaliste, car nous doutons du sens éventuel à donner entre le facteur organisationnel « clients réputés » et cette image. En effet, les valeurs favorisant la légitimité de cette image supposent une expertise ingénierique. Or, les experts nous signalent, d'un côté, qu'elle fait généralement défaut dans le champ organisationnel. Antoine Fenoglio, designer et fondateur de l'agence Sismo, déclare : « *Il manque des gens ayant une approche pointue de l'objet, étant respectueuse de l'objet et capables de faire des partenariats avec les industriels* ».

Mais, d'un autre côté, certaines agences existent tout de même et sont donc capables de répondre à une demande technique, comme l'agence In Process, créée par Christophe Rebours et soutenue par Dragon Rouge. « *J'ai eu envie de créer une agence, parce que (...) je me suis dit qu'il était intéressant de créer une agence spécialisée dans l'innovation produit, mais qui soit issue d'une culture de design industriel et non du marketing* » (C. Rebours, entretien par l'auteur, le 17 février 2004).

### 3.3.5 HYPOTHESES SUR « NOMBRE DE PARTENARIATS »

Le partenariat se définit par une relation professionnelle, formalisée ou non, entre au moins deux organisations, qui sont spécialisées dans des domaines complémentaires. Un partenariat peut être ponctuel sur un projet ou durer dans le temps. En revanche, des spécialistes prenant l'habitude de travailler ensemble dans des projets deviennent interdépendants, d'où une relation perdurant au fil des années. Le partenariat permet ainsi d'étudier le réseau social professionnel de l'organisation : avec quels professionnels travaille-t-elle ? Elle assure sa légitimité en s'associant à d'autres professionnels déjà reconnus dans leur champ organisationnel de référence. Baum et Korn (1999) précisent, néanmoins, que l'interdépendance des deux firmes leur demande d'accepter la supériorité respective de chaque organisation dans leur propre domaine d'activité. La vision transversale d'un problème permet, par conséquent, d'accroître la créativité de l'action engagée. En effet, Ford (1996) explique que l'action créative dépend de trois facteurs :

- **La compréhension (*sensemaking*)** : recherche d'information, orientée par ses propres schémas cognitifs.
- **La motivation** : il s'agit des objectifs personnels, fixés par les croyances de l'individu en ses capacités (confiance en soi), par l'accueil de l'environnement pour l'action envisagée et par ses émotions.
- **Les savoir-faire et les compétences** : cela regroupe les connaissances de l'individu sur le domaine, ses aptitudes comportementales, son réseau social, et sa propension à penser différemment.

Ainsi, en créant une relation privilégiée avec d'autres professionnels, cela démultiplie les connaissances, les sources d'informations, les talents... Ces associations professionnelles communiquées officiellement assurent l'auditoire (Zuckerman 1999) de la prédictibilité du résultat du travail fourni (DiMaggio et Powell 1983). De plus, chaque individu appartient à des structures différentes : il est donc soumis à des pressions distinctes (Schroeder 1990). L'œil neuf des partenaires sur le fonctionnement de l'organisation étudiée les invite à la remise en question de ses routines en place. Cette idée est d'autant plus forte, lorsqu'il s'agit de partenaires étrangers : les héritages administratifs diffèrent d'une nation à une autre (Calori et al. 1997).

Par ailleurs, Drazin, Glynn et Kazandjian (1999) précisent que la créativité émerge d'un processus de négociation entre les intérêts multiples de plusieurs communautés de l'organisation. Or, selon eux, dans une organisation, trois niveaux d'analyse peuvent être retenus : intrasubjectif, intersubjectif et collectif. In fine, le sens donné au résultat est le fruit d'un compromis politique entre communautés. Ainsi, associer des partenaires au travail créatif d'une organisation correspond au choix d'agrandir le champ organisationnel pour gagner en légitimité auprès des professionnels déjà reconnus, mais aussi pour introduire des perturbations dynamisantes (Drazin et al.1999).

Ces considérations peuvent être rapprochées des valeurs de l'image institutionnelle stratégique. En effet, la logique institutionnelle de référence soutient l'intégration dans le processus créatif de différents corps de métier, comme les sociologues, les ethnologues, les ingénieurs... L'objectif organisationnel est d'utiliser toutes les connaissances disponibles pour favoriser la croissance des organisations faisant appel au design industriel.

*« [L'agence In Process] est composée de spécialistes des sciences humaines et de la conception. Chacun a une légitimité à travailler sur certains sujets. (...) Parfois, on fait appel à des ergonomes pour travailler sur l'usage d'un produit spécifique. Parfois, c'est un ethnologue ou un anthropologue, mais aussi un marketer des services » (C. Rebours, entretien par l'auteur, le 17 février 2004).*

Ainsi, les agences de design, qui ont des partenariats, gagnent en lisibilité auprès de leur auditoire marchand et les rassurent, par la même occasion, de leur capacité à répondre globalement aux problématiques posées. Cette réflexion nous conduit alors à dire que le facteur organisationnel « Partenariat » explique l'image stratégique.

**H<sub>8</sub> : Plus grand est le nombre de partenariats de l'agence de design, plus l'image institutionnelle de l'agence est de type stratégique.**

Nous préférons ne pas avancer d'hypothèses concernant les images

institutionnelles fonctionnaliste et formaliste par manque de recul dans ce domaine au niveau des partenariats. En effet, les valeurs de la logique formaliste soutiennent la forte capacité créative des designers, qui sont alors capables de répondre globalement aux questions de design posées par les clients. Mais, cette même approche défend l'idée de l'échange d'expériences professionnelles, d'où de possibles partenariats.

Aussi, les valeurs de la logique fonctionnaliste rendent légitimes les valeurs de l'expertise pointue : chacun exerce son cœur de métier - les partenariats sont alors bienvenus. En revanche, elles mettent en exergue également la capacité créative des acteurs et leur capacité à s'inquiéter des autres enjeux que leur spécialité, ce qui explique que parfois des ingénieurs prennent en charge la partie esthétique et la forme des produits créés.

**Conclusion.** Chaque agence de design possède des traits, des facteurs organisationnels, qui lui sont propres, ce qui explique son image institutionnelle (Larçon et al. 1979). Notre modèle retient alors cinq facteurs organisationnels et contient huit hypothèses.

*Tableau 11 – Récapitulatif des hypothèses avancées*

<b>Facteurs Organisationnels</b>	<b>Image fonctionnaliste</b>	<b>Image formaliste</b>	<b>Image stratégique</b>
Concentration des reconnaissances	H <sub>1</sub> : (+)		
Diversité d'expertise	H <sub>2</sub> : (-)		H <sub>3</sub> : (+)
Diversité sectorielle dans le portefeuille commercial	H <sub>4</sub> : (-)	H <sub>5</sub> : (+)	
Nb de clients réputés dans le portefeuille commercial		H <sub>6</sub> : (-)	H <sub>7</sub> : (+)
Nb de partenariats			H <sub>8</sub> : (+)

En raison des arguments donnés dans la formulation de chacune des hypothèses, un même facteur organisationnel n'explique pas deux types d'image de la même manière, car les valeurs sous-jacentes sont différentes.

### **3.4 CONCLUSION DU POSITIONNEMENT THEORIQUE DE LA RECHERCHE**

Cette première partie avait pour intention (1) de positionner la recherche sur le plan théorique, et (2) de formuler un modèle à tester sur un champ organisationnel. Ainsi, comme le souligne Popper (1973 : 98), notre travail a consisté à essayer de mettre en forme notre raisonnement logique pour le soumettre plus facilement à des tests. Nous avons construit alors un objet théorique non exploité jusqu'à présent, à savoir l'étude des facteurs organisationnels expliquant l'image institutionnelle d'organisations dans un champ organisationnel poly-logique. Dans le cas du design industriel français, nous avons retenu trois logiques institutionnelles servant de référence aux images institutionnelles : les logiques fonctionnaliste, formaliste et stratégique.

Ainsi, si plusieurs logiques sont institutionnelles, cela permet aux organisations de jongler avec elles, sans être amenées à prendre le risque de nier, s'opposer, faire des compromis entre les pressions institutionnelles. Cette approche des institutions est aujourd'hui soutenue par des études empiriques, mais aussi par des réflexions théoriques (Washington et al. 2004 ; Rao et al. 2003 ; D'Aunno et al. 2000 ; Kondra et al. 1998). Cette thèse suit donc ce courant et considère le champ organisationnel comme poly-logique. Dans ce sens, nous étudions l'image organisationnelle institutionnelle, car elle reflète le choix de l'organisation à se référer à une logique plutôt qu'une autre – voire à les combiner. Mais, si cela suppose une certaine liberté, l'organisation est limitée par ses propres traits ou facteurs organisationnels. Ainsi, la seconde partie de ce travail consiste à tester les hypothèses formulées précédemment et à les discuter, ce qui suppose avant tout de détailler la méthodologie mise en place pour y parvenir.

## Rappels des points clés de la première partie de LA THESE

### Positionnement épistémologique :

- Approche positiviste et déductive de la question de recherche.
- Perception téléo-logique et éco-logique de l'organisation.

### Définitions théoriques clés :

**Légitimité** : « la perception ou présomption généralisée que les actions d'une entité sont désirables, correctes et appropriées à l'intérieur d'un système de normes, de valeurs, de croyances et de définitions socialement construites » - Suchman 1995.

**Logique institutionnelle** : un système de croyances, de normes, de lois et de valeurs cohérentes entre elles et de pratiques afférentes. Des « principes organisationnels » s'en dégagent et donnent une ligne de conduite aux participants du champ.

**Image institutionnelle** : l'image organisationnelle construite par l'organisation à partir des logiques légitimes du champ organisationnel pour être projetées aux parties prenantes

**Facteur organisationnel** : les caractéristiques singulières de l'organisation en rapport avec les entités pertinentes du champ organisationnel, comme les liens avec les organismes professionnels, les clients, les fournisseurs....

**Question de recherche** : Etudier les facteurs organisationnels expliquant l'image institutionnelle dans un champ poly-logique.

**Choix de terrain** : le design industriel en France.

**Organisations étudiées** : les agences de design

### Définitions empiriques clés :

**Design industriel** : regroupe les activités de conception incluant un designer ou une agence de design. La conception peut consister à créer de nouveaux produits/services industriels ou d'en améliorer la forme ou la fonction. Elle suppose la possibilité de fabriquer ce produit/service en grande ou petite série. L'agence de design inclut la participation en son sein d'au moins un designer. Un designer est un individu, dont les compétences en dessin 2D et 3D sont majeures. Il aborde également les problématiques sous les angles culturel, technique et stratégique.

**Logique fonctionnaliste** : La forme suit la fonction. Logique de l'ingénieur. Recherche de la rationalité, de la rigueur, de la simplicité (R. Tallon, Centre de Création Industrielle...)

**Logique formaliste** : les Formes Libres. Recherche de la poésie, de l'émotion, de l'éclectisme, des couleurs. A l'extrême, le designer s'assimile à un artiste (Stark, Musées des Arts Déco).

**Logique stratégique** : le design est un moteur de la croissance, un facteur clé de succès. Il intègre d'autres disciplines sociales, humaines, comme la sociologie et la psychologie, et aussi la gestion, comme le marketing, l'étude de la concurrence (APCI, CDRA, DMI...).

***METHODES et RESULTATS***

***DISCUSSION***

***DE LA RECHERCHE***

« Ecarte de toi le langage tortueux : éloigne de toi les lèvres pleines de détours. Quant à tes yeux, ils doivent regarder en face, oui tes yeux rayonnants doivent porter leurs regards droits devant toi ».

Livre des Proverbes chapitre 4, versets 24 et 25.



La méthode utilisée pour répondre à une question de recherche détermine la qualité des résultats obtenus, et la discussion théorique tirée d'un tel travail. Cette méthode dépend du positionnement épistémologique du chercheur, mais aussi de la matière empirique à sa disposition. En effet, l'accès à l'information oblige souvent le chercheur à restreindre ses ambitions et à davantage de souplesse dans l'élaboration de l'architecture de la recherche (Royer et Zarlowski 2003). Par voie de conséquence, la présentation linéaire est réellement un artefact rationnel, mais qui permet de définir précisément les frontières de l'étude, et donc des implications empiriques et théoriques.

Cette étape de la recherche est donc importante, car elle offre à la communauté des chercheurs l'occasion de critiquer l'appareil méthodologique créé pour discuter de la question de recherche, pour cautionner ou non les résultats obtenus et pour engager la conversation (Cossette 2004). Elle permet également une prise de recul certaine face à son propre travail, et incite alors à l'humilité et « à regarder droit devant soi ». Dans cette optique, nous essayons de transmettre précisément des informations d'ordre méthodologique : le choix du terrain, le recueil et l'analyse des données, les parades mises en place pour contrôler notre subjectivité et assurer la fiabilité des informations construites (Drucker-Godard et al. 2003).

C'est pourquoi, cette partie se propose dans le chapitre 4 d'exposer la démarche méthodologique. En effet, nous avons choisi d'utiliser des données secondaires pour construire une base de données représentative de la population des agences de design industriel en France. La revue utilisée est de l'éditeur Stratégies et elle s'intitule : « La revue des professionnels du design ». Nous avons donc été amenés à travailler les informations données par les agences pour leur donner un sens relativement à notre question de recherche. Ces informations constituent la matière ayant servi à la construction des facteurs organisationnels à tester. Nous exposons donc les formules mathématiques utilisées et les illustrons pour expliquer la signification des résultats.

Suit le chapitre 5, où nous expliquons le choix des modèles statistiques *logit* pour tester les huit hypothèses proposées. En revanche, les résultats de ces premiers modèles nous conduisent à nous poser la question de l'impact des facteurs organisationnels sur une image référençant deux ou trois logiques ; le modèle statistique choisi pour comprendre cet impact est un *gologit*. Enfin, ces résultats empiriques font l'objet d'une prise de recul grâce à leur évaluation par des experts du

design industriel à Montréal.

Dans le chapitre 6, nous formulons des implications managériales pour les agences de design françaises ainsi que pour les institutions soutenant le développement du design industriel en France. Par exemple, une agence, dont le portefeuille commercial comprend de nombreux secteurs différents, assoit sa légitimité sur les valeurs de la logique formaliste et projette donc une image institutionnelle formaliste : il doit y avoir une cohérence entre ce facteur et l'image. De plus, les institutions de soutien au design industriel contribuent au maintien de la diversité dans le champ organisationnel en soutenant les trois logiques et en n'en dénigrant pas une au profit d'une autre.

Ensuite, nous revenons sur les concepts mobilisés dans cette thèse, à savoir l'image institutionnelle, les facteurs organisationnels, les institutions et les logiques institutionnelles. Nous mettons, entre autres, en évidence le rôle actif des organisations dans l'institutionnalisation d'une logique dans le champ organisationnel.

La conclusion revient sur l'ensemble du travail réalisé pour souligner les apports principaux sur les plans théorique, managériale, empirique et méthodologique, mais aussi pour suggérer de nouvelles orientations pour la recherche en management stratégique inscrite dans les théories néo-institutionnalistes.

# LES AGENCES DE DESIGN EN FRANCE : METHODES ET RESULTATS

La question de recherche de notre thèse consiste à étudier les facteurs organisationnels qui expliquent les images institutionnelles dans un champ poly-logique. Les analyses des études empiriques ancrées sur le néo-institutionnalisme nous ont permis de dégager plusieurs facteurs susceptibles d'expliquer que les agences choisissent les valeurs d'une logique particulière plutôt qu'une autre. Notre analyse a pour application le champ organisationnel du design industriel en France, pour lequel nous avons identifié trois logiques institutionnelles : le fonctionnalisme, le formalisme et le stratégique. Ainsi, les agences de design s'y réfèrent lors de la construction de leur image institutionnelle : image fonctionnaliste, formaliste et stratégique. Ce chapitre a donc pour intention d'explicitier les méthodes mises en œuvre pour déterminer les types d'images des agences de design françaises, ainsi que les facteurs organisationnels les expliquant.

C  
H  
A  
P  
I  
T  
R  
E  
4

## 4.1 SOURCES MOBILISEES

Pour tester statistiquement les hypothèses présentées plus haut, nous avons construit une base de données. Cependant, nous avons fait des choix méthodologiques, qui influencent les résultats obtenus. Les paragraphes suivants se proposent donc de détailler ces choix de manière à permettre la critique (Popper 1973).

### 4.1.1 CHOIX DE LA SOURCE DES DONNEES

La collecte des données est la première phase qui suit la détermination de la thématique de recherche. Quel est le matériel empirique nécessaire à la recherche ? Quelle devra être la taille et la composition de la population ? Qui pourra nous fournir les réponses à notre questionnement ? Se poser ces interrogations très tôt évite de se

lancer dans une quête impossible de données et de perdre du temps (Royer et al. 2003).

Dans notre cas d'étude, nous souhaitions initialement envoyer un questionnaire à des agences de design françaises pour comprendre ce qui les incitait à choisir une logique plutôt qu'une autre. Avec ce protocole méthodologique, des contraintes sont à respecter : pour des raisons statistiques, l'échantillon doit se composer in fine d'une centaine d'individus au minimum, ce qui demande d'envoyer le questionnaire à environ 830 agences avec un taux de retour moyen de 12-13%.

De plus, comme nous le verrons plus loin, pour assurer la représentativité de l'échantillon, nous devons avoir des agences compétentes en design produit, en design graphique, en design d'environnement et également en design management. Un autre critère de représentativité concerne la taille. En effet, des experts, comme M-M. Gabillard du CDRA, E. Fache de la FEDI, A-M. Boutin de l'APCI et J-C. Gaté, éditeur et journaliste de DesignFax, nous ont expliqué qu'il y avait de nombreuses petites agences (moins de 10 personnes), quelques moyennes (entre 10 et 100) et peu de grosses (plus de 100 personnes.)

*« Le marché des agences est concentré autour de grosses agences : 20% des agences occupent 80% du marché. Mais il est dispersé autour de très nombreuses petites agences. Certaines agences sont récentes, d'autres ont fusionné ou ont changé d'activité, d'autres encore ont été rachetées. Il y a eu un pic de création d'agences dans les années 80, mais cela signifie que beaucoup de designers ont été licenciés ou sont partis de leur ancienne agence pour monter la leur » (JC. Gaté, entretien par l'auteur, le 17 décembre 2003).*

Nous envisagions alors d'utiliser le code donné par l'INSEE pour tracer les frontières sectorielles et repérer les agences de design auprès des bases de données des Chambres de Commerce et d'Industrie. Cependant, nous nous sommes confrontés à un problème immédiat : il est impossible actuellement de repérer la population des agences de design à partir de leur Activité Principale Exercée. En effet, en France, l'INSEE ne propose pas un code APE « agence de design ». Les agences sont donc enregistrées

sous différents codes. A ce jour, nous en avons relevés 11 différents pour des agences de design – sûrement y en-t-il d'autres.

*Tableau 12 - Code APE relevé pour des agences de design*

<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 221E : l'édition de revues et de périodiques</li> <li>○ 221J : les autres activités d'édition</li> <li>○ 222J pour les autres activités graphiques</li> <li>○ 292H : la fabrication d'équipements d'emballage et de conditionnement</li> <li>○ 741E : les études de marché et sondages</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 741G : le conseil pour les affaires et la gestion</li> <li>○ 742A : les activités d'architecture</li> <li>○ 742C : l'ingénierie et les études techniques</li> <li>○ 744B : les agences, conseil en publicité</li> <li>○ 748D : le conditionnement à façon</li> <li>○ 923A : les activités artistiques</li> </ul>
--	---

Le Président du syndicat FEDI, Eric Fache, qui est designer par ailleurs, explique qu'un aussi grand nombre de code APE est dû à l'absence de définition précise de l'activité de design : « *Un code NAF peut s'établir sur un référentiel, mais on n'en a pas* » (Entretien par l'auteur, le 3 septembre 2003). Geneviève Sengissen, designer et un membre de la FEDI, explique, quant à elle, d'où vient la difficulté à créer un référentiel : « *Notre profession n'aime pas les étiquettes. Pour avoir un référentiel, c'est la croix et la bannière* » (Entretien par l'auteur, le 3 septembre 2003).

Dans cette situation, nous avons cherché des registres fiables, reconnus des designers et des entreprises, et représentatifs de la population des agences en France. Le Centre de Documentation du Centre du Design du Rhône-Alpes nous a alors proposé deux revues : Panorama Design France de l'APCI et le Guide des Professionnels du Design du Groupe Stratégies. L'idéal aurait été alors d'utiliser ces registres pour constituer un listing d'agences à qui envoyer un questionnaire. Cependant, le nombre d'agences distinctes repérées dans ces registres et toujours en vie en 2003 est inférieur à 830 : le nombre se situe entre 100 et 150 agences. En somme, pour obtenir des résultats fiables sur un plan statistique, il nous aurait fallu avoir un échantillon quasiment équivalent à cette population. Eu égard aux contacts que nous avons eus avec des experts du champ, nous avons alors préféré utiliser les données fournies par un de ces guides.

*« Les guides permettent de savoir qui est sur la place » - Eric Fache, designer de la FEDI, entretien par l'auteur, le 3 septembre 2003.*

*« Oui, j'utilise les guides surtout en tant qu'aide mémoire, que dictionnaire. (...) Cela permet d'avoir une idée du marché du design »*

*Yo Kaminagai, design manager de la RATP, le 18 février 2004.*

Nous avons choisi alors de nous focaliser sur une des deux revues proposées par le CDRA : Panorama Design France ou Le Guide des Professionnels du Design. Les deux revues se ressemblent au niveau du contenu : les agences présentent leur approche du métier, leurs clients, leurs partenariats, les reconnaissances obtenus... Un état des lieux du design industriel en France, mais aussi à l'étranger, est proposé. La revue de l'APCI est, en revanche, plus complète lors de cette description (écoles, reconnaissances, associations, aides étatiques...).

Une limite importante est commune aux deux revues : il s'agit de revues commerciales. Par conséquent, elles sont payantes et la parution d'une agence est fonction de sa gestion financière. De plus, la description des agences a pour but d'attirer les futures parties prenantes (clients ou designers). Cette publication rentre dans une logique de stratégie de communication.

De plus, nous avons entendu dans plusieurs de nos entretiens menés en 2003/2004 que, parfois, les agences exagéraient : elles citeraient certains clients en laissant sous-entendre qu'elles ont réalisé tout le projet, alors qu'en fait, elles ne seraient intervenues que sur une partie. Que ce soit vrai ou faux, nous ne pouvons pas contrôler le degré de participation des agences dans chaque projet. En outre, nous considérons la description officielle des agences comme étant un moyen de permettre la comparaison entre les agences (Suchman 1995 ; Zuckerman 1999 ; Elsbach 1994). Toutefois, il faut garder à l'esprit cette limite inhérente à la source utilisée.

La revue de l'APCI existe depuis 1997, alors que celle du groupe Stratégies est éditée depuis 1989. De plus, la revue de l'APCI touche près de 3000 personnes, tandis que celle de Stratégies touche ces dernières années près de 7000 personnes (directeurs marketing, de communication, dirigeants et directeur de création des agences de design...). La revue de Stratégies est plus axée sur le design pour les produits/services de grande consommation, tandis que la revue de l'APCI présente également des produits très techniques et complexes.

*« On ne dit pas la même chose quand on est dans l'APCI ou dans Stratégies, car les revues ne s'adressent pas au même marché. (...) Je pense que l'APCI concerne davantage des produits complexes au niveau de l'électronique, de la mécanique... La revue de Stratégies est plus large et concerne aussi le packaging... Stratégies présente des produits moins hard ». - Christophe Rebours, designer de In Process, entretien par l'auteur, le 15 décembre 2003.*

Notre choix s'est donc porté vers l'étude de données secondaires tirées de la revue Stratégies, car sa portée nous permet de gagner en richesse d'informations au fil du temps, de respecter la répartition par taille des agences, et d'avoir une population où les différents types de design (graphique, produit, environnement, sensoriel, stratégique) sont présents. Ainsi, les frontières temporelles de la collecte de données s'étendent de 1989 jusqu'en 2002. Le choix de la revue a d'ailleurs été validé par des professionnels du designer :

*« C'est un guide incontournable pour le métier et la France est l'un des rares pays au monde à éditer ce guide pour promouvoir le design » - Christophe Paymal de Dragon Rouge, courriel du 26 janvier 2004.*

*« En fait, le guide de Stratégies s'apparente aux pages jaunes. Il y a tout intérêt à y être. Les annonceurs consultent le guide ! » - Muriel Rajaut, Commercial de Desgrippes Gobé, entretien par l'auteur, le 16 décembre 2003.*

Par conséquent, la suite de ce travail se concentre sur la revue de Stratégies<sup>42</sup>. Evidemment il serait fort intéressant de réaliser ultérieurement un travail similaire à partir de « Panorama Design » de l'APCI, afin de comparer les résultats obtenus.

#### **4.1.2 DESCRIPTION DES INDIVIDUS DE LA BASE**

Dans cette étude, nous analysons les agences de design en France. Or, pour des raisons de présentation, la revue « Le guide des professionnels du design » distingue

---

<sup>42</sup> Concernant l'accès à ces données, nous avons été chanceux, car toutes les données étaient proches géographiquement : à la bibliothèque des Beaux-Arts de Saint-Étienne, à la bibliothèque municipale de Lyon, à la documentation du CDRA, et à la bibliothèque de Grenoble II.

chaque spécialité du design et présente les agences compétentes dans chacune d'elles : certaines agences apparaissent alors plusieurs fois. Pour éviter la redondance d'informations, nous avons regroupé les descriptions d'une agence, qui étaient réparties dans toute la revue. Une observation correspond alors à une agence, qui est une entité unique sur le plan juridique. Par exemple, l'agence Dragon Rouge et l'agence Dragon Rouge Archi sont 2 agences différentes -même si la première est la maison mère de la seconde-, car il y a 2 personnes morales distinctes. Ainsi, la population des agences de design présentes dans cette revue comprend 249 agences singulières sur 14 ans. Eu égard à la fréquence de leur apparition au fil des ans, au final, nous avons 966 lignes dans la base.

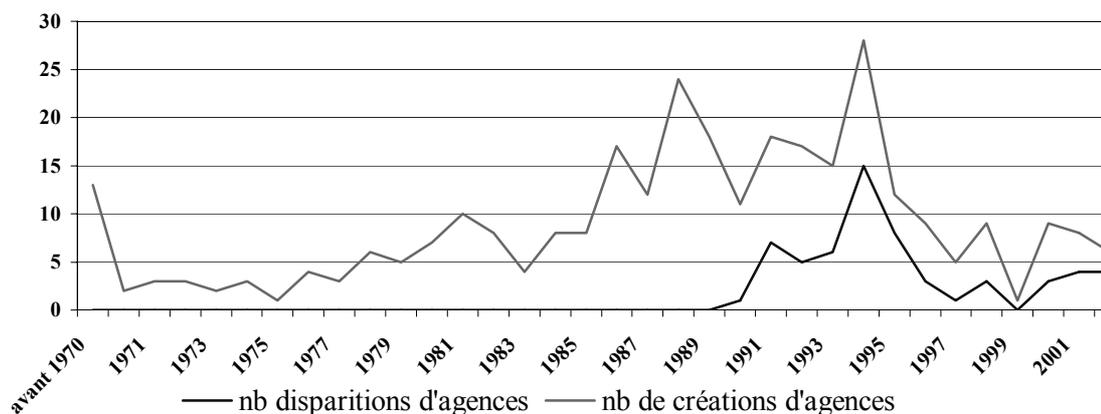
Il faut savoir que le format de l'ensemble des descriptions des agences entre 1989 à 2002 est constant. En effet, chaque agence reçoit un formulaire standard à remplir, ce qui l'incite fortement à renseigner les mêmes catégories. Nous avons des données sur la personne morale comme ses coordonnées, sa date de création, la structure de son capital, sa forme juridique, son effectif, les noms des dirigeants. Certaines agences annoncent leur chiffre d'affaires et leur marge brute des années précédentes, voire la ventilation du chiffre d'affaires en fonction de leur expertise de design ou de l'origine géographique de leurs clients ou encore du poids financier<sup>43</sup> de leurs clients.

Cette population nous permet de donner une courbe des créations des agences en France, ainsi que celle des disparitions. Nous remarquons un pic de créations entre 1985 et 1995. D'ailleurs, J-C Gaté, journaliste, nous expliquait que dans les années 80-90, de nombreuses agences ont disparu, d'où une croissance des créations des agences, car les designers licenciés se sont mis à leur compte.

---

<sup>43</sup> Le chiffre d'affaires est la mesure retenue pour spécifier le poids financier.

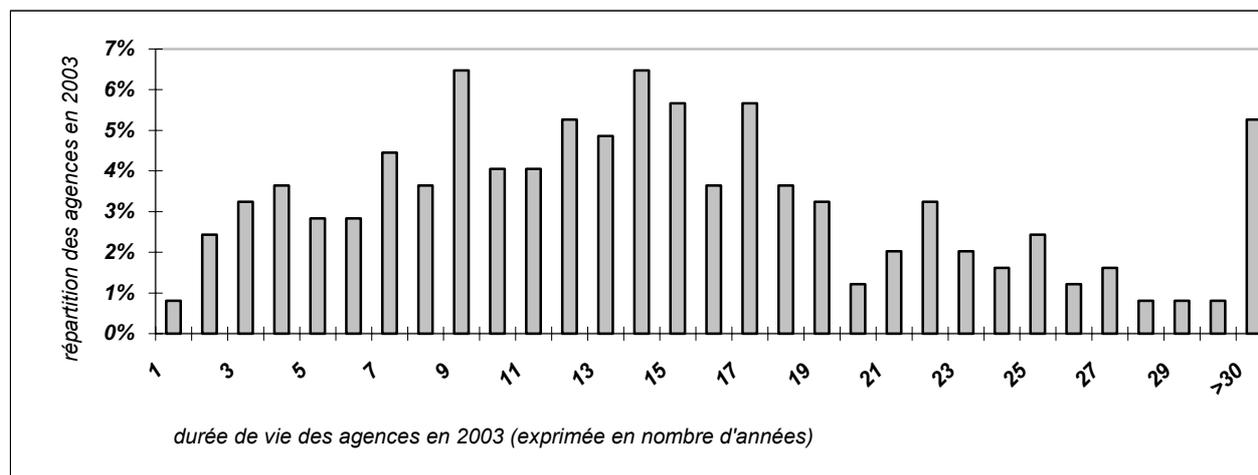
*Figure 16 - Evolutions des créations et disparitions des agences de la base*



*Remarque : Les disparitions ne sont données que pour les agences présentes dans la base depuis 1989.*

La population des agences présentes dans la revue *Stratégies* nous permet de proposer également une représentation des durées d'existence des agences. En moyenne, la durée d'une agence en 2003 est de 14 ans, 9 mois et 17 jours. La mortalité infantile (durée < 5ans) regroupe environ 13% de cette population.

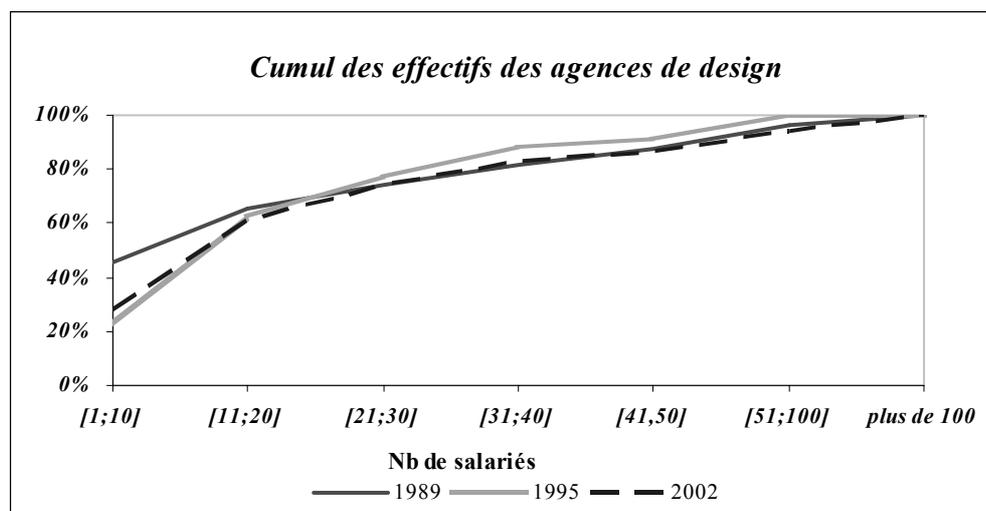
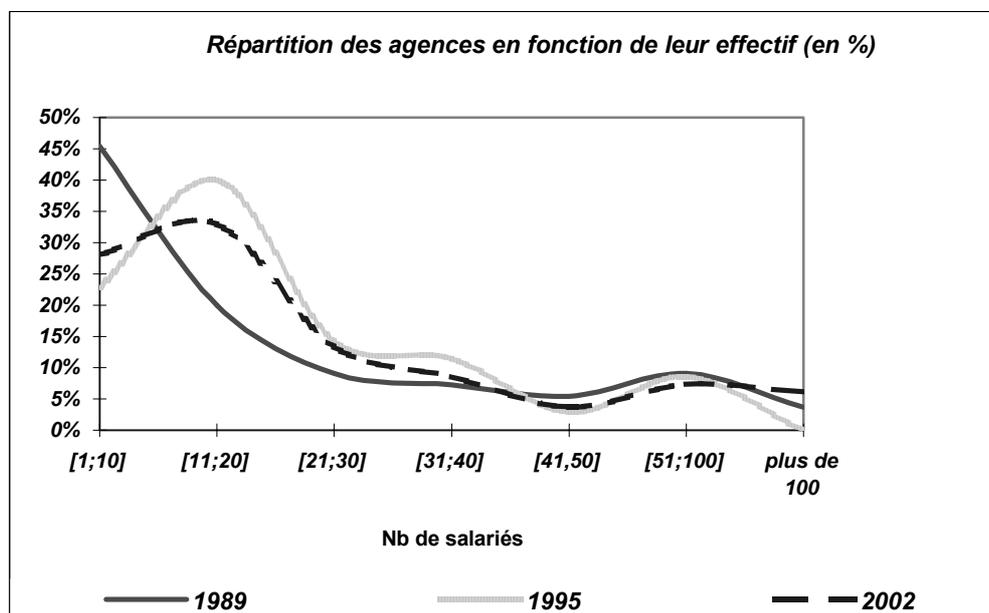
*Figure 17 - Répartition des agences en 2003 en fonction de leur durée d'existence.*



*Remarque : Ce graphique se lit ainsi : En 2003, 2.83% des agences de design françaises ont 5 ans d'existence et 5.26% d'entre elles ont plus de 30 ans de vie.*

Aussi, nous constatons que la répartition des agences en fonction de l'effectif est similaire pour 1989, 1995 et 2002. Cependant, en 1989, le nombre d'agences de

moins de 10 salariés est plus important que les autres années. Nous pouvons le comprendre si nous considérons qu'il s'agit de la fin du pic de créations, d'où de nombreuses petites agences.

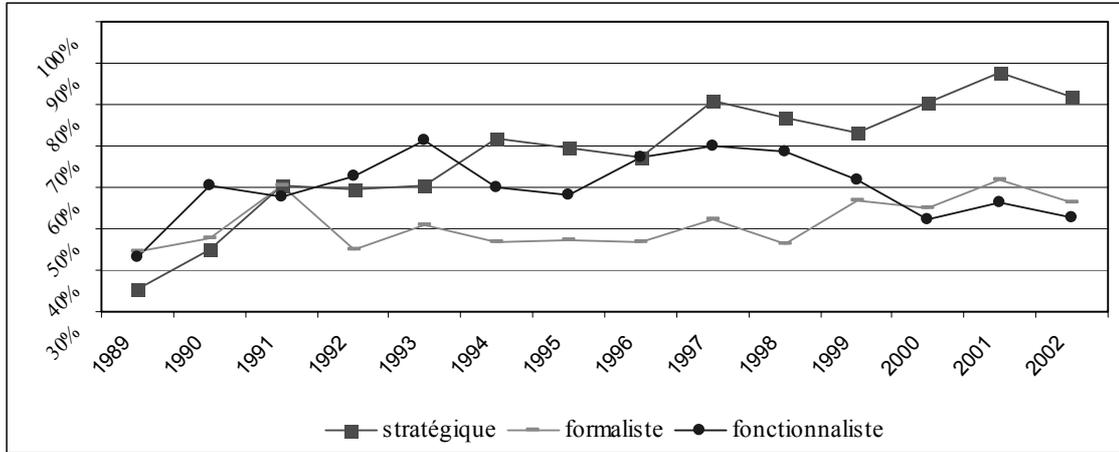


Mais, dans les années 1995 et 2002, ces TPE croissent en nombre de salariés. De plus, pour l'année 2002, 80% des agences sont majoritairement des « petites agences » : leur effectif moyen se situe en deçà de 30 personnes. Nous avons environ 6.10% de « grosses agences », dont l'effectif se situe au-dessus de 100 personnes.

Sur ces fiches descriptives, les agences rédigent également leur « philosophie ». Elles expliquent tout simplement comment elles appréhendent le métier de designer, ce

qui correspond à ce que nous appelons dans la première partie « l'image institutionnelle ». Nous explicitons plus loin le codage particulier de cette variable.

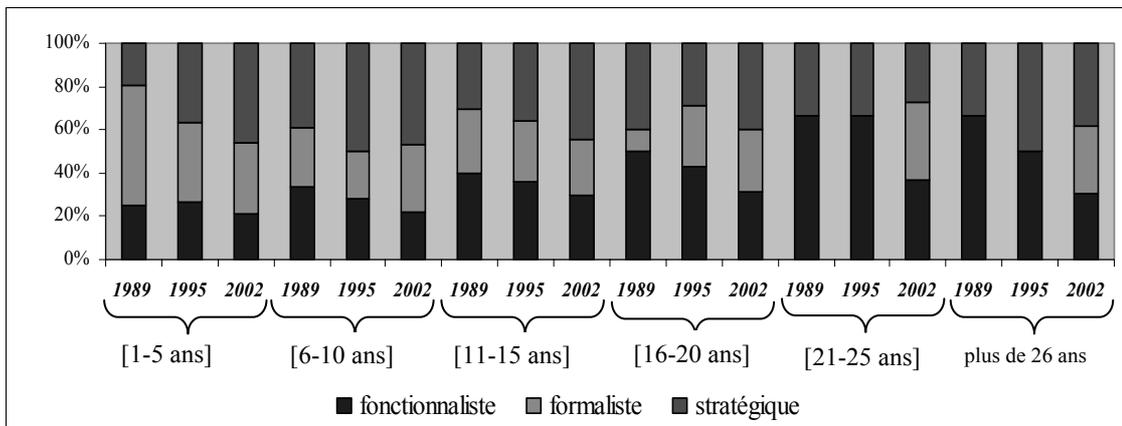
*Figure 18 - Evolution des logiques référencées dans les images institutionnelles*



Nous constatons la montée en puissance de la référence à la logique stratégique, puisque plus de 80% des agences s’y réfèrent en 2002. En revanche, sur la période [1989-2002], elle est référencée à 68.8%, la logique fonctionnaliste à 60% et la logique formaliste à 52%. Malgré certains pics, aucune logique ne peut être considérée comme marginale, dans la mesure où chacune est citée chaque année par plus de 50% des agences. Aucune n’est citée systématiquement, d’où une différence évidente entre l’approche du métier. A noter que la somme de chaque citation dépasse 100%, car, lors du codage, nous nous sommes rendus compte que des agences combinaient les valeurs des logiques institutionnelles.

Le graphique 19 reprend les références à chaque logique dans les images institutionnelles des agences de la base de données en 1989, 1995 et 2002. Nous constatons que, quelle que soit la durée, les trois logiques sont référencées, bien que la formaliste ne soit présente pour des agences de plus de 20 ans, uniquement en 2002. Cependant, ce résultat ne peut pas être généralisé, car nous avons constaté, par ailleurs, qu’en 1993, 1994 et 2000, des agences de plus de 20 ans se réfèrent à la logique formaliste dans leur image institutionnelle. Ainsi, nous pouvons supposer fortement qu’il n’y a pas de lien entre la durée de vie de l’agence et le type de discours cité ; mais cela reste à tester.

**Figure 19 - Evolution des images institutionnelles en 1989, 1995 et 2002 en fonction de la durée**



Les fiches de renseignements de chaque agence donnent également des informations concernant leur activité professionnelle : les agences précisent leurs domaines d'expertises (design produit, design graphique, design d'environnement, design management...). Certaines agences sont spécialisées dans des domaines quasiment uniques, par exemple dans le design sonore pour *Sixième Son*.

Enfin, elles donnent la liste de leurs clients, classée ou non en fonction du secteur d'activité ou du type de projet design (produit, graphique, environnement, management...). Selon C. Rebours de In Process, cette liste permet de tisser des liens entre les clients actuels et les prospects. M. Rajaut, Commercial de Desgrippes Gobé précise : « *En somme, cette liste dit aux annonceurs : « Tous ces gens nous ont fait confiance, pourquoi pas vous ? » » (Par l'auteur, le 16 décembre 2003).*

En revanche, comme ces données n'ont pas été recueillies pour répondre à notre questionnaire, elles ont été retraitées. Les données chiffrées ont pu être codées directement. Les données littéraires ont induit, quant à elles, des analyses de contenu.

#### 4.1.3 GESTION DES LIMITES LIEES A UNE SOURCE SECONDAIRE

L'avantage de la méthode documentaire réside principalement dans le fait que nous n'avons pas à nous inquiéter de la fiabilité de la collecte, car nous ne sommes pas

intervenues dans le processus de production des données. Cependant, Baumard, Donanda, Ibert et Xuereb (2003) mentionnent des pièges propres à l'analyse de données secondaires, qui mettent en péril leur validation :

- Quel est le contexte de rédaction de ces documents ?
- Qui les a rédigés ?
- Comment le document a-t-il été fait ? A-t-il été contrôlé ?
- Est-ce que le document rédigé par un membre d'un groupe reflète la pensée du groupe, voire de l'organisation dans son ensemble ?
- Quelle est sa raison d'être ?

Malheureusement, nous ne pouvons pas répondre à toutes ces questions. Sur le plan théorique, ces données fournissent une image organisationnelle possible (Alvesson 1990 ; Scott et al. 2000). Ainsi, dans notre cas d'étude, nous constatons que le verbatim est officiellement reconnu en portant le nom de l'agence décrite et constitue un outil de présentation commerciale. Nous pouvons donc supposer qu'un contrôle avant la publication de tels documents a été réalisé. En effet, comme la plupart des grandes entreprises, les grosses agences ont au moins une personne en charge de la communication, voire un service de communication, qui s'assure de la conformité des informations officielles avec la stratégie de l'organisation. Quant aux plus petites, le fondateur est souvent le dirigeant. Eu égard à la centralisation fréquente des PME (Julien 1994), il assume alors la communication personnellement - ou, tout du moins, valide le travail.

De plus, pour conforter notre confiance dans ces données et envisager la généralisation des résultats, nous avons testé leur validité. Par exemple, nous avons consulté le site [www.societe.com](http://www.societe.com) pour vérifier les données chiffrées de toutes les agences présentes. Mais ce site fournit au mieux les renseignements des 4 ou 5 dernières années d'existence de l'entreprise enregistrée. L'avantage réside, néanmoins, dans une vérification des ordres de grandeur : ils correspondaient avec les données des fiches descriptives des agences de design. Avec l'apparition d'Internet, nous avons pu également visiter les sites des agences toujours en vie ou, si elles ont disparu récemment en raison de faillite ou de fusion, mais aussi trouver des informations concernant les fondateurs, les reconnaissances reçues, leur histoire... En outre, certaines

agences ont disparu avant qu'Internet ne devienne aussi répandu qu'aujourd'hui. Dans ce cas, nous avons été contraints d'utiliser les données sans pouvoir vérifier un ordre de grandeur, ni une orientation philosophique, ni les reconnaissances, ni leur histoire... Quoi qu'il en soit, ce travail de vérification nous a confortés concernant la fiabilité des données du guide.

Aussi, il est important de souligner la raison d'être de ces fiches : il s'agit de pages de communication des agences. Celles-ci cherchent à se faire connaître, à attirer les prospects et à rassurer les clients actuels (Scott et al. 2000). Nous ne pouvons donc pas considérer ces données comme LA juste description de l'agence, mais comme une description possible. Dans ce sens, il ne s'agit que d'une des images construites par l'agence de design (Gioia et al. 2000 ; Abratt 1989), à savoir une image institutionnelle. Et nous la considérerons comme telle.

Par ailleurs, Drucker-Godard et al. (2003) rappellent les biais limitant la validité interne de toutes les recherches (Campbell et Stanley 1966). Certains d'entre eux méritent notre attention. Selon Baumard et al. (2003), les données secondaires sont exposées à l'effet de maturation. Ce biais signifie que les objets d'analyse ont changé pendant le cours de l'étude. Dans cette étude, les objets « agences de design » ont toujours été les mêmes. Mais, en raison de l'impossibilité à déterminer un référent à cette profession, nous sommes obligés de faire confiance à l'éditeur de la revue et au sentiment d'appartenance de ces entreprises à la profession de « designer ».

L'effet de sélection signifie que l'échantillon étudié doit être représentatif de la population pertinente pour l'étude. La population étudiée regroupe les agences de design présentes dans la revue de 1989 à 2002. Mais, nous pouvons estimer que cette population est un échantillon de la population des agences de design en France. Dans ce sens, notre échantillon est constitué de petites, de moyennes et de grandes agences ; et il donne un panorama du design produit, graphique, environnemental et management. Son point faible est le manque d'agence de design de produit brut, comme des machines-outils, des circuits électrique... Nous serons donc amenés à limiter la portée de nos résultats.

L'effet de contamination signifie qu'un individu interrogé apprend par d'autres individus l'objet de l'étude, ce qui fausse les résultats. Dans notre cas, ce biais adopte

une posture particulière. En effet, comme il s'agit d'une revue publique, les agences peuvent lire ce que leurs concurrents ont indiqué. Ainsi, elles peuvent être amenées à s'inspirer des fiches des autres. Cependant, comme le montrent Gemser et Wijnberg (2001), les organisations créatives, comme des agences de design, sont prisées pour leur capacité à être créatives et différentes. Elles n'ont aucun intérêt à copier stricto sensu leurs coreligionnaires. Pis, une telle attitude est sanctionnée par le marché (Jones et al. 2002). Elles peuvent donc s'inspirer des autres agences sans les imiter.

Une autre limite concerne l'incomplétude de certaines informations. En effet, si les données secondaires sont accessibles et disponibles, elles n'offrent pas la possibilité au chercheur de compléter sa base de données (Baumard et Ibert 2003). Dans notre cas, tous les chiffres d'affaires et marges brutes ne sont pas indiqués sur les fiches. Nous avons pu en récupérer sur le site de *societe.com*, mais seulement sur les dernières années de vie de l'agence. Pour cette raison, nous n'avons pas pu intégrer cette information dans notre travail.

En somme, les données secondaires ne sont pas un gage de « vérité », parce qu'elles sont publiées et formalisées. Nous devons donc prendre en considération ces limites. Elles pourront éventuellement expliquer l'absence de signification de certains liens hypothétiques, mais aussi relativiser certains liens conjecturaux.

## 4.2 CONSTRUCTION DE LA VARIABLE DEPENDANTE DE « IMAGE INSTITUTIONNELLE »

Les images institutionnelles d'une agence de design française se réfèrent aux valeurs des logiques institutionnelles présentes dans le champ organisationnel. Le type d'image construite par les agences dépend de facteurs organisationnels et du public visé (Larçon et al. 1979 ; Scott et al. 2000). Dans notre cas d'étude, les agences ont toutes le même public : un auditoire marchand. Elles décrivent alors leur approche du métier de designer de manière à être reconnues, mais elles diffèrent les unes des autres par leurs caractéristiques propres (Zuckermann 1999).

Pour rendre opérationnel le concept d'image institutionnelle, nous déterminons des indicateurs observables ou mesurables (Drucker-Godard et al. 2003.) La mesure « fait référence aux procédures par lesquelles les observations empiriques sont ordonnées (...) pour représenter la conceptualisation qui doit être expliquée » (DiRenzo 1966<sup>44</sup>). En sciences sociales, une mesure n'est pas forcément un nombre ; il peut s'agir du constat, par exemple, qu'un service est plus créatif qu'un autre.

Lazersfeld (1965) constate que, malgré la complexité des objets d'étude, les chercheurs sont amenés à emprunter un chemin typique. Il propose alors une méthode de construction de la mesure des concepts en sciences sociales :

- i. *Construire le concept à partir de la théorie* : Le chercheur esquisse une construction abstraite d'un problème. A partir de phénomènes disparates, il essaie de les regrouper à partir de caractéristiques communes.
- ii. *Découvrir les composantes du concept* : Elles peuvent être déduites analytiquement du concept général qui les englobe, ou empiriquement de la structure des corrélations entre les dimensions du concept. Ce dernier n'est donc pas un phénomène simple et directement observable.
- iii. *Définir le type de données empiriques à recueillir pour chaque composante* : Les indicateurs utilisables varient selon le contexte. Cependant, il est important d'utiliser plusieurs indicateurs, dans la mesure du possible. En effet, la relation entre le concept et l'indicateur est probable et non certaine.

---

<sup>44</sup> Définition citée par Angot et Milano, in Thiétard 2003, p.172.

iv. *Former des indices* : Il s'agit enfin de synthétiser les données obtenues au cours des trois étapes précédentes pour construire une mesure unique. Chaque indicateur entretient une relation de probabilité avec la variable qu'on veut étudier. Il est bien alors de vérifier que si les indices changent, le résultat n'évolue pas. Evidemment les indices étant nombreux, ceux qui sont choisis ne représentent qu'un sous-ensemble prélevé dans un ensemble infiniment plus vaste d'indicateurs théoriquement utilisables.

Le concept théorique a déjà fait l'objet d'un travail dans la première partie, tout comme la décomposition en composante dans le champ organisationnel du design industriel en France. Ainsi, nous avons besoin d'avoir accès à une image institutionnelle des agences à l'intention d'un auditoire extérieur à l'agence : la « Philosophie » détaillée par les agences dans la revue remplit ces conditions. En revanche, nous n'avons pas plusieurs indicateurs comme le recommande Lazarsfeld (1965). Néanmoins, nous avons cherché à fiabiliser la mesure de cet indicateur, comme cela est détaillé plus loin.

*Tableau 13 – Décomposition du concept dans le cas du design industriel en France*

<b>Concept</b>	<b>Dimensions</b>	<b>Indicateurs</b>
IMAGE INSTITUTIONNELLE DES AGENCES DE DESIGN EN FRANCE	<i>Image institutionnelle fonctionnaliste</i>	Description de la Philosophie des agences de design sur la revue <i>Stratégies</i> « Le Guide des professionnels du design. »
	<i>Image institutionnelle formaliste</i>	
	<i>Image institutionnelle stratégique</i>	

L'existence de plusieurs logiques dans un même champ se retrouve donc à travers l'image institutionnelle des agences de design en France. En effet, nous avons déjà expliqué que toutes les agences n'appréhendent pas leur métier de la même manière et elles affirment leur conception à travers leur « positionnement philosophique ». Certaines adoptent les valeurs des logiques fonctionnaliste ou formaliste ou encore stratégique. Pour bien les appréhender au niveau organisationnel, nous allons présenter le traitement de cette donnée, en vue de s'assurer de la stabilité et de la reproductibilité du codage. Nous aborderons enfin les limites de ce construit.

#### 4.2.1 TRAITEMENT DE LA VARIABLE

Dans cette recherche, l'image institutionnelle des agences de design est présentée généralement sous forme de verbatim retranscrit dans des documents de communication. L'analyse de contenu suppose que la répétition d'unités d'analyse de discours (mots, expressions ou significations similaires, phrases, paragraphes) révèle les centres d'intérêts, les préoccupations des auteurs du discours et les valeurs institutionnelles référencées. Ce type d'analyse permet notamment de comparer les différentes organisations à travers leur image institutionnelle et de déceler leurs centres d'attention (Allard-Poesi et al. 2003).

Dans notre cas, notre analyse de contenu de documents concerne la donnée qualitative « Philosophie » présente dans la fiche de description des agences de design, éditée dans la revue du groupe Stratégies. L'analyse de contenu suppose de coder le discours. Le processus de codage consiste à découper le contenu d'un texte en unités d'analyse et de les intégrer au sein de catégories sélectionnées en fonction de l'objet de recherche (Allard-Poesi et al. 2003). Il nous faut tout d'abord déterminer l'unité d'analyse pour, ensuite, catégoriser les unités d'analyse (Allard-Poesi et al. 2003).

L'unité d'analyse est l'élément en fonction duquel nous allons procéder au découpage du texte. Dans notre étude, nous avons opté pour le sens d'un groupe de mots. Nous n'utilisons pas l'outil informatique, car les textes sont courts ; certains mêmes se résument à 3 mots. D'autres sont figurés par des dessins. De plus, la gestion de la police (taille, type, gras, italique, souligné) et la présentation visuelle de la philosophie (sous forme de haïku, de recettes, de dessins...) permettent également d'enrichir notre analyse. Dans ces conditions, le sens des groupes de mots complété par les aspects visuels est plus aisé à traiter par l'homme que par la machine.

Le sens d'un groupe de mots est retenu également, car nous cherchons à appréhender la logique dominante de l'agence. Comme montré ci-après, le codage doit permettre, certes, de découper le texte, mais aussi de fiabiliser le rôle d'évaluateur du codeur. Or, nous n'avons pas de références explicites pour chaque image : nous avons étalonné le codage. Nous avons d'abord identifié des images « pures » pour ensuite évaluer l'importance de la présence de chacune d'elle dans les définitions plus ambiguës. En effet, la présence d'une unité d'analyse de la catégorie 1 n'est pas forcément suffisante pour catégoriser le texte en 1, *si* de multiples unités appartenant à

la catégorie 2 sont présentes : l'image 2 sera alors dominante. La difficulté réside alors dans l'évaluation du niveau de l'importance des différentes catégories. Seul l'homme peut évaluer ce niveau. Cela ne nuit pas, néanmoins, à la fiabilité du codage, dans la mesure où la subjectivité de plusieurs personnes est impliquée.

Ces unités d'analyses sont à regrouper dans des catégories. Une catégorie est un regroupement d'unités d'analyse. Toutes les unités d'analyse appartenant à une même catégorie sont supposées avoir des significations proches et des connotations équivalentes (Allard-Poesi et al. 2003). Nos catégories sont de l'ordre de 3, à savoir le fonctionnalisme, le formalisme et le stratégique. Chaque type d'approche du design s'appuie sur les valeurs de la logique référencée, qui ont été déjà définies.

Le tableau ci-après présente un classement des unités d'analyse récurrentes dans la formulation des positionnements philosophiques des agences de notre population. En revanche, l'objectif de ce tableau n'est pas l'exhaustivité, car les groupes de mots présents dans toute la population sont trop divers. Rappelons, en effet, que nous avons 249 agences distinctes sur 14 ans et que certaines d'entre elles s'assimilent à des artistes, et emploient des groupes de mots poétiques. A ces unités, il faut donc ajouter tous les synonymes, les connotations et les équivalences en termes d'images et de représentations. Suivent des illustrations de chaque image.

*Tableau 14 –Classement des unités d'analyse récurrentes dans les formulations des images institutionnelles*

<b>TYPE DE LOGIQUE</b>	<b>MOTS ET EXPRESSIONS CLES</b>
<b>FONCTIONNALISME</b>	Rigueur (professionnelle) – Canaliser – Equilibrer – Harmoniser – Cohérence – Connaissances pointues – Expertises – Efficacité – « Cela fonctionne » - Savoir-faire – Maîtrise de la technique – Créativité d'ingénieur – Méthodes en design
<b>FORMALISME</b>	Rêver – Emotion – Folie – Symboles – Dessin – Séduction –Images - Originalité technique– Souplesse – Légèreté – Relations humaines – Echanges – Dimensions culturelles – Personnalité de l'objet – Couleurs – Beaucoup d'idées – Art du design – Imagination – Mélanger – Métisser – Créativité d'artiste
<b>STRATEGIQUE</b>	Transversalité – Outil de management – Réflexion marketing – Axes stratégiques – Vision prospective – Avantage concurrentiel – Facteur clé de succès – Territoire de marque – Marché – Environnement concurrentiel – Rentabilité – Vendre – Consommateur – Dessenin - Méthodologie en gestion - Réseau

Tableau 15 - Illustrations de formulations de philosophie basée sur une seule logique

<i>Positionnement</i>	<i>Extraits des formulations de la philosophie de l'agence</i>
<i>Fonctionnaliste</i>	<p>CARRE, PRECIS, EFFICACE. <u>Agence BLT DESIGN ET COMMUNICATION en 1989</u></p> <p>Condenser en un simple signe un maximum de sens. <u>Agence CAUMON en 1993</u></p> <p>L'expérience d'anciens annonceurs pour une créativité pragmatique et efficace. <u>Agence BCR en 1995</u></p>
<i>Formaliste</i>	<p>Les créateurs de références. <u>Agence BEAUTIFUL DESIGN HOUSE, en 1989</u></p> <p>Partir du principe que <b>tout</b> a été fait sur <b>tout</b> et à partir de là, innover. <u>Agence AXE-SOLAL en 1989</u> [Cela revient à dire qu'il faut aborder les mêmes fonctions sous des angles innovants =&gt; Formes libres.]</p> <p>Une idée est d'abord une émotion. La pertinence d'un packaging ou d'une identité visuelle se mesure à sa capacité à toucher et émouvoir le consommateur. Chez Dragon Rouge, nous donnons de la magie à vos marques pour qu'elles aient toujours un temps d'avance. <u>Agence DRAGON ROUGE 2002</u></p>
STRATEGIQUE	<p>On distingue aujourd'hui deux familles de professionnels : les « créateurs » et les « designers ». Les « créateurs » sont plus proches du monde artistique. Les « designers », en englobant les notions de marketing, d'études et de conseil, créent et organisent les signes extérieurs de l'entreprise en respectant son identité apparente et durable. Au B.E.D., nous avons choisi d'être des designers et de contribuer à la réussite des entreprises. <u>Agence BED en 1989</u></p> <p>« La meilleure des créations ne vaut rien si elle ne vend pas. » Bill Bernbach, le B. de DDB. <u>Agence DDB ATLANTIQUE DESIGN en 1998</u></p> <p><b>Altaï, l'agence des marques et des réseaux</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Orchestration des expertises internes en marketing, création et réalisation, au service de nos clients, pour améliorer les performances des marques et des réseaux de distribution</li> <li>• Attention systématiquement tournée vers la concrétisation des objectifs et à l'optimisation du retour sur investissement, grâce à l'expérience et la maîtrise de la réalisation.</li> </ul> <p><u>Agence ALTAÏ, 1999.</u></p>

Tableau 16 - Illustrations de formulations de philosophie basée sur plusieurs logiques

Positionnement	Extraits des formulations de la philosophie de l'agence
<p>En italique, le formalisme, en <b>gras</b>, le fonctionnalisme, en PETITES MAJUSCULES, le stratégique.</p>	
<p>Fonctionnaliste et Formaliste</p>	<p>Cockpit c'est...</p> <p><i>Un peu de folie :</i>  <i>Car c'est indispensable.</i>  <i>Beaucoup d'idées :</i>  <i>Parce que la folie, il faut la canaliser.</i></p> <p><b>Une grande rigueur professionnelle :</b>  <b>Parce qu'il faut aller au bout de ses idées...</b></p> <p><u>Agence COCKPIT CREATION en 1993.</u></p> <p><i>C'est une question de tempérament que ce besoin d'écouter, d'échanger, d'étendre l'esprit d'équipe jusqu'aux rapports client/agence.</i></p> <p>C'est une <b>question de professionnalisme</b> que de puiser dans la marque ou le produit <i>pour en extraire son essence...</i> pour <b>mesurer ses contraintes</b>, pour <i>repousser ses limites.</i></p> <p>C'est une <b>question d'exigence</b> que de <b>mobiliser rigueur et intervention, enthousiasme et créativité</b> pour donner corps aux CHOIX STRATEGIQUES.</p> <p>De nombreux clients demeurent fidèles à Team Créatif depuis ses débuts en 1986.</p> <p>C'est une question de <i>confiance.</i></p> <p><u>Agence TEAM CRÉATIF 1998</u></p>
<p>Fonctionnaliste et STRATEGIQUE</p>	<p>DIEDRE a développé <b>des méthodes de conception qui permettent à l'entreprise de maîtriser son design</b>, d'en TIRER UN PROFIT DIRECT ET IMMEDIAT SUR L'ATTRACTIVITE ET LA PERFORMANCE DE SON OFFRE DE PRODUITS, ET DE RENFORCER LE POTENTIEL DE LA MARQUE.</p> <p><u>Agence DIEDRE DESIGN en 1993.</u></p> <p><b>Design et communication concrète</b></p> <p>Notre <b>méthode</b> se caractérise par une <i>créativité</i> et un <b>savoir-faire fidèles aux principes les plus rigoureux et les plus élevés de notre métier.</b></p> <p>Nos objectifs sont exclusivement le DEVELOPPEMENT DE VOS MARQUES, DE LEURS TERRITOIRES, ET LE SUCCES COMMERCIAL DURABLE DE VOS PRODUITS.</p> <p>Pour cela, <b>nul besoin de longs discours ou de théories compliquées</b>, seuls la <b>réflexion, la simplicité, le pragmatisme et la proximité</b> sont nécessaires.</p> <p><u>Agence CRITERIUM pour 2002.</u></p> <p>Remarque : nous avons utilisé des couleurs différentes pour expliciter le codage aux experts montréalais, mais aussi aux membres du jury. La reprographie noir/blanc nous contraint à présenter cette section sous une forme adaptée.</p>

<p style="text-align: center;"><b>Formaliste et STRATEGIQUE</b></p>	<p><i>CONCEVOIR DE VRAIES PERSONNALITES.</i></p> <p>SEULE UNE IMAGE FORTE ET PERSONNALISEE PERMET A UNE ENTREPRISE OU A UN PRODUIT D'ETRE RECONNU. Après 10 ans d'expérience, IMAGES a fait de cette conviction une METHODOLOGIE SPECIFIQUE QUI PERMET A SES CLIENTS DE DEVENIR LEADER DANS SON SECTEUR D'ACTIVITE.</p> <p><u>Agence IMAGES en 1993</u></p> <p><b>LA CREATIVITE CROISEE.</b></p> <p><i>Ouvrons grand les frontières de la création !</i></p> <p><i>Pour élargir notre vision créative, confrontons-la avec celle d'autres personnalités créatives : architecte, styliste, historien, nutritionniste, palais, sommelier, ingénieur emballage...</i></p> <p>SELECTIONNES EN FONCTION DES BESOINS DU PROJET, ILS FORMENT L'EQUIPE DE TRAVAIL QUI, A L'INTERIEUR DU CADRE STRATEGIQUE, VIENDRA ENRICHIR NOTRE VISION CREATIVE.</p> <p><u>Agence MENU ET ASSOCIES en 1995.</u></p>
<p style="text-align: center;"><b>Fonctionnaliste, Formaliste et STRATEGIQUE</b></p>	<p>Intervenir sur un produit, pour POUTY DESIGN, signifie :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Collaborer à l'interactivité des <b>connaissances</b> et des <b>savoir-faire</b> de l'entreprise pour GENERER UNE STRATEGIE DESIGN.</li> <li>• <i>Explorer la vie publique et les jardins secrets de la femme, de l'homme, de l'enfant ciblés.</i></li> <li>• <b>Acquérir la maîtrise</b> des signes propres au TERRITOIRE DE LA MARQUE.</li> <li>• Mener une DEMARCHE PROSPECTIVE <b>raisonnée</b>.</li> <li>• <i>Animer le produit de l'imaginaire de son futur utilisateur.</i></li> <li>• FIXER LE MOMENT ET LES CONDITIONS OPTIMUM pour PENETRER JUSQU'AU MARCHE LE PLUS SATURE AVEC LE MEILLEUR IMPACT.</li> </ul> <p>Impliqué en profondeur au CŒUR DE L'ENTREPRISE ET DES UNIVERS DE CONSOMMATION, POUTY DESIGN suscite la <i>confiance</i> et la <i>fidélité</i> des leaders.</p> <p><u>Agence POUTY DESIGN, 1996</u></p> <p>BON EQUILIBRE entre le <i>talent créatif</i> et une <b>réflexion stratégique</b> RIGOREUSE et <i>inventive</i>.</p> <p><u>Agence DRAGON ROUGE en 1998</u></p> <p>-Etre une AGENCE CONSEIL en création axée sur le comportement et la CONSTRUCTION DES IMAGES DE MARQUES SUR LES MEDIAS ANIMES.</p> <p><i>-Métisser des cultures parallèles de l'image, pour proposer une approche différente dans le monde de la création visuelle et audiovisuelle</i></p> <p>-Associer les <b>expertises de 4 métiers</b> dans le domaine de l'image :</p> <p>STRATEGIE, DESIGN, MULTIMEDIA, AUDIOVISUEL,</p> <p><i>-Designer le monde de l'image dynamique</i></p> <p><i>-ENVISAGER l'expression des MARQUES sur le média écran.</i></p> <p><u>Philosophie de l'agence SEENK, pour 2002.</u></p> <p><i>[La présentation et le choix de verbe en début de chaque phrase nous ont incité à inclure la dimension fonctionnaliste dans cette définition.]</i></p>

Ces exemples montrent l'ambiguïté de ces données tant dans le fond que dans la forme. La difficulté principale du codage a été de déterminer le niveau d'importance accordée à chaque logique. En effet, parfois, les agences utilisent une expression significative d'une des logiques, par exemple « démarche stratégique », alors que tout le reste fait référence à la logique formaliste. Comment alors décider du choix de la ou les logique(s) référencée(s) ? Était-ce suffisant pour considérer l'agence comme référençant la logique stratégique pour notre exemple ? Notre règle de décision a été alors de tenir compte de la formulation de l'ensemble de l'image. Si l'agence affirme que, pour elle, le plus important est « la démarche stratégique », alors nous considérons que l'agence a une image stratégique et formaliste. En revanche, si l'expression est diluée dans le formalisme, nous l'ignorons.

#### 4.2.2 FIABILITE DU CODAGE

La fiabilité du codage d'une variable favorise la reproductibilité des résultats obtenus. En effet, comment confirmer ou infirmer nos hypothèses si les variables ne sont pas sûres ? Allard-Poesi et al. (2003) rappellent les trois sous critères à discuter selon Weber (1990):

- *La stabilité du codage* : le chercheur doit coder de la même manière au fil du temps
- *La précision* : ce critère mesure la proximité entre le codage d'un discours et le standard. Dans notre étude, nous ne traiterons pas de ce critère, car, comme Allard-Poesi et al. (2003) le précisent, ce type de fiabilité est surtout évalué si le chercheur utilise le protocole de codage d'un autre chercheur –ce qui n'est pas notre cas.
- *La reproductibilité (ou fiabilité inter-codéur)* : ce critère évalue si deux personnes différentes codent de la même manière et obtiennent le même résultat.

Concernant la stabilité, il faut savoir que certaines agences de design sont présentes à plusieurs reprises dans l'étude. Certaines proposent parfois une définition de leur positionnement philosophique identique d'une année sur l'autre. Fort de ce

constat, nous nous sommes efforcés, dans un premier temps, de coder chaque agence en ignorant ce que nous avons fait sur la même agence l'année précédente. Une fois codée, nous constatons si, oui ou non, un même positionnement philosophique était codé de la même manière. Nous pouvions ainsi évaluer notre stabilité dans le codage. Au début du codage, il est vrai que la stabilité n'était pas garantie. Mais au fil du temps, nous avons détaillé davantage les règles de codage pour garantir ce critère.

La stabilité a été à nouveau évaluée, au moment du double codage. En effet, quelques mois après le codage, une autre personne a codé l'ensemble des agences. Nous en avons alors profité pour constater si nous codions toujours de la même manière : fort heureusement, seule une dizaine d'agences codées au tout début du processus n'a pas été évaluée de la même manière. Nous avons donc modifié leur codage dans la base.

Concernant la reproductibilité du codage, nous avons procédé en deux étapes : un double codage et une discussion sur les classes avec deux codeurs, puis un second double codage avec un troisième codeur (cf. tableau 17). Tout d'abord, comme le rappellent Donada et Mbengue (2003), il faut noter que la création de classes est risquée pour deux raisons :

- La subjectivité du chercheur est mise à contribution. En effet, il est seul à décider du nombre de classes. Cependant, si les frontières entre classes sont tranchées, leur justification est alors plus simple.
- Une classification peut scinder un continuum logique et rapprocher dans une même classe des objets isolés et différents des autres.

Nous avons cherché à minimiser ces deux risques en sollicitant le regard critique d'experts et les analyses de la littérature sur le design : trois logiques ont émergé. Pour le codage de la variable, nous avons fait appel à une candide - codeur 1- et à une experte - codeur 2. Elles se sont alors prêtées au jeu du double codage et de la critique. Nous leur avons donné un échantillon ALPHA de 45 agences distinctes les unes des autres : 15 de l'année 1990, 15 de 1996 et 15 de 2002. Nous leur avons également fourni les éléments de définition leur permettant de coder. Nous avons testé la convergence de codage grâce au Kappa de Cohen (Durand 2003).

*Tableau 17 – Présentation des trois codeurs pour le double codage.*

**Codeur 1 = une candide :** Eliane, professeur de français et d'histoire dans un lycée professionnel, a joué le rôle de candide. Cependant, son implication réelle dans la Biennale Internationale du Design de Saint-Etienne et sa participation aux réunions organisées par le Pôle Ressources Design du CRDP de la Loire lui ont permis de comprendre les définitions issues de l'histoire du design. Son esprit critique nous a été utile pour préciser les définitions.

**Codeur 2 = une experte :** Blandine, architecte DPLG et professeur d'arts appliqués dans un lycée professionnel, a joué le rôle d'expert. Pareillement, son implication dans le projet de la Biennale, son statut de professeur relais au Pôle Ressources en Design du CRDP de la Loire et son implication dans des projets comme le GRAAAL<sup>45</sup> lui ont permis de comprendre et critiquer les définitions proposées.

**Codeur 3 = un candide :** Jonathan, ingénieur diplômé en génie industriel et responsable de la production d'une PME du secteur électrique, a joué le rôle de candide. Dans la mesure où il ne connaissait pas le design industriel, nous lui avons détaillé les analyses historiques. De plus, ses compétences professionnelles et ses connaissances en gestion l'ont conduit à bien appréhender la logique stratégique.

Le coefficient d'agrément kappa de Cohen (1960) est, en fait, utilisé pour tenir compte de la probabilité d'un codage similaire uniquement dû au hasard. La formule générique est :  $K = (P_o - P_c) / (1 - P_c)$ , avec  $P_o$  = accord réel et  $P_c$  = accord dû au hasard ( $P_c$  = Somme ( $P_{i1} * P_{i2}$ )), avec  $P_{i1}$  = proportion d'unités classées par le codeur 1 dans la catégorie  $i$  et  $P_{i2}$  = proportion d'unités classées par le codeur 2 dans la catégorie  $i$  (Drucker-Godard, Ehlinger et Grenier 2003, *in* Thiétart, p.269).

Une des conditions d'utilisation de ce coefficient est que les unités doivent être distinctes les unes des autres, ce qui était le cas de l'échantillon ALPHA. L'indépendance du codage a été assurée : nous avons donné aux codeurs les règles de codage, mais ils ne connaissaient pas notre codage avant de coder eux-mêmes l'agence. Une dernière condition à l'utilisation du kappa est l'indépendance des catégories, ce qui est le cas dans la définition des 3 positionnements philosophiques. Or, les agences peuvent combiner les images institutionnelles du design industriel : nous avons considéré les 7 catégories – résultant de la combinaison possible des images « pures »-, comme étant indépendantes. Cette approximation a pour effet de biaiser défavorablement le coefficient. Par conséquent, il s'agit d'une évaluation conservatrice.

---

<sup>45</sup> GRAAAL = Groupe de Recherches des Arts Appliqués de l'Académie de Lyon.

Lors du premier double codage, nous avons un kappa inter-codeur faible : entre le codeur 1 et 2, il était de 0.29 ; entre le 1 et nous, 0.25 ; et entre le 3 et nous, 0.27. Ce taux d'accord trop faible exigeait de reprendre la définition des classes. Après discussion, nous avons reprécisé les types de logiques et nous avons demandé à un autre candidate –codeur 3- d'évaluer la pertinence des définitions à travers l'échantillon ALPHA. Le coefficient a été calculé une première fois sur l'échantillon ALPHA, ce qui nous a permis de préciser les règles de codage. Le coefficient K était alors de : 61.17%.

Bien que suffisant, nous avons voulu accroître la reproductibilité du codage. Nous avons donc peaufiné à nouveau les règles, puis constitué un nouvel échantillon de codage BETA constitué de 73 individus d'une même année : les unités sont forcément toutes différentes. Pour respecter les conditions d'utilisation du coefficient, nous avons donné les règles de codage au codeur 3 sans lui communiquer notre propre codage. Le coefficient obtenu était de : 78.88%.

Ce résultat peut suffire, car le codage ne peut pas être fiable à 100% en raison de la fatigue, de la modification subtile de la compréhension des règles de codage au cours du temps. Ainsi, la fiabilité peut être mesurée sur 100 à 150 unités<sup>46</sup>, car le codage d'unités supplémentaires a un impact limité sur les estimations des taux d'accord (Guetzkow 1950, cité par Allard-Poesi et al. 2003). Mais, étant donné l'importance de la variable dépendante, nous avons souhaité nous assurer de la fiabilité du codage sur l'ensemble des unités. En fait, ces étapes nous ont permis de tester la validité des classes obtenues *in fine* et d'assurer le statut scientifique de la variable dépendante : les images institutionnelles des agences.

Concernant la validité de la classification, son évaluation peut s'effectuer à travers, notamment des analyses factorielles, si nous traitons directement les objets à classer –i.e. les positionnements philosophiques des agences de notre population. Comme expliqué au chapitre 3, nous avons préféré nous référer à l'histoire pour identifier les classes, car nous pouvions utiliser les ruptures réelles dans l'approche du design industriel au cours du temps. Ainsi, les frontières entre les classes étaient plus tranchées, et notre subjectivité était canalisée par le travail des historiens, comme Raymond Guidot ou Jocelyn de Noblet.

---

<sup>46</sup> Dans notre cas, le codeur 3 a été amené à coder 45 agences (échantillon ALPHA) et 73 (échantillon BETA), ce qui représente 118 agences différentes.

En outre, la validité prédictive suppose que la classification obtenue permette de prédire une ou plusieurs caractéristiques des objets classés. Elle doit être examinée en relation avec une base conceptuelle existante. Hormis les considérations historiques susmentionnées, nous n'avons pas trouvé d'autres éléments conceptuels permettant d'évaluer cet aspect. Cependant, nous avons traité la validité prédictive de façon informelle auprès des designers avec qui nous nous sommes entretenus en France. En effet, l'identification des trois logiques institutionnelles a pris forme *après* la phase, où nous avons rencontré plusieurs designers (A. Fenoglio de Sismo, C. Rebours de In Process, R. Tallon de feu ADSA, M. Hubert de Anamorphoz). A partir des entretiens, nous avons alors évalué quel était leur positionnement, puis nous nous sommes référés à leurs écrits pour constater si le positionnement observé était similaire à celui présenté sur le site Internet ou sur des documents de communication<sup>47</sup>. Ce travail doit être poursuivi sur un plus grand nombre de manière systématique et organisée.

Quant à la validité externe d'une classification, elle peut être testée en reproduisant la même démarche d'analyse sur une autre base de données et en comparant les résultats obtenus. Cet aspect a été évalué de manière qualitative. En effet, nous avons présenté à des designers et à des représentants d'institutions montréalaises les trois logiques institutionnelles précisant les approches possibles du métier de designers. Ces acteurs ont compris les définitions et sont parvenus à les utiliser dans leurs explications des résultats obtenus dans cette thèse et dans la description de leur propre champ organisationnel. Par exemple, certains designers rencontrés se sont positionnés d'eux-mêmes sur la classification : Cédric Sportes est formaliste, tout comme Claude Mauffette, tandis que Michel Dallaire est fonctionnaliste. Ce dernier positionnait Starck en formaliste.

La condensation de données historiques en trois approches distinctes de la profession de designer s'avère donc être un moyen de contrer notre subjectivité et de rendre la justification de la réalité des classes plus aisée. De plus, l'appel à des candides et à un expert nous a permis d'affiner la pertinence de la classification. Ainsi, nous pouvons nous attarder à présent sur la construction des variables institutionnelles retenues dans le modèle théorique de la thèse.

---

<sup>47</sup> Carnet d'adresses des designers en Rhône-Alpes édité par le CDRA, « le Guide Stratégique des professionnels du design » édité par le groupe *Stratégies*

### 4.3 CONSTRUCTION DES VARIABLES INDEPENDANTES

Les variables indépendantes découlent logiquement des données brutes glanées sur les fiches de renseignements de chaque agence. Cependant, un travail de transformation statistique a été nécessaire pour tester les huit hypothèses du chapitre 3. En effet, ces informations n'ont pas été recueillies pour notre recherche. Il nous a donc fallu les rendre cohérentes avec notre problématique. Cela a demandé alors d'aller chercher des informations non contenues dans la revue *Stratégies*. Ainsi, nous avons créé des tableaux de notation pour mesurer la diversité de la pratique professionnelle, déterminé des secteurs significatifs pour les agences de design pour calculer la diversité du portefeuille commerciale, retrouvé selon les années les clients du CAC40 et leaders des secteurs pour noter le nombre de clients réputés dans le portefeuille ...

Les paragraphes suivants exposent donc le traitement réalisé des informations de la revue pour leur donner un sens en fonction de notre question de recherche. Suit alors la transformation concernant les reconnaissances professionnelles, la diversité professionnelle, la diversité sectorielle, les clients réputés et les partenariats. Comme nous l'avons précisé dans le chapitre 3, les facteurs organisationnels faisant état de relations institutionnelles de l'agence de design n'ont fait l'objet d'aucune hypothèse. Pour éviter une dispersion a priori inutile selon les experts, entre les accréditations, les certifications, les liens professionnels et les syndicalisations professionnelles, nous regroupons ces facteurs en un seul appelé : « lien institutionnel ». La variable afférente joue le rôle de contrôle. Elle n'est donc pas décrite dans cette section.

#### 4.3.1 LES RECONNAISSANCES PROFESSIONNELLES

La littérature néo-institutionnaliste montre que les reconnaissances influencent le devenir d'une pratique professionnelle. Aussi, les chercheurs se concentrent sur les reconnaissances les plus importantes pour les professionnels du secteur. Force est de remarquer qu'il existe en France de nombreux concours sanctionnés par des reconnaissances: certains sont réguliers, comme celui des Lunetiers du Jura, le Grand Prix Du Pont de Nemours du Design Industriel, le Janus de l'Industrie ou de l'Etudiant, les prix *Stratégies*, l'Observateur de l'APCI... D'autres concours sont épisodiques, car

organisés en fonction des besoins d'une grande entreprise ou d'une institution, comme le projet des « Lampes » pour le Ministère de la Culture. Le public visé regroupe les étudiants, les jeunes designers, mais également les designers expérimentés. Ces concours validés par des reconnaissances font connaître les entreprises et/ou les designers impliqués dans des projets de design. Il existe également de nombreux concours locaux organisés par des écoles, des musées...

Eu égard aux informations précédentes, nous avons décidé de nous intéresser aux reconnaissances fréquemment citées par les agences de notre population pour limiter la dispersion. Ainsi, nous avons comptabilisé le nombre de reconnaissances en fonction des catégories suivantes : les prix « Stratégies », les étoiles de l'Observateur, le prix du Janus, des Oscars ou les TopCom (cf. tableau 18). Nous avons également différencié les prix français des prix étrangers (italiens ou anglo-américains majoritairement).

Pour les reconnaissances non concernés par la liste ci-dessous, nous avons cherché sur Internet à connaître leur nationalité (lieu géographique de l'organisateur), mais aussi le type de design valorisé. En effet, cette dernière information nous était utile quand l'expertise d'une agence était floue. Par exemple, le clic-d'or récompense le design multimédia.

Nous remarquons que le Janus, les prix Stratégies et les Oscars existent depuis longtemps : logiquement nous les retrouvons plus fréquemment dans les listes de reconnaissances donnés par les agences de design. Leur réputation est reconnue, et la concurrence est, de fait, plus ardue. Concernant ces deux prix, Muriel Rajaut, de l'agence Desgrippes/Gobé, explique :

*« Le magazine Stratégies est très reconnu par les professionnels et il organise des prix par catégories. Tout le monde peut poser sa candidature à condition d'avoir un ou plusieurs projets à proposer et de payer l'inscription. Le coût n'est pas prohibitif et permet de limiter les inscriptions aux projets réellement intéressants ; sans cela, certains proposeraient n'importe quoi. (...)*

*Le Janus de l'Industrie vise surtout ce qui est technique. Notre agence est davantage orientée sur l'image dans son ensemble que sur un seul des*

*points la constituant. Si un produit a demandé une innovation technique, il s'agit d'un élément particulier dans l'image et cela pourra être récompensé par un Janus. Mais on peut créer une image sans créer une innovation technique. » (Par l'auteur, le 16 décembre 2003).*

L'Observateur et le TopCom sont récents, mais ils sont cités depuis leur création, ce qui laisse supposer qu'ils sont valorisants aux yeux de ces structures - ou peut-être est-il plus facile d'obtenir ce genre de reconnaissances, car la concurrence est moins rude. En revanche, les structures organisatrices (i.e. l'APCI et TopCom) sont reconnues, d'où un gain de réputation pour le concours a priori plus facile.

**Tableau 18 - Descriptions des reconnaissances françaises fréquentes en design**

<b>Reconnaisances</b>	<b>Description</b>
<b>R<sub>1</sub> - Le Janus de l'Industrie</b>	Depuis l'après-guerre, l'Institut Français du Design, observatoire de la création industrielle entre les industriels et les créateurs, organise ce prix, qui vise les produits industriels dont les qualités fonctionnelles, techniques et esthétiques sont jugées conformes aux critères théoriques et pratiques du design industriel.
<b>R<sub>2</sub> - L'Oscar</b>	Depuis la moitié des années 50, le Groupe Industrie Service Info (GSI) organise les oscars de l'emballage avec, aujourd'hui, L'Usine Nouvelle, LSA et Emballages Magasine. Trois catégories existent : les oscars en distribution, en production et en consommation. Ce prix récompense le design packaging. <a href="http://www.oscardemballage.com/">http://www.oscardemballage.com/</a>
<b>R<sub>3</sub> - Les prix de Stratégies</b>	Depuis la moitié des années 80, le groupe Stratégies organise des prix du design pour récompenser plusieurs domaines de design : design graphique, design produit, design d'environnement, design global. <a href="http://www.strategies.fr/gdprix/">http://www.strategies.fr/gdprix/</a>
<b>R<sub>4</sub> - Le TopCom</b>	En 1999, Patrice Legendre crée les prix TopCom au sein du congrès TopCom existant depuis 1995. Le prix prime les réalisations des professionnels de la communication. Plusieurs sections existent, dont celle du design, où sont évalués le logo, l'application visuelle, la charte éditorial, les sites Internet, packaging, architecture commerciale, merchandising. <a href="http://www.topcom.fr/index1.htm">http://www.topcom.fr/index1.htm</a>
<b>R<sub>5</sub> - L'Observateur</b>	Depuis 1999, l'APCI organise ce prix qui récompensent des produits innovants. Le jury décerne également des « étoiles » aux produits qui respectent différentes contraintes, comme une démarche éco-design, la sécurité, l'ergonomie, l'approche sensorielle... L'ANVAR, l'INPI et l'ADEME attribuent aussi leur label pour distinguer certains produits remarquables dans leur domaine. <a href="http://www.apci.asso.fr/l_observateur/decouvrez_observateur.php">http://www.apci.asso.fr/l_observateur/decouvrez_observateur.php</a>

Ainsi, cette variable doit indiquer si les prix orientent l'approche du métier de designer. Nous allons donc mesurer le poids de ces prix pour chaque agence, en étudiant la concentration de ses récompenses en fonction des cinq catégories décrites plus haut. En effet, nous estimons ces récompenses plus importantes que les autres, car mises en exergue par les agences.

Si l'agence ne cite aucune reconnaissance, la concentration est nulle.

Sinon :

$$concentration\_reconnaisances(i) = \sum_{r=1}^5 specialisation(i,r)^2$$

Avec :

$$specialisation(i,r) = \frac{reconnaisances(i,r)}{reconnaisances(i)}$$

- $reconnaisances(i,r)$  = nombre de reconnaissances citées par l'agence  $i$  dans la catégorie  $r$ .
- $reconnaisances(i)$  = nombre total de reconnaissances citées par l'agence  $i$ .

*Tableau 19– Illustration du calcul de la variable « nombre de reconnaissances professionnelles » en 1991*

NOM DE L'AGENCE DE DESIGN	REPARTITION DES RECONNAISSANCES CITEES		CALCUL DE LA SPECIALISATION	CALCUL DE LA CONCENTRATION
	Type	Nombre		
<i>Le Clan Design</i>	Total	7		0.3445
	Janus de l'industrie	0	0	
	Oscar	4	0.57	
	Stratégies	1	0.14	
	TopCom	0	0	
	Observateur	0	0	
	Autres <sup>48</sup>	2		
<i>Design Strategy</i>	Total	3		0.67
	Janus de l'industrie	0	0	
	Oscar	2	0.67	
	Stratégies	0	0	
	TopCom	0	0	
	Observateur	0	0	
	Autres <sup>49</sup>	1		

<sup>48</sup> Selon la formule mentionnée plus haut, nous ne calculons pas le degré de spécialisation de l'agence dans cette catégorie, qui, de ce fait, n'entre pas dans le calcul de la concentration.

Dans cet exemple, nous constatons que l'agence *Design Strategy* est plus concentrée en 1991 sur les reconnaissances majeures que l'agence *Clan Design*, même si cette dernière cite davantage de reconnaissances au total. Ainsi, nous pourrions savoir si ce facteur institutionnel oriente le choix des agences de design vers les valeurs d'une logique particulière. De plus, cela nous permettra de prendre du recul sur le discours tenu par plusieurs des personnes interrogées affirmant le manque d'importance des reconnaissances dans le cas du design français ou, si comme la théorie néo-institutionnaliste le souligne, elles influencent l'image institutionnelle.

#### **4.3.2 LA DIVERSITE DE L'EXPERTISE**

Cette variable fait appel à la pratique professionnelle des agences de design. Elle illustre la spécialisation ou la diversité des agences dans une certaine pratique. Si les expertises sont identifiables en tant que telles, leur contenu est plus difficile à identifier, car laissé à la discrétion des professionnels. En effet, il n'existe aucun registre recensant avec précision toutes les activités professionnelles. Dans ce cas, le chercheur a la charge de se créer un répertoire précis des activités professionnelles. A partir d'un échantillon représentatif des organisations et de l'expertise de professionnels, il peut alors se constituer ce référentiel professionnel. Néanmoins, comment fixer un seuil différenciant les organisations spécialisées et diversifiées ? Sans normes de chacune des deux situations, nous sommes amenés à faire confiance au sentiment des organisations. En recueillant les activités pratiquées par une organisation dite spécialiste et en les comparant aux autres structures, nous créons un seuil relatif de la spécialisation. Ce niveau est, en revanche, le fruit de l'intersubjectivité de plusieurs personnes (au moins 3). La fiabilité du travail en dépend (Drucker-Godard, Ehlinger et Grenier, *in* Thiétart 2003).

La limite d'un tel travail est l'absence de reconnaissance de ce recueil par les structures elles-mêmes, et les divergences entre les différents courants présents dans le champ organisationnel. Ainsi, nos définitions essaient de trouver un équilibre entre la précision de la pratique pour fiabiliser le codage, et la liberté pour accroître la pertinence de l'évaluation de chaque agence.

Les pratiques et les expertises des agences de design sont multiples. Les revues de l'APCI, du CDRA, du groupe Stratégies s'évertuent à les définir et différencient de nombreuses pratiques (la couleur, le packaging, la signalétique, le multimédia, la décoration...). Or, certaines pratiques recouvrent plusieurs dimensions de travail. Par exemple, le packaging fait appel à des compétences de 2D (le dessin d'une étiquette) et de 3D (le moulage d'une bouteille).

Par conséquent, nous avons distingué trois catégories classiques de design qui permettent de gagner en précision sans surcharger la compréhension de la pratique du designer industriel. Ces designs ont pour point commun d'être produits en série de façon industrielle.

- Le design produit – ou design 3D : créer et fabriquer un produit tout en tenant compte des impératifs techniques des matériaux utilisés.
  - *Exemple : le volume d'un produit, d'un emballage, d'un conditionnement, le travail du format, le restyling, l'édition de produits...*
  
- Le design graphique ou visuel – ou design 2D : créer et réaliser des signes permettant l'appropriation des lieux, des objets, des services, et communiquant leur fonctionnalité, mais aussi des histoires, des sentiments, le positionnement marketing.
  - *Exemple : la signalétique, le graphisme sur le packaging, les couleurs, le multimédia, l'information sur le lieu de vente, la promotion visuelle sur le lieu de vente, la communication institutionnelle, le logo, la charte graphique...*
  
- Le design d'environnement – ou design d'architecture : imaginer, concevoir et organiser l'aménagement de lieux de vie, de loisir et de travail.
  - *Exemple : lieux de vente, bureaux, accueil, stands, show-room, lieux de démonstration, corners, présentoirs, organisation du mobilier de promotion dans des lieux de vente...*

A ces pratiques de design classique, nous ajoutons une pratique plus récente, mais très valorisée par les clients : le design management. Il s'agit de l'analyse stratégique d'un projet de design, où des professionnels, comme des marketeurs, des

stratèges, des sociologues, des psychologues etc., donnent des conseils, analysent la situation concurrentielle, réalisent des recherches stratégiques pour assurer la réussite du projet de design (travail de définition, de langage, analyse des usages, études des consommateurs, des concurrents, développement de gamme...).

Une dernière catégorie est nécessaire pour noter un certain type de design, certes peu usité, mais présent et discriminant au niveau des agences de design ; il s'agit du design sensoriel. Il regroupe les sens humains suivants : le toucher, l'odorat et l'ouïe. Ces designers travaillent donc le toucher des matériaux d'un produit, son odeur et son bruit. Par exemple, l'agence *Sixième Son* est spécialisée en design sonore : elle propose, voire crée, des ambiances sonores notamment pour les magasins.

#### *4.3.2.1 Evaluer les expertises des agences de design*

Toujours dans une optique de validité, nous avons fait appel aux codeurs 1 et 2 pour évaluer les expertises des agences de l'échantillon ALPHA. Or, les évaluations sont subjectives. Comment attribuer un nombre de points pour chaque spécificité des agences en design produit, graphique, environnement, management ou sensoriel ? Ces deux personnes nous ont été alors d'une aide précieuse, car elles sont des professeurs des lycées : elles ont une compétence et une expérience particulièrement pertinentes dans l'évaluation des expertises, à savoir celle de noter une copie.

Dans ce sens, nous leur avons donné des indications littéraires leur permettant de comprendre le *quoi*, le *comment* et le *pourquoi* de l'évaluation. Elles ont alors noté les expertises sur 10 et ont créé une grille de notation indépendamment.

- La note 10 : l'expertise est complète
- La note 0 : l'expertise est absente.

La complétude de l'expertise a été définie de manière empirique. En effet, certaines agences décrivent précisément leur pratique, ce qui nous a permis de les relever pour, ensuite, étalonner les évaluations des agences les unes par rapport aux autres. Ce travail ne peut pas découler uniquement de notre subjectivité. Ce triple codage nous permet alors d'objectiver l'évaluation des expertises. Les taux de

corrélations entre leurs notations et les nôtres nous autorisent à présenter les grilles de notation utilisées pour évaluer le reste de l'échantillon. Ces taux montrent, toutefois, une plus forte communion d'évaluation entre l'experte et la candidate. Nous avons alors retenu certaines de leurs suggestions communes dans la construction des grilles de notations des expertises.

Taux de corrélations entre...	Résultat :
Codeur 2 et Codeur 1	0.79
Codeur 2 et nous	0.77
Codeur 1 et nous	0.74

Ces grilles nous ont permis de noter de façon plus fiable au cours du temps. En effet, comme lorsqu'un professeur évalue une copie, l'humeur, la fatigue, le contexte, la qualité de la feuille influencent l'évaluation (Allard-Poesi et al ; 2003). Ainsi, grâce à ces grilles, les notes étaient plus harmonieuses, et ont permis de résoudre les doutes quant aux notes à attribuer.

*Tableau 20 –Grille de notation de l'expertise "Design Produit" – 3D*

Si « design produit » ou « volume » avec des détails tels que : forme, prototype, design de grande consommation, design industriel	7pts
Si uniquement packaging 3D – précisé par des expressions telles que : emballage, conditionnement, format, restyling...	5pts
Si uniquement packaging 2D+3D	4pts
Si uniquement fabrication, conception de produits	3pts
Si uniquement Edition de Produits	3pts
Si Design produit + un parmi {packaging ; fabrication ; édition}	8pts
Si Design produit + deux parmi {packaging ; fabrication ; édition}	9pts
Si l'agence détaille ses pratiques	+1pt
Si Design produit + trois parmi {packaging ; fabrication ; édition}	10pts
Si aucune précision dans tous les cas de figure	- 1pt

Tableau 21 –Grille de notation de l'expertise "Design Graphique" - 2D

Si « design visuel » ou « design graphique » avec des détails : charte graphique, logo, couleur, communication institutionnelle...	6pts
Si uniquement packaging 2D : étiquette, couleur	5pts
Si uniquement packaging 2D+3D	4pts
Si uniquement multimédia (web, Internet, sites...)	2pts
Si Promotion sur Lieux de Vente ou Information sur Lieux de Vente	2pts
Si uniquement signalétique	4pts
Si Edition de Visuel	3pts
Si Design Visuel + un parmi {packaging ; multimédia ; PLV/IFL/Signalétique ; édition}	7pts
Si Design Visuel + deux parmi {packaging ; multimédia ; PLV/IFL/Signalétique ; édition}	8pts
Si Design Visuel + trois parmi {packaging ; multimédia ; PLV/IFL/Signalétique ; édition}	9pts
Si l'agence détaille ses pratiques	+1pt
Si Design Visuel + quatre parmi {packaging ; multimédia ; PLV/IFL/Signalétique ; édition}	10pts
Si aucune précision dans tous les cas de figure	-1pt

Tableau 22 –Grille de notation de l'expertise "Design d'Environnement"

Si uniquement « Design d'environnement » ou « architecture » : aménagement de points de vente, architecture commerciale ou industrielle, conception d'espaces...	5pts
Si uniquement Merchandising	4pts
Si uniquement Conception de linéaire, fabrication de corners pour la PLV, un show-room, un stand, un décor...	2pts
Si uniquement Maître d'œuvre, maintenance, suivi des espaces	4pts
Si Design d'environnement + un parmi {merchandising ; conception de linéaire ; maintenance des espaces}	6pts
Si Design d'environnement + deux parmi {merchandising ; conception de linéaire ; maintenance des espaces}	8pts
Si l'agence détaille ses pratiques	+1pt
Si Design d'environnement + trois parmi {merchandising ; conception de linéaire ; maintenance des espaces}	10pts
Si aucune précision dans tous les cas de figure	- 1pt

**Tableau 23 –Grille de notation de l'expertise "Design Management"**

Si uniquement Analyses stratégiques : analyse de l'environnement (5+1forces de Porter), déclinaison de la stratégie corporate en stratégie opérationnelle	4pts
Si uniquement Analyse des concurrents	2pts
Si uniquement Marketing : audit de gamme ou de marque, analyse des 4P, argumentaire de vente	4pts
Si uniquement Analyse d'un des 4P ou argumentaire de vente	2pts
Si uniquement Conseils, bilans, recommandations, assistance, simulation...	4pts
Si implication d'un professionnel comme un sociologue, un psychologue...	2pt
Si uniquement Recherche de nouveaux concepts, produits, définition de langage...	4pts
Si deux parmi {Stratégie ; marketing ; conseil ; recherche}	6pts
Si trois parmi {Stratégie ; marketing ; conseil ; recherche}	8pts
Si l'agence détaille ses pratiques	+1pt
Si quatre parmi {Stratégie ; marketing ; conseil ; recherche}	10pts
Si aucune précision dans tous les cas de figure	- 1pt

**Tableau 24 –Grille de notation de l'expertise « Design Sensoriel »**

Si uniquement design sonore cité	4pts
Si uniquement design tactile cité	4pts
Si uniquement design olfactif cité	4pts
Si agence spécialisée dans uniquement un des types de design sensoriel	6pts
Si l'agence détaille ses pratiques	+1pt
Si deux parmi {design sonore ; design tactile ; design olfactif}	8pts
Si trois parmi {design sonore ; design tactile ; design olfactif}	10pts
Si aucune précision dans tous les cas de figure	- 1pt

Le point enlevé en cas d'absence de détails ou ajouté en cas de moult détails sert à laisser une petite marge de manœuvre à l'évaluateur pour différencier deux agences expertes, par exemple, en produit. Ainsi, si une agence détaille davantage sa pratique

professionnelle, elle sera valorisée davantage, à condition que sa note ne dépasse 10 points.

En revanche, eu égard à la petite liberté laissée au codeur (+ / - 1 point), et à la durée du travail d'évaluation (du mois de juin au mois de septembre 2004), nous avons tenu à contrôler que, si deux agences avaient présenté les mêmes services détaillés, elles avaient été valorisées de la même manière. Ainsi, après avoir fini le codage, nous avons repris les premières agences évaluées : en juin, nous ne maîtrisions pas le codage aussi bien qu'en septembre.

#### *4.3.2.2 Illustrations du codage*

La compréhension de ces grilles passe par des exemples. Nous avons tout d'abord choisi une agence détaillant ses services pour permettre à d'éventuelles personnes d'utiliser ces grilles ; il s'agit de *Altaï* en 2000. En revanche, il faut préciser que toutes les agences ne proposent pas des listes aussi bien détaillées et aussi claires que cette agence, ce qui est le cas, par exemple, de *Angelini Design*. De plus, nous avons mentionné une catégorie discriminante : le design sensoriel. En effet, certaines agences sont spécialisées dans ces domaines peu courants : *Sixième Son* s'inscrit dans cette situation.

Evidemment, de telles grilles de notes supposent que toutes les agences utilisent un vocabulaire commun et donc aisément identifiable comme appartenant à l'une ou l'autre des expertises. Il s'agit-là du tronc commun entre les agences permettant les comparaisons (Zuckerman 1999). Cependant, force est de constater que quelques-unes font preuve de créativité dans la formulation ou détaillent leur technicité. Cela a rendu alors la tâche d'évaluation un peu plus difficile. Dans ces cas de figure, nous avons cherché à déduire leur niveau d'expertise à partir d'autres renseignements, comme le type de reconnaissances reçus -par exemple, un clic d'or signifie que l'agence travaille en multimédia-, mais aussi les photos disponibles sur la fiche descriptive ou sur le site Internet.

<p><u>Description des expertises de l'agence Altaï dans la revue 2000 :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Analyser :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Audit de points de vente et de réseaux</li> <li>- Etudes consommateurs</li> <li>- Recommandations marketing et merchandising</li> <li>- Bilan d'image</li> <li>- Etudes de rationalisation</li> </ul> </li> <li>• <b>Créer :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identité visuelle</li> <li>- Systèmes signalétiques</li> <li>- Architecture d'intérieur</li> <li>- Architecture globale</li> <li>- Mobilier</li> <li>- Systèmes merchandising</li> <li>- Concepts de distribution</li> <li>- Restructuration de concepts</li> <li>- Systèmes de communication sur le lieu de vente</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>EVALUATION A PARTIR DES GRILLES</b></p>	<p><u>Expertise Design Produit</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Packaging</li> <li>- Industrialisation de composants</li> <li>- Normalisation</li> <li>- Prototypes en laboratoire ou sur site</li> </ul> <p>Note = 9</p>
		<p><u>Expertise Design Graphique</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identité visuelle</li> <li>- Packaging</li> <li>- Systèmes signalétiques</li> <li>- Systèmes de communication sur le lieu de vente</li> <li>- Edition</li> <li>- Réalisation de documents imprimés</li> <li>- PLV/ILV</li> <li>- Livraison de systèmes de transports</li> <li>- Multimédia</li> <li>- Habillage de chaîne TV</li> </ul> <p>Note = 10</p>
	<p><b>DE CES INFORMATIONS DE NOTATION DES EXPERTISES</b></p>	<p><u>Expertise Design d'Environnement</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ - Architecture d'intérieur</li> <li>- Architecture globale</li> <li>- Mobilier</li> <li>- Systèmes merchandising</li> <li>- Maîtrise d'œuvre</li> <li>- Réalisation clés en main à prix et délais garantis</li> </ul> <p>Note = 9 (8+1)</p>
		<p><u>Expertise Design Management</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Transferts de compétence</li> <li>- Programme d'application corporate</li> <li>- Identification de réseaux</li> <li>- Audit de points de vente et de réseaux</li> <li>- Etudes consommateurs</li> <li>- Recommandations marketing et merchandising</li> <li>- Concepts de distribution</li> <li>- Restructuration de concepts</li> <li>- Bilan d'image</li> <li>- Etudes de rationalisation</li> <li>- Mission d'architecte Conseil</li> </ul> <p>Note = 10</p>
		<p><u>Expertise Design Sensoriel</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aucune information =&gt; note = 0</li> </ul>

<p><u>Description des expertises d'Angelini</u>  <u>Design dans la revue de 2000 :</u>  <i>La « graphica » dans toutes ses formes : logos, identité visuelle, édition pour les sociétés, packagings, PLV, décor de boutiques et de stands, design d'environnement, design produit.</i>  <i>Avec un réel pouvoir stratégique et conceptuel.</i></p>	<p><b>EVALUATION DE CES INFORMATIONS  A PARTIR DES GRILLES DE NOTATION DES  EXPERTISES</b></p>	<p><u>Expertise Design Produit</u>  <i>Packaging, design produit.</i>  On ne sait pas si le packaging concerne uniquement le produit : moins un point.  Note = 7 (8-1)</p>
		<p><u>Expertise Design Graphique</u>  <i>logos, identité visuelle, édition pour les sociétés, packagings, PLV</i>  L'agence ne précise pas si le packaging concerne que l'aspect graphique. On ôte un point.  Note = 8 (9-1)</p>
		<p><u>Expertise Design d'Environnement</u>  <i>décor de boutiques et de stands, design d'environnement</i>  Note = 6</p>
		<p><u>Expertise Design Management</u>  <i>Pouvoir stratégique et conceptuel.</i>  L'agence ne dit rien du tout sur les pratiques de cette dimension.  Note = 0</p>
		<p><u>Expertise Design Sensoriel</u>  Rien =&gt; Note = 0</p>

<p><u>Extraits de la description de l'expertise de Sixième Son (2000) :</u>  Notre agence a deux grands types d'activités :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- L'image sonore des marques et des sociétés  (...) Cette marque sonore est l'expression de l'identité [de nos clients] et de leur positionnement. Nous déclinons ensuite cette identité sonore sur les différents supports de communication qui utilisent le son :</li> <li>• Téléphonie : attentes téléphoniques, messages de serveurs...</li> <li>• Audiovisuel : signature publicitaire, musique de film, générique institutionnel</li> <li>• Événementiel, lors de conventions, de roads-shows</li> <li>• Multimédia : en sonorisation de cédérom ou de sites Internet</li> </ul> <p>- La sonorisation des espaces de ventes  (...) Sixième Son participe à la création d'un univers vendeur, spécifique, facilement identifiable. (...) Nous offrons ainsi à la marque un fort potentiel de différenciation.</p>	<p><b>EVALUATION DE CES INFORMATIONS  A PARTIR DES GRILLES DE NOTATION DES  EXPERTISES</b></p>	<p><u>Expertise Design Produit :</u>  <i>Aucune information =&gt; Note = 0</i></p>
		<p><u>Expertise Design Graphique</u>  <i>Aucune information =&gt; Note = 0</i></p>
		<p><u>Expertise Design d'Environnement</u>  <i>Aucune information =&gt; Note = 0</i></p>
		<p><u>Expertise Design Management</u>  Positionnement du client dans son univers concurrentiel, Création d'espace vendeur (distribution), différencié.  Note = 5</p>
		<p><u>Expertise Design Sensoriel</u>  <i>Spécialité de l'agence.</i>  Note = 7</p>

#### 4.3.2.3 Construction de la variable « Diversité de l'expertise »

Ce travail, certes fastidieux, nous permet d'étudier la diversité de l'expertise des agences, ce qui nous donne une idée de la diversité organisationnelle en matière de pratique au niveau d'un champ. Mais, dans cette recherche, notre objectif est de comprendre si ce facteur organisationnel influence l'image institutionnelle des agences de design.

La construction de la variable se base sur l'opposé de l'indice d'Herfindhal. Ainsi, pour déterminer la diversité des expertises, nous allons d'abord mesurer la spécialité des agences dans chacun des cinq univers : le produit, le graphique, l'environnement, le management et le sensoriel. Ensuite, nous mesurerons la diversité d'expertises des agences par l'indice d'Herfindhal pour déterminer si l'agence a une pratique professionnelle diversifiée ou non et ainsi tester les hypothèses H<sub>2</sub> et H<sub>3</sub>.

$$\text{spécialisation\_expertise}(i, x) = \frac{\text{note}(i, x)}{\sum_{x=1}^5 \text{note}(i, x)}$$

- Note(i,x) : note de l'agence *i* dans le domaine d'expertise *x*

$$\text{diversité\_expertise}(i) = 1 - \sum_{x=1}^5 (\text{spe\_note}(i, x)^2)$$

#### Exemples de calculs pour les agences données en exemple précédemment.

NOM DE L'AGENCE	NOTE		CALCUL DE LA SPECIALISATION	CALCUL DE LA DIVERSITE
<i>Altai (2000)</i>	Design produit	9	0.24	<b>0.74</b>
	Design graphique	10	0.26	
	Design environnement	9	0.24	
	Design management	10	0.26	
	Design sensoriel	0	0	
<i>Angelini (2000)</i>	Design produit	7	0.33	<b>0.66</b>
	Design graphique	8	0.38	
	Design environnement	6	0.28	
	Design management	0	0	
	Design sensoriel	0	0	
<i>Sixième son (2000)</i>	Design produit	0	0	<b>0.48</b>
	Design graphique	0	0	
	Design environnement	0	0	
	Design management	5	0.42	
	Design sensoriel	7	0.58	

Ainsi, nous remarquons que l'indice de diversité de l'expertise professionnelle de l'agence *Altaï* est plus grand que celui de l'agence *Sixième Son* et d'*Angelini*. En effet, *Sixième Son* est spécialisée dans deux aspects de la pratique professionnelle et *Angelini* l'est dans trois domaines, alors que la première est diversifiée dans quatre types de pratiques. Plus l'indice est grand, plus l'agence est diversifiée. Cet indicateur « Diversité de la pratique professionnelle » nous permet alors de comprendre si le fait qu'une agence soit experte dans plusieurs domaines d'expertises en design explique son image institutionnelle.

### **4.3.3 LA DIVERSITE SECTORIELLE DU PORTEFEUILLE COMMERCIAL DE L'AGENCE**

Les agences citent sur leur fiche descriptive les clients avec qui elles ont travaillé - sans préciser, en revanche, si cette collaboration est toujours d'actualité. L'objectif affiché d'une telle liste est de rassurer les prospects, de montrer les compétences et les résultats obtenus. Cette liste est, néanmoins, stratégique : l'agence cite les clients qui montrent certaines de leurs spécificités. Par exemple, une agence, qui souhaite annoncer une pratique axée sur les produits de luxe, cite uniquement des clients de luxe. Une autre agence peut vouloir insister sur son expertise sectorielle dans le domaine de l'agroalimentaire : elle ne cite alors que des clients de ce secteur.

La diversité de secteurs prend en compte la répartition des clients de l'agence en fonction de 13 secteurs créés. Nous détaillons plus loin leur définition. La diversité est mesurée par l'indice d'Herfindhal des ratios de spécialisation de l'agence dans chaque secteur. Avant de pouvoir illustrer cet indice, nous détaillons le lourd travail de recherche dont a nécessité cette variable. En effet, après avoir créé des secteurs cohérents et adaptés à notre terrain, nous avons déterminé le classement de tous les clients cités par les agences au fil du temps.

#### ***4.3.3.1 Déterminer et valider le nombre de secteurs***

Dans la mesure où nous utilisons l'indice du CAC40 pour repérer les clients dits « réputés », notre premier réflexe a été d'utiliser la nomenclature retenue par la bourse

de Paris. Mais la ventilation internationale « FTSE Global Classification System<sup>49</sup> » est à utiliser sous licence ; nous avons créé notre propre ventilation en nous en inspirant et en l'adaptant aux clients listés dans l'échantillon ALPHA.

*Tableau 25 - Classification de Premier Niveau dans le Système de Classification FTSE*

<b>Classification FTSE</b>	<b>Exemples</b>	<b>Classification FTSE</b>	<b>Exemples</b>
- Technologie Information	- <i>Alcatel, Bull, Dassault Systemes</i>	- Biens de consommation non cycliques	- <i>Alatdis, Beghin-Say, Clarins, Danone</i>
- Sociétés financières	- <i>AGF, Coface, Crédit Lyonnais</i>	- Biens de consommation cycliques	- <i>Chargeurs, Christian Dior S.A., Valéo</i>
- Services aux collectivités	- <i>Vivendi environnement, Areva</i>	- Industries généralistes	- <i>Alstom, Damart S.A., Marine Wendel</i>
- Services non cycliques	- <i>Carrefour, Equant, France Telecom</i>	- Industries de base	- <i>Air Liquide, Ciments Français, Colas</i>
- Services cycliques	- <i>Accor, Adecco, Bazar Hôtel de Ville</i>	- Ressources	- <i>Total Fina Elf, Esso</i>

Note: 1 - En italique, quelques exemples d'entreprises françaises classées

Nous avons créé 13 secteurs différents pour pouvoir ventiler la liste des clients de chaque agence. Certains secteurs du système FTSE sont regroupés et d'autres scindés, car le premier test de classification sur l'échantillon ALPHA en a montré la nécessité. Par exemple, les agences travaillent largement avec des banques et des assurances ; nous les distinguons donc, alors que dans la classification FTSE, ils sont sous la rubrique « Sociétés Financières ». Par contre, les agences de l'échantillon ALPHA ne collaborent pas fortement avec les « Industries de base » ; nous regroupons donc cette division avec celle des « Industries généralistes ». Pareillement, leurs liens avec les entreprises « Ressources » se limitent à quelques noms, comme Total Fina Elf. Nous préférons alors l'intégrer également à la division « Industries ». Les règles de classement seront présentées plus loin.

<sup>49</sup> [http://www.euronext.com/file/view/0,,1626\\_53424\\_127371902,00.pdf](http://www.euronext.com/file/view/0,,1626_53424_127371902,00.pdf) : classement des sociétés domestiques  
[http://www.euronext.com/file/view/0,,1626\\_53424\\_127371908,00.pdf](http://www.euronext.com/file/view/0,,1626_53424_127371908,00.pdf): classement des sociétés non-domestiques

Evidemment, nous pouvons augmenter le nombre de secteurs, mais nous souhaitons construire une classification compréhensible, mémorisable et adaptée aux listes des clients des agences de design. Son utilisation nous a montré sa pertinence.

*Tableau 26 – Classification utilisée dans la recherche*

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

#### *4.3.3.2 Traitement des données brutes*

Une fois les secteurs définis, nous avons classé les listes de clients juridiquement différents les uns des autres. Pour garantir la stabilité du codage, nous avons constitué des longues listes d'entreprises classées au fur et à mesure du traitement des unités. Comme les listes de clients de certaines agences se ressemblaient parfois d'une année sur l'autre, nous avons alors approfondi uniquement les clients nouvellement cités.

La première gageure est de trouver l'activité des clients. Pour les entreprises nationales et internationales, nous avons leur site Internet à notre disposition. Cependant, ce n'est pas le cas pour des petits clients locaux. Dans ce cas, nous essayons de trouver des indications sur la fiche descriptive de l'agence, comme la photo du produit ou un classement personnel de l'agence. Sinon, trois règles nous guident dans le classement :

**Règle 1 – Si l'agence est spécialisée dans un seul secteur, comptabiliser ce client inconnu dans ce secteur.**

**Règle 2 – Si l'agence a classé elle-même ces clients par activités, et si tous les clients de l'activité Y appartiennent au secteur X, défini plus haut, comptabiliser le client inconnu classé dans l'activité Y dans le secteur X.**

**Règle 3 – Si les règles 1 et 2 ne sont pas satisfaites et si l'agence est spécialisée dans plusieurs secteurs, ignorer ce client.**

Une autre des difficultés réside dans le fait que certaines agences citent le produit et non l'entreprise - cliente. Nous cherchons systématiquement le nom de l'entreprise fabriquant ces produits et vérifions qu'il n'y ait pas redondance d'informations. Par exemple, Cobalt Design (2003) cite le produit Timotei de Elida Fabergé et également Brut, Signal, Sanogyl de la même entreprise. Nous comptabilisons un seul client.

Nous tenons également compte de l'histoire de l'entreprise. En effet, certains produits sont rachetés à d'autres entreprises. Par exemple, en 1997, Danone décide de se recentrer sur trois activités : les Produits laitiers frais, les Biscuits et les boissons ; elle se sépare alors de ses activités de confiserie, d'emballage et d'épicerie. Ainsi, si, en 1995, les produits « La Pie qui chante » et « Prince de Lu » sont dans la même liste, nous comptabilisons 1 client. Par contre, leur présence dans une liste en 2000 nous en fait comptabiliser 2, car « la Pie qui chante » appartient à Cadbury-Schweppes depuis 1997.

**Règle 4 – Si une agence cite plusieurs produits d'une même entreprise, comptabiliser un client dans le secteur approprié.**

Une troisième difficulté tient au fait que certaines agences présentent leur liste de clients par type de projets menés. Ainsi, si elles collaborent avec une entreprise en design graphique et en design d'environnement, le client apparaît deux fois. Or, nous ne comptabilisons les clients qu'une seule fois. Il faut alors vérifier dans la liste, répartie, parfois, sur plusieurs feuilles, si le client n'apparaît pas dans plusieurs projets – et le cas échéant, rayer les doublons.

**Règle 5 – Si une agence cite une entreprise dans différents projets, comptabiliser un client dans le secteur approprié.**

Une quatrième difficulté est le classement en lui-même, car certains clients sont diversifiées ou sont des holdings. Par exemple, Bouygues est aujourd'hui dans l'activité « Construction » mais aussi « Télécommunication » et « Services aux collectivités ». Pareillement, LVMH est dans le parfum, la cosmétique donc dans le secteur « Chimie 'pour l'homme' », mais aussi dans la « Distribution » et la « Communication. » Les règles 6 et 7 nous guident alors dans le classement.

**Règle 6 – Si l'agence cite une entreprise diversifiée ou un holding et si l'activité de l'entreprise est explicitement mentionnée, comptabiliser le client dans le secteur approprié.**

**Règle 7 – Si l'agence cite une entreprise diversifiée ou un holding sans préciser le domaine d'activité, comptabiliser le client dans son activité dominante.**

L'activité dominante est déterminée par la répartition du dernier chiffre d'affaires disponible de l'entreprise. Par exemple, Bouygues est classé en « Construction » si aucune information n'est mentionnée, car cette activité regroupe Colas, Bouygues Construction et Bouygues Immobilier, et représente 61.24% du chiffre d'affaires en 2003<sup>50</sup>.

En respectant l'ensemble de ces règles, nous avons classé les listes de clients juridiquement différents les uns des autres, en vue de mesurer la diversité de l'agence au niveau des secteurs représentés.

---

<sup>50</sup> Pour avoir les données chiffrées, consulter l'adresse suivante : [http://www.bouygues.com/ft/finance/chiffres\\_1231.asp#metiers\\_affaires](http://www.bouygues.com/ft/finance/chiffres_1231.asp#metiers_affaires)

### 4.3.3.3 Construction de la variable « Diversité sectorielle »

Calculer la diversité suppose tout d'abord de mesurer la spécialisation de l'agence  $i$  dans un secteur  $k$  : est-ce que l'agence  $i$  est spécialisée dans le secteur  $k$  ? L'indice de spécialité est compris entre 0, quand l'agence n'est pas spécialisée dans le secteur étudié, et 1, dans le cas inverse.

$$\text{spécialisation\_sectorielle}(i, k) = \frac{\text{clients}(i, k)}{\sum_{k=1}^{13} \text{clients}(i, k)}$$

- Clients( $i, k$ ) : nombre de clients cités par l'agence  $i$  dans le secteur  $k$

Ensuite, nous cherchons à savoir si l'agence est spécialisée dans plusieurs secteurs. Cet indice signifie :

- 0 : l'agence n'est pas diversifiée,
- 1 : l'agence est diversifiée.

$$\text{diversité\_sectorielle}(i) = 1 - \sum_{k=1}^{13} (\text{spécialisation\_sectorielle}(i, k))^2$$

Tableau 27 - Exemple de calcul de la diversité sectorielle de O'de Formes en 1997

Noms des secteurs	Banque	Assurance	Distribution	Technologie	Ressources et Industries	Chimie pour les « hommes »	Agroalimentaire	Moyens de locomotion	Construction	Communication	Détente	Services aux collectivités	Transport
Nb de clients	1	1	2	3	0	4	0	1	1	0	1	2	0
Nombre total de clients = 16													
Spécialisation	0.06	0.06	0.12	0.18	0	0.25	0	0.06	0.06	0	0.06	0.12	0
Diversité sectorielle = 0.85													

L'agence *O'de Formes* en 1997 a donc un portefeuille de clients diversifié. Ainsi, la spécialisation des agences dans un ou plusieurs secteurs nous permet de prendre en compte le fait que l'agence soit obligée de ménager plusieurs systèmes de normes pour répondre efficacement à chacun des clients.

#### **4.3.4 LE POIDS DES CLIENTS REPUTES**

Si la diversité sectorielle est importante, les clients nommés le sont tout autant. En effet, certaines agences précisent quel est le projet de design avec telle entreprise, ce qui permet de visualiser concrètement le résultat de leur pratique professionnelle. Muriel Rajaut, collaboratrice au sein de l'agence Desgrippes/Gobé, explique :

*« Plus le nom du client est reconnu, important, international, plus le futur client se dit qu'il peut avoir confiance en nous. De plus, comme les noms des marques sont connus, le client voit de quoi il s'agit. Cela joue sur la confiance mais aussi sur le retour sur investissement. En effet, l'annonceur connaît en général les effets d'un changement du packaging d'un produit concurrent. Grâce au listing de nos clients, il peut faire le lien entre le succès d'un produit et l'agence » (Par l'auteur, le 16 décembre 2003).*

Les clients sont dits réputés, car performants sur les plans financier, marchand ou encore international. Ainsi, nous avons retenu l'indice boursier français CAC40, et les leaders français et mondiaux classés par la revue L'Expansion comme une liste potentielle des entreprises dites réputées. L'indice prend en compte le nombre de citations de clients appartenant au CAC40 et/ou au classement des leaders. Le calcul de cet indice suppose de détailler tout d'abord les informations propres à ces deux listes.

##### **4.3.4.1 Le cas des entreprises du CAC40**

Cet indice regroupe les 40 valeurs du premier marché, parmi les plus fortes capitalisations, les plus liquides ; et il sert de support aux marchés dérivés (Stephany 2000). Comme l'étude longitudinale débute en 1989 pour se terminer en 2002, nous

avons recomposé le CAC40 pour chaque année au 31 décembre.

Le site Internet <http://www.bnains.org/index.htm> donne cette possibilité. Nous nous sommes efforcés de vérifier certaines informations pour nous assurer de la fiabilité des données, à partir de cas pris au hasard (le Club Méditerranée, Suez, Vivendi, Pernod Ricard...). A partir de 1993, ce site met en ligne les références fournies par la Société des Bourses Françaises (SBF) : cette institution financière spécialisée est une des autorités du marché avec la Commission des Opérations Boursières (COB) et le Conseil des Marchés Financiers (CMF). La SBF organise, notamment, les transactions sur les marchés réglementés, prononce l'admission à la cote, diffuse les cours en temps réel et enregistre les négociations entre les acteurs.

Les échantillons d'agences de design sont classés en fonction du temps, mais la revue de Stratégies de 1990 nous donne les informations de l'année 1989. Cette particularité nous oblige à faire attention aux dates des compositions des CAC40. Par exemple, pour analyser les agences de la revue 1990, le classement du CAC40 est daté du 31/12/1989. Le choix du 31 décembre nous semblait naturel et il a été respecté pour toutes les compositions de 1989 à 2002. Ainsi, il est à noter que cet indice est composé de 41 entreprises au 31/12/1993 et au 31/12/1994, mais de 39 entreprises au 31/12/1996 et au 31/12/1997.

Nous avons, ensuite, analysé la vie de ces entreprises pour tenir compte de leurs évolutions possibles et ne pas faire d'erreurs dans le codage. En effet, certaines entreprises ont changé de nom : Besnier est devenu Lactalis en 1999. D'autres ont fusionné : Total et Petrofina fusionnent en 1999, puis elles fusionnent avec Elf Aquitaine en 2000. D'autres encore achètent des marques ou des magasins : LVMH achète la Samaritaine en 2001. Ces recherches ont donné naissance à de longues listes informatiques rappelant les étapes clés de la vie de ces entreprises.

#### *4.3.4.2 Le cas des entreprises leaders de 1989 à 2002*

La première étape du traitement a consisté à déterminer les entreprises leaders de chacun des treize secteurs. Pour ce faire, nous avons utilisé principalement une

source documentaire fiable : la revue L'Expansion. En effet, elle propose un classement des leaders au cours des années 1989 à 2002. Nous les avons alors identifiés pour les treize secteurs créés.

Figure 20 - Illustration d'un classement en 2002



Source : <http://archives.lexpansion.com/data/PDF/0670/exp0670169.pdf>

De plus, l'équipe des 1000 précise la méthode utilisée pour ces classements. Par exemple, le critère de classement dans les univers des industries, des services et des commerces est le chiffre d'affaires consolidé hors taxes du dernier exercice de douze mois. Les banques sont classées en fonction du produit net bancaire, et les assurances en fonction des primes brutes. Les filiales sont classées si leur chiffre d'affaires dépasse les 300 millions d'euros. Aucun rang ne leur est attribué, si la maison mère consolide ses chiffres et figure dans la même catégorie.

Ainsi, de 1996 à 2002, nous avons un classement des industries et des services, un autre concernant les entreprises commerciales, un autre pour les banques et un dernier pour les assurances. De 1989 à 1995 inclus, le premier classement est divisé en

deux : un pour les industries et un pour les services. En 1989, les entreprises publiques ont été classées à part.

Les données proviennent soit des entreprises elles-mêmes, soit d'organismes réputés fournissant des renseignements sur les entreprises : la Coface SCRL<sup>51</sup> et la BIL (Base d'Informations Légales<sup>52</sup>).

En revanche, vérifier la fiabilité des classements est primordial pour pouvoir utiliser ce travail. La crédibilité dépend de la rigueur méthodologique et des données traitées. Même si les renseignements sont fournis par les entreprises ou des organismes réputés, nous ne savons pas si le traitement comptable est similaire. Evidemment, les règles du PCG sont strictes, mais nous savons que certains postes montrent la gestion stratégique de l'entreprise et la subjectivité des entrepreneurs et des comptables (gestion des provisions pour risque, évaluation des stocks...).

De plus, nous savons que les entreprises ne fournissent pas les mêmes résultats aux actionnaires, à la maison mère, voire aux cadres dirigeants de l'entreprise elle-même. De ce fait, nous ne pouvons pas certifier la fiabilité et l'objectivité de ces renseignements. Malgré ce constat, ce travail est basé sur des données officielles : des structures juridiques peuvent l'utiliser, par exemple, pour réaliser une analyse concurrentielle ou tout simplement pour appréhender les activités françaises ou mondiales.

Au fil du temps, il faut noter que certains critères ont évolué, d'où une certaine incohérence qu'il nous a fallu résoudre. En effet, en 1989, les entreprises publiques (EDF, GDF, France Telecom, La Poste, SNCF...) ont été classées à part du classement des services, alors qu'au cours des années suivantes elles y ont été intégrées. De ce fait, nous avons travaillé le classement des services pour intégrer ces entreprises. Cela nous a permis de classer ces structures juridiques dans le secteur « Services aux entreprises et à la Société » sans devoir créer une catégorie « Entreprises publiques ».

En 1990, un problème similaire s'est posé : la Générale des Eaux et la Lyonnaise des Eaux sont classées dans l'univers industriel, alors que par la suite elles sont classées dans celui des services –avant que des modifications structurelles ne

---

<sup>51</sup> [www.cofacering.fr](http://www.cofacering.fr)

<sup>52</sup> <http://www.bil.fr/>

surviennent, particulièrement dans le cas de la Générale des Eaux qui devient Vivendi Environnement en 1997 puis Véolia en 2003. Cette différence de classement ne faisait plus apparaître ces deux entreprises comme leaders de leur secteur. Or, en 1989 et en 1991, elles apparaissent comme tels. Nous avons alors reclassé ces entreprises avec les services pour gagner en cohérence au fil du temps.

De plus, de 1989 à 1995 inclus, les classements distinguent les industries et les services, puis de 1996 à 2002, ce n'est plus le cas. Heureusement, cette différence n'entraîne pas de problèmes lors de la détermination des leaders sectoriels français, puisque nous voyons apparaître des leaders similaires en 1995 et en 1996. De plus, les critères de classement sont identiques : la notion de groupe, le chiffre d'affaires consolidé hors taxes du dernier exercice de douze mois. Même si certaines entreprises apparaissent plus tard dans le classement général, la logique de classement est respectée : si la Française des Jeux était 10<sup>e</sup> et la SNCF 6<sup>e</sup> en 1995 dans le classement des services, la première est 38<sup>e</sup> et la seconde est 15<sup>e</sup> dans le classement des industriels et des services en 1996. Mais ces deux entreprises font toujours parties des leaders de leur secteur « Jeux » et « Transport ».

Une fois ces limites résolues ou, tout du moins, relevées, nous avons déterminé les leaders français puis mondiaux. Comme lors d'un classement sportif, notre objectif a consisté à retenir les trois premiers de chaque secteur : l'or, l'argent et le bronze.

#### **4.3.4.2.1 Le cas des leaders français**

Nous avons respecté le classement en lui-même –hormis les petites modifications susmentionnées. Ainsi, pour respecter la représentativité de la concurrence sectorielle, nous avons classé les entreprises multisectorielles dans chacun des secteurs où elle est active. Par exemple, si Bouygues est majoritairement dans le secteur de la « Construction », il est également dans les « Télécommunications » et les « Services aux collectivités ». Nous le classons dans chaque secteur. En revanche, il peut ne pas faire parti des trois trios de ces secteurs. En effet, il se peut, par exemple, que d'autres entreprises classées en « Télécommunication » avant Bouygues occupent les places dans ce secteur, alors que ce ne sera pas le cas dans « Construction ».

Ainsi, en 1999, Bouygues est classé 2<sup>e</sup> dans le secteur de la « Construction », mais 4<sup>e</sup> dans les « Télécommunications » - Vivendi, France Telecom et Alcatel

composent le trio de cette année. Par conséquent, si une agence cite Bouygues Télécom en 1999, nous ne pourrions pas compter ce client comme leader en Télécommunication. Par contre, si une agence cite Bouygues sans spécifier l'activité, nous le comptabiliserons comme leader en « Construction ».

Comme toutes les entreprises classées sont généralement connues, des informations à leur propos sont disponibles sur Internet. De ce fait, nous avons pu étudier la vie de chacune d'elle sans trop de soucis : quelles sont ses activités ? Est-elle diversifiée ? Si oui, quelle est l'activité dominante ? A-t-elle changé de nom ? A-t-elle fait l'objet d'un rachat ou a-t-elle racheté d'autres structures ?

Ce travail est venu compléter celui relatif aux entreprises du CAC40. Effectivement, certaines entreprises cotées à la Bourse de Paris sont également des leaders de leur secteur. Ce phénomène est logique, car l'indice boursier regroupe les 40 plus fortes capitalisations.

Dans le cas des leaders français, les règles de classement sont les suivantes :

**Règle 8 – Si une agence cite plusieurs produits d'une même entreprise leader, comptabiliser un client leader dans le secteur approprié.**

**Règle 9 – Si une agence cite une entreprise leader dans différents projets, comptabiliser un client leader dans le secteur approprié.**

**Règle 10 – Si l'agence cite un client appartenant à une entreprise leader, comptabiliser celui-là comme un client leader dans le secteur approprié.**

**Règle 11 – Si l'agence cite un client leader qui est diversifié en spécifiant l'activité, et si ce client est classé dans ce secteur d'activité, le comptabiliser en tant que leader du secteur.**

**Règle 12 - Si l'agence cite un client leader qui est diversifié en spécifiant l'activité, et si ce client n'est pas classé dans le secteur d'activité, ne pas le comptabiliser en tant que leader du secteur.**

**Règle 13 - Si l'agence cite un client leader qui est diversifié sans spécifier l'activité, le comptabiliser en tant que leader du secteur de son activité dominante.**

#### 4.3.4.2.2 Le cas des leaders mondiaux

Les leaders mondiaux sont importants à prendre en compte, car certaines agences ont une forte dimension internationale : elles cherchent à conquérir des marchés à l'étranger et, par conséquent, elles citent des clients leaders sur le plan

mondial. Nous avons utilisé le classement de la revue de L'Expansion. Cependant, seules 100 entreprises des secteurs de l'industrie et des services sont classées : nous n'avons pas pu alors construire systématiquement un trio de leader par manque de renseignements. Il aurait fallu beaucoup plus d'entreprises pour couvrir tous les secteurs. Par exemple, dans le cas du secteur du « Jeu », aucune entreprise mondiale ne fait partie des 100 premières : nous n'avons alors aucun trio de 1989 à 2002.

Par contre, la situation est différente pour les banques et les assurances, car elles ont été exclues de ce classement. Nous avons alors adopté le classement donné par les Quid. Sont citées les principales banques en fonction des résultats nets et les assurances en fonction de leur chiffre d'affaires. Etant donné que les Quid ne fournissent pas les classements de chaque année, nous avons utilisé les classements disponibles pour construire les données manquantes, et éviter d'exclure un trop grand nombre de secteurs de ce classement.

La logique d'estimation des données manquantes consiste à dire : si une entreprise appartient au trio d'une année, il y a de fortes chances pour qu'elle le soit également la pénultième année et l'année suivante. Sans étendre ce raisonnement de façon systématique, nous avons limité cette extension pour trois années avant et après le classement de l'année disponible, sauf exception. Ces classements ont une part d'artificiel (Donada et al 2003). Heureusement, seuls deux secteurs sont concernés par ce problème.

*Tableau 28 - Compléter les données manquantes pour les leaders de la Banque*

<b>Classements disponibles pour les Banques</b>	<b>Utilisés dans la construction des trios des années :</b>
Classements des banques mondiales en 1991	1989, 1990, 1991
Classements des banques mondiales en 1992	1992
Classements des banques mondiales en 1993	1993, 1994, 1995, 1996
Classements des banques mondiales en 1998	1996, 1997, 1998
Classements des banques mondiales en 1999	1999, 2000, 2001 et 2002

*Remarque: 1 - L'année 1996 est le cumul des classements de 1993 et 1998.*

*Tableau 29 - Compléter les données manquantes pour les leaders de l'Assurance*

<b>Classements disponibles pour les Assurances</b>	<b>Utilisés dans la construction des trios des années suivantes :</b>
Classements des assurances mondiales en 1990	1989, 1990, 1991
Classements des assurances mondiales en 1992	1992, 1993, 1994, 1995
Classements des assurances mondiales en 1998	1996, 1997, 1998, 1999, 2000, 2001, 2002

En outre, comme les classements des 100 entreprises mondiales nous manquaient pour les années 1998 et 1999, nous avons adopté la logique d'estimation des données manquantes mentionnée plus haut. Ainsi, nous avons utilisé le classement des leaders mondiaux de 1997 pour traiter également les clients de 1998. Les clients de l'année 1999 ont été traités grâce au classement de 2000.

Ce travail nous a permis ensuite d'étudier la vie de ces entreprises : leurs activités dominantes, les produits fabriqués et/ou commercialisés, les fusions, les changements de nom... L'objectif est d'éviter de comptabiliser deux fois la même entreprise, si deux produits différents sont mentionnés, par exemple.

#### 4.3.4.3 Construction de la variable « Clients réputés »

Cette variable va nous permettre de savoir si l'image institutionnelle peut être expliquée par la spécialisation de l'agence en clients réputés, car leaders de leur secteur ou au CAC40, et ainsi de tester les hypothèses H<sub>3</sub> et H<sub>4</sub>. La logique de calcul a consisté à estimer que si une entreprise est en même temps au CAC40, leader français et mondial, elle est vraiment réputée dans le marché. Nous avons calculé l'intensité de la réputation des clients dans le portefeuille commercial des agences ainsi :

$$clients\_réputés(i) = \ln(1 + clientsCAC40(i) + \sum_{k=1}^{13} (lead\_fr(i,k) + lead\_mond(i,k)))$$

Avec :

- $clientsCAC40(i)$  : le nombre de clients cités par l'agence  $i$  et appartenant au CAC 40.
- $lead\_fr(i,k)$  : le nombre de clients cités par l'agence  $i$  et appartenant au trio des leaders français du secteur  $k$ .
- $lead\_mond(i,k)$  : le nombre de clients cités par l'agence  $i$  et appartenant au trio des leaders mondiaux du secteur  $k$ .

#### 4.3.5 LE POIDS DES PARTENARIATS PROFESSIONNELS

Les agences de design précisent également leurs partenariats avec d'autres entreprises. Nous les distinguons des attaches institutionnelles classiques, comme celles

avec des associations, des syndicats professionnels etc. En effet, les agences de design montrent ainsi leur réseau professionnel : les partenariats sont des entreprises locales ou étrangères spécialisées dans une activité particulière, comme une expertise en design manquant à l'agence, l'usinage de mobiliers pour le show-room d'un client, le moulage d'un packaging à l'essai, la production industrielle d'un produit de l'agence elle-même... Les agences ont des relations industrielles régulières avec ces entreprises.

Par exemple, l'agence *Aesthete* en 1994 signale son partenariat avec une agence conseil en communication, Roma. La même année, l'agence *Cb'A* annonce elle aussi des partenariats avec une agence de Conseil en Motivation, Propulsum, un cabinet de conseil en Nutrition, Agnes Mignonac ou un autre en communication promotionnelle, Propeller.

En outre, nous différencions les partenariats professionnels français et étrangers pour relever l'impact des relations interorganisationnelles en fonction de la nationalité du siège social du partenaire (Calori et al. 1997). Pour illustration, en 1999, l'agence *Meyzler et Associés* signale deux partenaires étrangers en design industriel : Jaxwall Design Group à Stockholm et Design by à Copenhagen. Quant à l'agence *Gazelle d'Amoor*, elle a deux partenariats industriels milanais : Alcazar, qui est spécialisé dans l'injection métal et plastique, et Giovanardi, spécialisé dans l'aluminium, le plexi, le bois...

Eu égard à la masse d'organisations, nous ne pouvons pas lister tous les partenaires possibles. Nous avons donc analysé chaque cas grâce à Internet, ce qui nous a permis de bien distinguer les partenaires nationaux et ceux étrangers. Notre critère de classement s'attardait sur la localisation du siège social du partenaire. Si nous n'avions accès à aucune information sur Internet, nous considérions que le partenaire était national : c'était la situation la plus fréquente. La mesure de cette variable est alors :

- Partenariats\_français( $i$ ) = log du nombre de partenariats de l'agence  $i$  avec des entreprises françaises.
- Partenariats\_etrangers( $i$ ) = log du nombre de partenariats de l'agence  $i$  avec des entreprises étrangères.

En revanche, dans le cadre de notre travail, nous nous focalisons sur les partenariats étrangers, car ils héritent d'un passé administratif national différent de celui

des agences françaises (Calori et al. 1997). De plus, ce cas de figure s'avère être moins fréquent, d'où notre interrogation sur leur influence. Ainsi, cette mesure simple indique si le lien professionnel avec des structures étrangères influence les agences de design à asseoir leur légitimité sur une image institutionnelle référençant les valeurs du fonctionnalisme, du formalisme ou du stratégique.

## 4.4 LES VARIABLES DE CONTROLE

Le modèle théorique de la thèse retient cinq variables de contrôle, auxquelles s'ajoute la variable des « Liens institutionnels » n'ayant pas fait l'objet d'hypothèses. Elles permettent de circonscrire les résultats obtenus et de tenir compte de variables structurelles, telles que la taille de l'agence de design (nombre de personnes), sa structure juridique et financière...

### 4.4.1 LE CAS DES « LIENS INSTITUTIONNELS »

Une des variables retenues dans le modèle théorique concerne les attaches institutionnelles professionnelles, syndicales et les accréditations. En revanche, nous avons assimilé toutes les attaches institutionnelles, car très peu d'agences sont syndiquées, et rares sont celles qui le mentionnent. De plus, l'organisme susceptible d'apporter des accréditations, l'Opqdi, n'a plus d'activité depuis plusieurs années. La variable « Nombre de liens institutionnels » indique alors si une agence est plus ou moins reliée à des institutions professionnelles, et, de facto, si cela influence son type d'image institutionnelle. La mesure de la variable est alors :

- $\text{Liens\_inst\_fr}(i) = \log$  du nombre d'attaches institutionnelles à des organismes français de l'agence  $i$ .
- $\text{Liens\_inst\_etg}(i) = \log$  du nombre d'attaches institutionnelles à des organismes étrangers de l'agence  $i$ .

En matière de design industriel en France, il existe quelques institutions professionnelles fréquemment citées par les agences, comme l'APCI, l'Association Design Communication (ADC), l'IFD, l'association pour la Valorisation de

l'Innovation dans l'Ameublement (VIA), l'Union Française des Designers Industriels (UFDI) devenue depuis 1999 la Fédération des Designers Industriels, l'Office Professionnel de Qualification des Designers Industriels (OPQDI), l'*International Council of Societies of Industrial Design* (ICSID).

Les autres associations citées ont fait l'objet de recherches sur Internet et sur les guides des professionnels du design pour nous assurer qu'il s'agissait bien d'une association ouverte aux autres agences et non une création personnelle d'une agence. En revanche, nous distinguons les organismes français de ceux étrangers, car cela nous permet de relever l'étendue du réseau institutionnel de l'agence et d'identifier l'origine géographique du facteur organisationnel.

#### **4.4.2 LES VARIABLES DESCRIPTIVES**

**Composition de l'effectif (âge, sexe, minorité...).** Cette variable ne peut pas être exploitée comme nous l'envisagions. En effet, la revue ne donne pas les caractéristiques identitaires du personnel des agences de design. En ce qui concerne le profil éducatif du personnel, nous avons cherché à connaître particulièrement celui du ou des fondateur(s) de l'agence, ainsi que celui du ou des directeur(s) de création. Nous souhaitions différencier ceux qui ont suivi le parcours de designer à l'ENSCI, à l'Ecole de Boule ou Strate College etc., la formation commerciale/gestionnaire dans les Ecoles de Commerce, le diplôme artistique dans les Ecoles des Beaux-Arts, l'éducation d'un ingénieur ou encore un autodidacte. Il était parfois indiqué sur la page de description dans la revue, ou le site Internet de l'agence. Nous avons ensuite cherché à obtenir les nombreuses données manquantes auprès des agences encore en vie, à maintes reprises, d'abord par courriel, puis par téléphone. Mais, nous n'avons pas eu suffisamment de données pour tenir compte de cette influence sur les résultats. De plus, ces informations étaient impossibles à recueillir pour les agences disparues.

**Description financière et juridique de l'organisation.** Le statut juridique de l'organisation ne pose aucun souci, dans la mesure où cette information est renseignée sur la grande majorité des fiches. Ainsi, nous distinguons les formes juridiques de type Société Anonyme (codé 1) des autres, comme SARL, EURL, indépendant... (codé 0).

Si nous n'avons pas accès à cette information pour l'année ( $t$ ), nous la cherchons sur *societe.com* ou sur le site Internet de l'agence. Sinon, nous procédons par logique : nous reportons le statut juridique de l'année ( $t-1$ ), si le niveau du capital n'a pas changé en ( $t$ ) et/ou si le statut de l'année ( $t+1$ ) est similaire à celui de ( $t-1$ ).

Pareillement, le montant du capital est donné : nous les exprimons en euros pour gagner une cohérence pour le futur. Pour les données manquantes, nous adoptons la même démarche que pour le statut juridique.

La description financière se résume au chiffre d'affaires et à la marge brute. Ces informations sont fréquemment proposées en comparaison avec l'année précédente, voire avec la pénultième année. De ce fait, si nous manquons l'information pour une année, nous pouvons la trouver sur les autres fiches de l'agence. De plus, le site *societe.com* nous permet de compléter les données manquantes. Cependant, ce site Internet ne donne que les dernières années officialisées par l'agence de design ; et les données des agences disparues ne peuvent pas être renseignées. Ainsi, cette information n'est valable que pour cinq années en moyenne sur les 14 années de la base.

**Durée.** Nous avons également tenu compte de la durée de vie de l'individu à la fin de chaque année étudiée. La durée est le logarithme népérien du nombre d'années qui court entre la création de l'agence et l'année observée.

**Sortie de l'organisation du champ.** Il s'agit d'une variable de contrôle de censure à droite. En effet, l'événement étudié est « la disparition de l'agence ». Pour certains individus, cela ne s'est pas produit à la fin de notre observation et la censure à droite permet de savoir si cet événement a lieu. Nous n'avons pas tenu compte de la censure à gauche, car, en raison de la construction des données secondaires de la revue de Stratégies, nos premières observations s'intéressent à des individus nécessairement en vie lors de la publication de la revue. Par conséquent, ils ne peuvent pas avoir déjà vécu l'événement étudié. Ainsi, nous codons 0 les individus encore en vie à la fin de la période d'observation, et 1 ceux étant sortis de la base en cours d'observation.

**Répartition de l'effectif en fonction des métiers.** Nous mesurons la taille de l'agence par le nombre de salariés, transformé en logarithme népérien pour réduire la dispersion. Cette information est renseignée la majeure partie du temps. Néanmoins,

l'objectif initial est de distinguer les commerciaux, des designers et des techniciens. Cette répartition est parfois fournie par des agences de design. Cependant, comme pour une des variables précédentes, trop peu d'agences en vie ont accepté de répondre à notre demande de renseignements ; puis, les agences disparues ne peuvent pas du tout être renseignées !

**Localisation géographique de l'agence.** L'intention est de repérer les agences qui ont une envergure internationale. Nous nous fions alors à l'adresse du siège social, mais également à l'existence de filiales nationales ou internationales. Si l'agence a une structure organisationnelle avec des ramifications internationales, nous codons cette variable 1, si elle est uniquement nationale, 0.

Concernant ces variables, nous ne pouvons pas toutes les renseigner sur la période de la base faute d'informations fiables. Mais, ce n'est pas le cas dans le futur. En effet, grâce aux nouvelles publications de la revue « Le Guide des professionnels du design » par *Stratégies*, nous pouvons peu à peu recueillir ces informations auprès des agences évidemment en vie, en vue de les traiter dans quelques temps. Ainsi, nous espérons avoir une dizaine d'années complètes au niveau de la répartition de l'effectif, du chiffre d'affaires etc. et alors les intégrer dans le modèle statistique et mieux expliquer l'image institutionnelle des agences de design.

Tableau 30 – Synthèse des indicateurs retenus

Variables à étudier	Indicateur retenu
<b>Image institutionnelle des agences de design</b>	Description de la Philosophie des agences de design sur la revue <i>Stratégies</i> « Le Guide des professionnels du design. »
<b>Le nombre des reconnaissances professionnelles</b>	$concentration\_reconnaisances(i) = \sum_{r=1}^5 specialisation(i,r)^2$
<b>La diversité de la pratique professionnelle</b>	$diversite\_expertise(i) = 1 - \sum_{x=1}^5 (spe\_note(i,x))^2$
<b>La diversité sectorielle du portefeuille commerciale de l'agence</b>	$diversite\_sectorielle(i) = 1 - \sum_{k=1}^{13} (specialisation\_sectorielle(i,k))^2$
<b>Le nb de clients réputés dans le portefeuille commercial de l'agence</b>	$clients\_reputes(i) = \ln(1 + clientsCAC40(i) + \sum_{k=1}^{13} (lead\_fr(i,k) + lead\_mond(i,k)))$
<b>Le nombre des partenariats</b>	Partenariats_français(i) = log du nombre de partenariats de l'agence <i>i</i> avec des entreprises françaises. Partenariats_etrangers(i) = log du nombre de partenariats de l'agence <i>i</i> avec des entreprises étrangères
<b>Statut juridique</b>	Si SA = 1, sinon = 0
<b>Age de l'agence</b>	$\ln(\text{durée de vie en } t) - t \in [1989-2002]$
<b>Sortie de l'agence « Censure à droite »</b>	Si en morte n 2003 = 1, sinon 0
<b>Taille de l'agence</b>	$\ln(\text{nombre de salariés})$
<b>Localisation géographique</b>	Si dimension internationale = 1, sinon 0.
<b>Le nombre de liens institutionnels français</b>	Liens_inst_fr(i) = log du nombre d'attaches institutionnelles à des organismes français de l'agence <i>i</i> . Liens_inst_etg(i) = log du nombre d'attaches institutionnelles à des organismes étrangers de l'agence <i>i</i> .



# RESULTATS STATISTIQUES ET ETUDE CONFIRMATOIRE

Ce chapitre 5 présente le travail statistique réalisé pour cette étude : le choix du modèle, les résultats obtenus et l'identification des hypothèses soutenues ou non. Nous pourrions alors préciser le profil des facteurs organisationnels expliquant chacune des trois images institutionnelles : la fonctionnaliste, la formaliste et la stratégique. Ces résultats ont fait l'objet d'une étude confirmatoire auprès d'experts montréalais. Nous présentons alors dans un second temps leurs critiques.

## 5.1 CHOIX DU MODELE STATISTIQUE *LOGIT*

Les modèles en statistiques permettant de signifier les liens supputés sont nombreux : les régressions linéaires classiques, les modèles de type *tobit* ou *logit* ou *probit*, les panels etc. (Greene 2003 ; Kennedy 2003). Le choix du modèle dépend en fait de la qualité de la variable dépendante : qualitative, quantitative, ordonnée ou nominale. Ainsi, avant de se lancer dans les tests à proprement parler, nous allons expliciter le processus de choix de modèle, pour ensuite réaliser les tests et discuter les résultats.

Mobiliser les outils d'économétrie pour tester nos hypothèses demande de nous intéresser, tout d'abord, à quelques règles d'utilisation pour éviter une application mécanique des techniques. Kennedy (2003) recommande au chercheur d'être familier avec le phénomène investigué et de connaître son histoire, ses institutions, ses contraintes, ses particularités, ses coutumes culturelles etc. Cela permet, en fait, de dépasser les résultats « bruts » des logiciels pour les rendre pertinents face à des personnes impliquées dans le phénomène. Dans ce sens, la recherche des logiques dans le champ du design industriel, puis de leur utilisation dans la construction des images

institutionnelles des agences de design nous a permis d'améliorer notre connaissance du contexte et de formuler des hypothèses.

*Tableau 31 - Rappel des hypothèses avancées*

<b>Facteurs Organisationnels</b>	<b>Image fonctionnaliste</b>	<b>Image formaliste</b>	<b>Image stratégique</b>
Concentration des reconnaissances	H <sub>1</sub> : (+)		
Diversité d'expertise	H <sub>2</sub> : (-)		H <sub>3</sub> : (+)
Diversité sectorielle dans le portefeuille commercial	H <sub>4</sub> : (-)	H <sub>5</sub> : (+)	
Nb de clients réputés dans le portefeuille commercial		H <sub>6</sub> : (-)	H <sub>7</sub> : (+)
Nb de partenariats			H <sub>8</sub> : (+)

Kennedy (2003) encourage également les chercheurs à bien connaître les données pour en remarquer les limites. Comment les données manquantes ont-elles été codées ? Est-ce que toutes les variables binaires sont codées 0 ou 1 ? Est-ce que toutes les variables sont cohérentes avec les minima et maxima de l'étude ? Ce travail peut se traduire par des graphiques, des matrices de corrélations, un graphe des résidus... Cette recherche s'est évertuée à détailler les réponses aux questions ci-dessus et à décrire les données disponibles. La description statistique des variables suit ce développement.

Cet économétricien critique la tendance des chercheurs, qui, ayant trouvé des résultats significatifs, arrêtent de chercher. En effet, même si les résultats corroborent les déclinaisons théoriques, il n'empêche que la démarche scientifique du paradigme positiviste exige de vérifier, confirmer et réfuter les résultats (Popper 1973). Kennedy (2003) soutient alors la nécessité d'accepter la réalité : il existe des solutions standards à des problèmes standards, mais en pratique, il n'y a pas de problème standard, seulement des solutions standards. Par conséquent, les résultats obtenus dans le cas de

l'étude des trois images institutionnelles en design industriel devront être présentés avec modestie.

Un dernier point nous semble important à souligner. Lors d'une étude statistique, le chercheur a naturellement envie que le modèle fonctionne, que les hypothèses soient bonnes et qu'il puisse bien expliquer la réalité. Or, parfois les signes entre la variable dépendante et une variable indépendante supposés s'avèrent non-conforme à l'hypothèse formulée. Kennedy (2003) explique alors qu'il ne faut pas considérer cette situation comme une « catastrophe », mais comme une « bénédiction. » En effet, le chercheur va être amené à vérifier à nouveau les données, les modèles théoriques mobilisés : il ne va pas suggérer une modification théorique avant d'avoir pris la peine de vérifier et de vérifier encore. Il se demandera alors s'il n'a pas omis une variable, s'il existe un biais de sélection de l'échantillon, une colinéarité entre des variables, une mauvaise définition des mesures ou encore s'il ne s'est pas trompé de modèles statistiques.

Dans ce sens, il nous faut retenir le bon modèle statistique pour étudier notre variable dépendante « l'image institutionnelle. » Il s'agit de trois variables binaires. Ainsi, si les régressions linéaires classiques s'appliquent à une variable dépendante quantitative – à condition de respecter les hypothèses du modèle -, elles ne concernent pas les variables binaires. Les 3 modalités de la variable ne sont pas ordonnées : aucune logique n'est jugée meilleure qu'une autre. Dans ce cas-ci, nous retenons des modèles à utilités aléatoires. A chaque modalité est associée une utilité pour les agences de design. Mais nous ne les connaissons pas, car il s'agit du résultat d'une décision stratégique dépendant des facteurs organisationnels. Il existe deux grands types de modèles à utilités aléatoires : *probit* ou *logit*. Greene (2003) précise que le modèle *probit* correspond au cas où le terme d'erreur suit une distribution normale, et que le modèle *logit* s'utilise dans le cas contraire. Ainsi, le second modèle peut être mobilisé plus largement dans de nombreuses disciplines et plus simplement. En revanche, il n'est pas adéquat lorsque plusieurs alternatives sont de proches remplaçant (Kennedy 2003). Heureusement, dans notre cas, nous avons cherché à créer trois classes distinctes, assimilées chacune à des variables qualitatives dichotomiques, ce qui nous permet d'utiliser ce dernier modèle.

Mais, le modèle *logit* a deux versions. Le modèle *multinomial logit* s'utilise quand sont étudiées les caractéristiques de l'individu face aux différents choix. Le modèle *logit* s'emploie quand les données concernent les attributs du choix, sous-entendu que les caractéristiques des individus changent pour chaque choix (Greene 2003). Or, nous nous intéressons aux caractéristiques du choix –les facteurs organisationnels expliquant chaque image institutionnelle. Nous utiliserons donc un « *conditional logit model* ». Cela nous permet alors de dessiner un profil type pour chacune des trois logiques.

Ce modèle répond à la fonction d'utilité suivante : l'individu  $i$  face à  $J$  choix non ordonné choisira le  $j$  suivant :

$$U_{ij} = z'_{ij} \beta + \varepsilon_{ij}$$

Nous disons alors que l'Utilité suit une fonction logistique. De plus, le modèle statistique suit la probabilité selon laquelle le choix  $j$  parmi les  $J$  choix est fait si :

$$prob(U_{ij} > U_{ik}), \forall k \neq j$$

Nous distinguons chacune des 3 images institutionnelles des agences de design en France. Trois modèles *logit* sont réalisés avec pour alternative dans chacun des cas un choix binaire : soit l'image impliquée dans le modèle est choisie, soit ce n'est pas le cas. Le modèle respecte alors la formule suivante (Greene 2003) :

$$prob(Y_i = j | z_{i1}, z_{i2}) = \frac{e^{\beta' z_{ij}}}{\sum_{j=1}^2 e^{\beta' z_{ij}}}$$

Ainsi, dans le cas de la recherche, nous avons une seule alternative :  $j = 1$  ou  $2$ . Le modèle d'utilité dépend de  $x_{ij}$ , qui inclut autant les aspects spécifiques de l'individu que ceux du choix. Ainsi, nous avons :  $z_{ij} = [x_{ij}, w_i]$ . Le composant  $x_{ij}$  varie à travers

l'alternative de chaque modèle et potentiellement à travers les agences de design elles-mêmes. Les caractéristiques de  $x_{ij}$  sont appelés les attributs du choix parmi chaque alternative  $z_{ij}$  des trois images de design {fonctionnalisme ; non fonctionnalisme}, {formalisme ; non formalisme} et {stratégique ; non stratégique}. Quant à  $w_i$ , il contient les caractéristiques de l'agence de design qui apparaissent plusieurs fois.

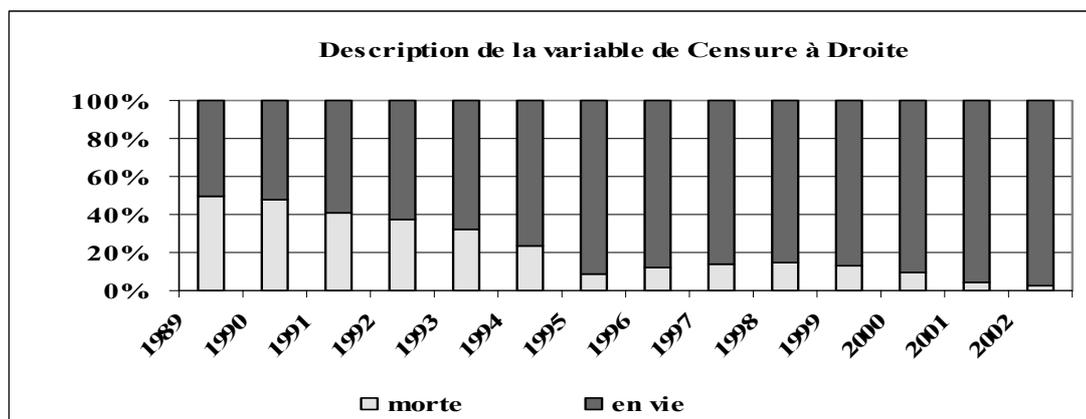
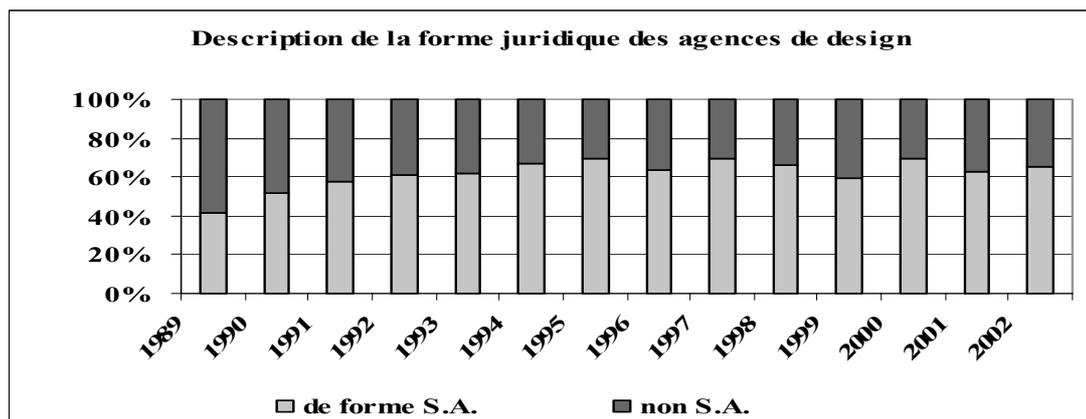
Nous finissons cette étude par réaliser un test *gologit* pour tester la robustesse des résultats obtenus. En effet, les résultats des modèles *logit* nous indiquent que certains facteurs organisationnels peuvent a priori expliquer plusieurs images : nous étudions alors les images institutionnelle référençant deux ou trois logiques. La variable dépendante retenue est alors le nombre de philosophies référencées : 1, 2 ou 3. La variable est ordinale. A présent, nous pouvons tester les hypothèses construites auparavant pour expliquer le choix des logiques légitimes dans le champ du design industriel en France.

## 5.2 RESULTATS DES TESTS

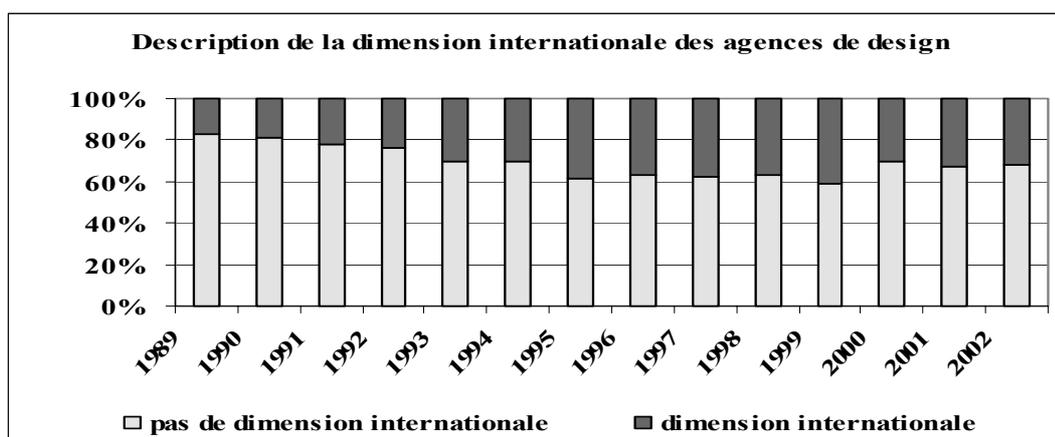
Avant de présenter les 6 modèles statistiques de régression logistique, nous décrivons l'ensemble des variables retenues pour mieux cerner leur comportement et d'éventuelles anomalies de codage.

### 5.2.1 DESCRIPTION DES VARIABLES

Pour décrire les variables, nous avons utilisé le logiciel statistique SPSS 11.0<sup>53</sup>. Suivent ainsi les usuelles valeurs - minimum, maximum, moyenne et écart-type- des variables quantitatives et l'étude des possibles corrélations entre variables. Les variables binomiales sont décrites par un histogramme en pourcentage. Le tableau des corrélations présenté plus loin montre deux corrélations fortes (coefficients  $>|0.35|$ ), qui concernent des variables de contrôle. Les autres coefficients sont non significatifs.



<sup>53</sup> Ce logiciel est disponible à notre laboratoire de recherche et aux bibliothèques locales (ESC de St-Etienne) à la différence du logiciel STATA utilisé pour réaliser les modèles *logit* et *gologit* (GATE et EM à Ecully).



*Tableau 32 - Description des variables numériques*

NOM DES VARIABLES	Nombre d'individus	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type
<i>Image Fonctionnalisme</i>	966	0	1	0.60	0.49
<i>Image Formalisme</i>	966	0	1	0.52	0.50
<i>Image Stratégique</i>	966	0	1	0.69	0.46
<i>Statut juridique</i>	966	0	1	0.62	0.48
<i>Age</i>	966	0.69	4.44	2.22	0.73
<i>Sortie / Censure à droite</i>	966	0	1	0.78	0.41
<i>Taille</i>	966	0.69	6.52	2.80	0.94
<i>Dimension internationale</i>	966	0	1	0.30	0.46
<i>Concentration reconnaissances</i>	966	0	1	0.12	0.26
<i>Liens institutionnels français</i>	966	0	2.19	0.20	0.40
<i>Liens institutionnels étrangers</i>	966	0	2.07	0.08	0.26
<i>Diversité d'expertise</i>	966	0	1	0.35	0.16
<i>Diversité sectorielle</i>	966	0	1	0.28	0.17
<i>Clients réputés</i>	966	0	3.29	1.49	0.87
<i>Partenaire français</i>	966	0	3.04	0.10	0.37
<i>Partenaires étrangers</i>	966	0	3.09	0.13	0.40

Tableau 33 - Tableau de corrélations entre les variables de l'étude

	Image Fonctionnalisme	Image Formalisme	Image Stratégique	Statut juridique	Age	Sortie	Taille	Dimension internationale	Concentration des prix	Liens institutionnels français	Liens institutionnels étrangers	Diversité d'expertise	Diversité sectorielle	Clients réputés	Partenaires français	Partenaires étrangers
Image Fonctionnalisme																
Image Formalisme	-.246															
Image Stratégique	.047	.001														
Statut juridique	-.004	-.078	.166													
Age	.091	.000	.143	.284												
Sortie	.018	-.057	-.180	-.152	-.123											
Taille	.120	-.056	.163	<b>.442</b>	<b>.393</b>	-.177										
Dimension internationale	-.038	.023	.061	.077	.107	-.091	.042									
Concentration prix	.082	-.114	.113	.129	.158	-.031	.169	-.032								
Liens institutionnels français	-.033	.011	.090	.194	.192	-.129	.289	.051	.187							
Liens institutionnels étrangers	-.033	.040	.041	.113	.185	-.095	.205	.121	-.018	.218						
Diversité d'expertise	-.007	.066	.143	.179	.250	-.129	.237	.006	.074	.118	.042					
Diversité sectorielle	-.022	.140	-.071	.027	.036	-.078	-.169	.077	-.018	-.169	-.061	.009				
Clients réputés	.055	-.107	.138	.102	.166	-.030	.270	.089	.084	.140	.141	.097	-.169			
Partenaires français	.008	-.037	-.003	.054	-.011	.000	.065	-.042	.094	.051	-.031	-.028	-.104	.079		
Partenaires étrangers	.000	.064	.102	.086	.122	-.075	.104	.124	.054	.113	.114	.014	-.017	.037	.159	

## 5.2.2 PRESENTATIONS DES MODELES ET DE LEURS RESULTATS

Six modèles de type *logit* sont proposés, où les trois images institutionnelles mono-logiques sont mises en parallèle. Le modèle 1 prend en compte les variables de contrôle. Les modèles 2 à 6 incluent un à un les facteurs organisationnels du modèle ayant fait l'objet d'une hypothèse. Nous discutons en détail des résultats dans la section suivante grâce notamment aux analyses des experts de Montréal rencontrés en avril 2003, où nous leur avons présentés ces mêmes résultats.

Tableau 34 - Modèles statistiques 1, 2 et 3 des régressions logistiques

Variables	MODELE 1			MODELE 2			MODELE 3		
	Image fonctionnaliste	Image formaliste	Image stratégique	Image fonctionnaliste	Image formaliste	Image stratégique	Image fonctionnaliste	Image formaliste	Image stratégique
Constante	-1.82 (0.069)	1.19 (0.234)	-0.54 (0.591)	-1.75 (0.079)	1.06 (0.290)	-0.45 (0.655)	-0.96 (0.337)	-0.09 (0.930)	-1.25 (0.211)
Structure juridique	-1.21 (0.227)	-1.30 (0.195)	1.41 (0.159)	-1.27 (0.203)	-1.23 (0.218)	1.33 (0.183)	-1.23 (0.218)	-1.32 (0.185)	1.27 (0.206)
Age	1.5 (0.178)	0.43 (0.664)	1.29 (0.197)	1.22 (0.224)	0.66 (0.511)	1.14 (0.256)	1.35 (0.177)	0.37 (0.708)	0.87 (0.387)
Sortie du secteur	0.55 (0.580)	-1.27 (0.204)	-2.52* (0.01)	0.53 (0.594)	-1.26 (0.209)	-2.53* (0.01)	0.47 (0.639)	-1.14 (0.256)	-2.41*** (0.01)
Taille (effectif)	2.51** (0.012)	-0.91 (0.361)	1.25 (0.213)	2.46*** (0.01)	-0.77 (0.440)	1.12 (0.261)	2.55*** (0.01)	-0.91 (0.363)	0.98 (0.328)
Dimension internationale	-0.95 (0.344)	0.36 (0.720)	0.79 (0.429)	-0.86 (0.392)	0.25 (0.801)	0.86 (0.390)	-0.88 (0.378)	0.29 (0.771)	0.88 (0.381)
Liens institutionnels français	-1.54 (0.124)	0.40 (0.689)	0.59 (0.553)	-1.78* (0.075)	0.72 (0.470)	0.33 (0.740)	-1.75* (0.081)	0.66 (0.511)	0.26 (0.793)
Liens institutionnels étrangers	-1.15 (0.250)	0.75 (0.455)	-0.33 (0.739)	-1.01 (0.314)	0.60 (0.550)	-0.21 (0.837)	-1.04 (0.298)	0.64 (0.521)	-0.15 (0.881)
Concentration prix				1.38 (0.168)	-2.14** (0.032)	1.79* (0.073)	1.38 (0.166)	-2.17** (0.030)	1.80* (0.072)
Diversité expertise							-0.95 (0.345)	1.89* (0.058)	1.58* (0.11)
Diversité sectorielle									
Clients réputés									
Partenaires français									
Partenaires étrangers									
Nb d'observations	966	966	966	966	966	966	966	966	966
Log-L	-635.523	-661.037	-568.811	-633.398	-655.421	-565.745	-632.560	-652.239	-563.210
Wald chi2	12.47*	5.40	26.31***	14.03*	9.53	31.80***	14.91*	12.78	33.64***

Remarque : Significatif à <0.01 (\*\*\*) , à 0.05 (\*\*), à 0.1 (\*).

Tableau 35 - Modèles statistiques 4, 5 et 6 des régressions logistiques

Variables	MODELE 4			MODELE 5			MODELE 6		
	Image fonctionnaliste	Image formaliste	Image stratégique	Image fonctionnaliste	Image formaliste	Image stratégique	Image fonctionnaliste	Image formaliste	Image stratégique
Constante	-0.84 (0.400)	-1.22 (0.223)	-0.53 (0.595)	-0.93 (0.351)	-0.84 (0.401)	-0.88 (0.378)	-.092 (0.359)	-0.85 (0.393)	-0.84 (0.401)
Structure juridique	-1.20 (0.229)	-1.63* (0.10)	1.44 (0.150)	-1.19 (0.235)	-1.71* (0.088)	1.50 (0.135)	-1.18 (0.239)	-1.74* (0.082)	1.56 (0.12)
Age	1.37 (0.169)	0.09 (0.927)	1.03 (0.302)	1.35 (0.178)	0.20 (0.842)	0.93 (0.353)	1.36 (0.172)	0.09 (0.927)	0.77 (0.441)
Sortie du secteur	0.46 (0.649)	-0.86 (0.392)	-2.64*** (0.008)	0.44 (0.658)	-0.83 (0.409)	-2.69*** (0.007)	0.44 (0.660)	-0.78 (0.434)	-2.66*** (0.008)
Taille (effectif)	2.49*** (0.01)	-0.38 (0.700)	0.62 (0.537)	2.41*** (0.01)	-0.10 (0.924)	0.30 (0.761)	2.41*** (0.01)	-0.11 (0.913)	0.26 (0.796)
Dimension internationale	-0.86 (0.389)	0.09 (0.928)	0.99 (0.324)	-0.91 (0.365)	0.26 (0.792)	0.84 (0.402)	-0.86 (0.390)	0.10 (0.917)	0.64 (0.519)
Liens institutionnels français	-1.70* (0.089)	1.10 (0.270)	-0.2 (0.982)	-1.69* (0.090)	1.15 (0.252)	-0.08 (0.937)	-1.70* (0.089)	1.07 (0.283)	-0.17 (0.867)
Liens institutionnels étrangers	-1.05 (0.295)	0.72 (0.469)	-0.23 (0.816)	-1.08 (0.281)	0.85 (0.394)	-0.38 (0.706)	-1.10 (0.270)	0.76 (0.450)	-0.58 (0.561)
Concentration prix	1.38 (0.167)	-2.41*** (0.01)	1.77* (0.076)	1.36 (0.173)	-2.38*** (0.01)	1.75* (0.080)	1.38 (0.169)	-2.43*** (0.01)	1.78* (0.074)
Diversité expertise	-.094 (0.346)	1.87* (0.061)	1.67* (0.096)	-.097 (0.332)	1.94** (0.053)	1.64* (0.10)	-0.98 (0.327)	1.98** (0.048)	1.70* (0.09)
Diversité sectorielle	-0.15 (0.884)	2.78*** (.005)	-1.62* (0.10)	-0.07 (0.943)	2.58*** (0.01)	-1.42 (0.152)	-0.08 (0.935)	2.62*** (0.009)	-1.44 (0.15)
Clients réputés				0.62 (0.538)	-1.91** (0.05)	1.96** (0.05)	0.63 (0.531)	-1.91** (0.05)	2.02** (0.043)
Partenaires français							-0.13 (0.895)	-0.24 (0.809)	-1.21 (0.225)
Partenaires étrangers							-0.03 (0.976)	1.83* (0.067)	1.95** (0.05)
Nb d'observations	966	966	966	966	966	966	966	966	966
Log-L	-632.535	-642.541	-559.642	-632.167	-638.847	-556.04	-632.147	-636.394	-552.100
Wald chi2	14.89*	23.42***	39.41***	14.92	27.85**	42.85***	15.64	34.29***	50.55***

Remarque : Significatif à <0.01 (\*\*\*) , à 0.05 (\*\*), à 0.1 (\*).

Ces six modèles permettent de relever quelles sont les variables qui distinguent les trois images institutionnelles référant une seule logique. Nous remarquons que l'ajout de variables indépendantes n'améliore pas le niveau de signification du modèle 6 dans le cas de l'image institutionnelle fonctionnaliste. De plus, certaines variables ne sont significatives pour aucune des images, comme l'âge de l'agence, la dimension internationale... Enfin, nous obtenons des résultats dits complémentaires, car non supposés dans notre appareil hypothétique.

### Les variables de contrôle

Le **modèle 1** détaille la significativité des variables de contrôle. Nous apprenons alors que la *structure juridique* ne caractérise aucune des images institutionnelles des agences de design de notre étude, bien que les modèles 4, 5 et 6 précisent un lien négatif à 10% entre la structure juridique et l'image institutionnelle formaliste. De ce fait, cette variable caractérise le choix de cette image : plus l'agence a une structure juridique de société anonyme, moins son image institutionnelle est de type formaliste. Ce résultat se comprend en se référant aux valeurs de la logique formaliste : la créativité individuelle, voire artistique, l'émotion, l'éclectisme s'exprime a priori davantage dans de petites structures, car moins soumises à des règles structurelles.

L'*âge* n'a pas d'effet sur l'image institutionnelle. Ce résultat rejoint la figure 19, qui montre visuellement l'absence de lien entre l'âge et l'image institutionnelle.

La variable de *sortie de l'agence* (censure à droite) caractérise l'image institutionnelle stratégique : plus une agence perdure dans le champ organisationnel du design industriel en France, plus son image institutionnelle est de type stratégique. Ce résultat laisse entendre que les valeurs portées par la logique stratégique sont considérées par les agences comme puissantes pour asseoir leur légitimité.

La *taille* de l'agence de design caractérise l'image institutionnelle fonctionnaliste au seuil de 0.05. Ainsi, plus grande est l'agence en terme d'effectif, plus son image institutionnelle est de type fonctionnaliste, où la rigueur, l'exigence professionnelle et la maîtrise de la technique sont les valeurs mises en avant. En revanche, cette variable n'a pas d'influence sur les images formaliste et stratégique.

La *dimension internationale* n'a pas d'effet sur le choix de l'image institutionnelle. L'ouverture des agences vers d'autres pays, par l'intermédiaire de filiales notamment, n'explique pas une image institutionnelle en particulier.

Les *liens institutionnels* n'ont fait l'objet d'aucune hypothèse et s'apparentent par conséquent aux variables de contrôle. Les liens français caractérisent le choix de l'image institutionnelle fonctionnaliste au seuil de 0.1 : plus une agence de design a des liens avec des institutions nationales, moins son image institutionnelle est de type fonctionnaliste. Le raisonnement des experts montréalais nous donne par la suite des pistes de compréhension de ce résultat. Quant aux liens institutionnels étrangers, ils ne sont pas significatifs dans les modèles : ils ne caractérisent pas les images institutionnelles.

### Résultats liés aux hypothèses :

Le **modèle 2** reprend le modèle de base complété par la première variable indépendante correspondant à l'hypothèse 1 : la concentration des récompenses professionnelles et l'image institutionnelle fonctionnaliste. Rappelons que cette variable est mesurée par la concentration de l'agence sur des prix fréquemment cités, comme les prix Stratégies, le Janus de l'Industrie, les Oscars, les TopCom et les étoiles de l'Observer. Ainsi, nous avons avancé l'hypothèse selon laquelle une agence concentrée sur ces grands prix a une image fonctionnaliste. Mais, le modèle nous apprend que  $H_1$  n'est pas soutenue.

Le **modèle 3** introduit la variable de la diversité de la pratique professionnelle de l'hypothèse 2 et 3. Par diversité de la pratique professionnelle, nous avons pris en compte la capacité de l'agence à exercer cinq expertises en design industriel : le design produit, le design graphique, le design environnement, le design management et le design sensoriel. L'hypothèse 2 soutient que ce facteur n'explique pas l'image fonctionnaliste, car les valeurs soutenues sont portées vers l'expertise pointue et non une expertise multiple. Mais, les résultats ne soutiennent pas  $H_2$  : la diversité d'expertise ne caractérise pas l'image fonctionnaliste. L'hypothèse 3 soutient que ce même facteur explique l'image stratégique, car les valeurs s'apparentent à la transversalité, à la prise en compte des problématiques dans leur ensemble, d'où une expertise multiple. Dans ce cas, les résultats précisent que  $H_3$  est soutenue.

Le **modèle 4** intègre la variable sur la diversité sectorielle du portefeuille commercial de l'agence. Cette variable a fait l'objet d'un lourd traitement de classement, puisque nous avons créé 13 secteurs adaptés au champ du design industriel pour, ensuite, classer tous les clients cités par l'agence dans un secteur. Nous avons alors formulé l'hypothèse 4, qui avance un lien négatif entre la diversité sectorielle et l'image institutionnelle fonctionnaliste. En effet, selon notre analyse, les valeurs d'expertise pointue typique de la logique fonctionnaliste supposent une spécialisation sectorielle : l'agence ayant un portefeuille commercial diversifié n'a pas d'image fonctionnaliste. Or, l'hypothèse 4 n'est pas soutenue. Toutefois, une deuxième hypothèse a été formulée : l'hypothèse 5 annonce que plus grande est la diversité sectorielle du portefeuille commerciale de l'agence de design, plus son image

institutionnelle est de type formaliste. Cette agence explore alors des univers institutionnels différents, ce qui correspond aux valeurs de la logique formaliste, où l'exploration, l'inconnu, la capacité de travailler dans des domaines opposés sont des valeurs mises en évidence. L'hypothèse 5 est soutenue.

Le **modèle 5** prend en compte la qualité des clients référencés dans ce portefeuille. Cette variable reprend la classification des clients dans chacun des 13 secteurs, mais se focalise sur ceux qui sont des clients réputés, car leaders de leur secteur d'activité sur le plan national ou international, ou valeur de l'indice boursier du CAC40. Selon nous, ce facteur n'explique pas l'image institutionnelle formaliste, en raison de l'impératif croissant pour ces clients de rationaliser leurs choix auprès des parties prenantes (dont les actionnaires). Les agences travaillant avec des clients moins réputés sont plus à même alors d'asseoir leur légitimité sur des valeurs soutenant l'intelligence sensible, l'émotion, les couleurs... L'hypothèse 6 est soutenue.

Par contre, nous pensons que les valeurs de la logique stratégique correspondent davantage aux impératifs rationnels de ces clients. Ainsi, une agence qui travaille avec ces types de clients assure son auditoire de sa légitimité en se référant aux valeurs de la logique stratégique. D'ailleurs, les résultats confirment ce point : l'hypothèse 7 est soutenue.

Le **modèle 6** introduit enfin la variable sur les partenariats : elle a été distinguée selon la nationalité du partenaire. L'étude de ce facteur organisationnel induit la prise en compte du réseau professionnel de l'agence de design : avec qui travaille-t-elle en France et à l'étranger ? Selon nous, les partenariats précisent l'étendue de ce réseau et la capacité de l'agence à faire appel à d'autres professionnels pour répondre à des problématiques générales, et ainsi adopter une approche transversale face au projet de l'entreprise. Ces valeurs correspondent à celle de la logique stratégique. L'hypothèse 8 suppose alors un lien positif entre ce facteur et l'image institutionnelle stratégique. Le modèle nous apprend que, dans le cas des partenariats français, aucune image n'est caractérisée par cette variable. Mais, les partenariats étrangers caractérisent positivement l'image institutionnelle stratégique. Ainsi, l'hypothèse 8 est soutenue dans cette configuration-ci.

### Autres résultats

Si les modèles 2 à 6 soutiennent ou non les hypothèses formulées auparavant, ils apportent également d'autres résultats tout aussi pertinents. En effet, en raison de doutes face à certains liens formulés dans le chapitre 3, nous n'avons pas posé plusieurs hypothèses.

Le **modèle 2** précise que plus une agence de design annonce une concentration de récompenses professionnelles, moins son image institutionnelle est de type formaliste. Ainsi, l'idée selon laquelle le designer ne cherche pas à plaire à des jurys quasi-identiques, mais à garder sa liberté d'expression artistique est plus importante que de participer à un nombre restreint de prix reconnus dans le champ. En outre, nous apprenons que la concentration des reconnaissances professionnelles explique l'image institutionnelle stratégique. L'argument précisant que les reconnaissances apportent une visibilité intéressante dans le champ est cohérent avec les valeurs de la logique stratégique. Le risque pris dans ces deux cas est inférieur au seuil de 0.05.

Le **modèle 3** nous apprend que plus une agence a une pratique professionnelle diversifiée, plus son image institutionnelle est de type formaliste. Ainsi, les valeurs de la logique formaliste, telles que le mélange, le métissage, les échanges, correspondent à la capacité de l'agence à travailler dans des univers différents et, de ce fait, d'accroître la possibilité de « fertiliser » des entreprises d'un secteur grâce à un projet propre à des entreprises d'autres secteurs. Cette caractéristique organisationnelle explique le choix de l'agence de référer la logique formaliste.

Le **modèle 4** explique que plus une agence de design a un portefeuille commercial diversifié, moins son image institutionnelle est de type stratégique. Nous avons souligné au chapitre 3 que la logique stratégique appréhende le design comme un moteur de croissance et un facteur clé de succès. Or, certaines entreprises estiment que la diversification professionnelle - appréhendée dans ce cas par la capacité de l'entreprise à travailler dans des secteurs différents- permet d'atteindre les objectifs stratégiques, tandis que d'autres disent l'inverse. Nous pouvons alors dire que, dans notre cas d'étude, les agences de design ne considèrent pas la diversification professionnelle par le biais du portefeuille marchand comme un moyen d'atteindre leurs objectifs stratégiques. Mais, ce résultat n'est significatif qu'à 10% : il perd sa

significativité dans le modèle 6 avec un risque de 15%.

Le **modèle 6** précise, enfin, que plus l'agence de design a des partenariats étrangers, plus elle assoit sa légitimité sur la logique formaliste à travers son image institutionnelle. Cela nous permet alors de lever le doute sur ce point : les valeurs du partage humain et professionnel se retrouvent dans ce résultat. Le risque pris est inférieur à 10%.

*Tableau 36 – Synthèse des résultats significatifs*

	<b>Variabes</b>	<b>Image fonctionnaliste</b>	<b>Image formaliste</b>	<b>Image stratégique</b>
<b>Variabes de contrôle</b>	Forme juridique		-	
	Sortie			-
	Taille (effectif)	+		
	Liens institutionnels français	-		
<b>Hypothèses</b>	Concentration des reconnaissances	<i>H<sub>1</sub> : (+)</i>	-	H <sub>3</sub> : (+)
	Diversité d'expertise	<i>H<sub>2</sub> : (-)</i>	+	+
	Diversité sectorielle dans le portefeuille commercial	<i>H<sub>4</sub> : (-)</i>	H <sub>5</sub> : (+)	-
	Clients réputés dans le portefeuille commercial		H <sub>6</sub> : (-)	H <sub>7</sub> : (+)
	Partenariats étrangers		+	H <sub>8</sub> : (+)

*Remarque : Les cases en gris précisent les hypothèses non soutenues.*

Ce tableau de synthèse nous amène à nous interroger sur l'influence des facteurs organisationnels sur une image institutionnelle référençant deux ou trois logiques. En effet, si nous étudions le facteur « Partenariats étrangers », nous remarquons qu'il explique dans le même sens l'image formaliste et stratégique - donc deux systèmes de valeurs dans le champ du design industriel. Par contre, le facteur « Clients réputés » explique de manière opposée l'image formaliste et stratégique. Quels facteurs organisationnels expliquent alors une image institutionnelle référençant deux ou trois logiques ? Le **modèle 7** est une régression logistique de type *Generalized Ordered Logiti* et il répond à cette question. Nous procédons en somme à une vérification de la robustesse des résultats précédents.

Nous considérons qu'une image institutionnelle à partir de trois logiques est plus créative qu'une image institutionnelle avec deux, et qu'une image institutionnelle référençant deux logiques est plus créative que celle construite à partir d'une unique logique. Nous proposons alors d'étudier la variable Philsum, qui est le nombre de logiques référencées dans une image institutionnelle.

*Tableau 37 - Modèle 7 - G.O. Logit*

Variables	MODELE 7 - G.O. LOGIT	
	Philsum >=2	Philsum = 3
Constante	-0.95 (0.340)	-4.21*** (0.000)
Structure juridique	-0.88 (0.380)	-1.29 (0.197)
Age	1.67* (0.094)	1.02 (0.309)
Sortie du secteur	-1.96** (0.050)	-1.55* (0.1)
Taille (effectif)	0.35 (0.728)	2.04** (0.041)
Dimension internationale	-0.01 (0.994)	-1.10 (0.272)
Liens institutionnels français	-0.16 (0.870)	-1.27 (0.202)
Liens institutionnels étrangers	-0.13 (0.897)	-1.035 (0.178)
Concentration reconnaissances	1.83* (0.067)	-0.75 (0.456)
Diversité expertise	1.65* (0.100)	1.46 (0.146)
Diversité sectorielle	0.34 (0.731)	2.05** (0.041)
Clients réputés	0.23 (0.815)	-0.89 (0.374)
Partenaires français	-1.07 (0.286)	-0.99 (0.322)
Partenaires étrangers	1.75* (0.080)	1.14 (0.253)
Nombre d'observations	932	932
Log-L	-917.813	-917.813
Wald chi2	98.48***	98.48***

*Remarque : Significatif à <0.01 (\*\*\*) , à 0.05 (\*\*), à 0.1 (\*).*

Le modèle 7 ne précise pas quelles logiques sont référencées quand l'image institutionnelle se réfère à deux ou trois logiques. Mais, nous apprenons plusieurs choses. Tout d'abord *l'âge* explique positivement l'image institutionnelle référençant deux logiques. Si ce facteur n'explique pas une image institutionnelle s'appuyant sur une seule logique, elle explique une image plus créative : elle jongle avec des valeurs

différentes. Peut-être est-ce lié au fait qu'une agence expérimentée peut se permettre de jouer avec plusieurs références, car elle est pérenne, alors qu'une jeune agence assoit sa légitimité sur une seule logique par souci de prise de position concurrentielle.

Le modèle 7 précise un lien négatif entre le facteur « *Sortie du secteur* » et les images institutionnelles référencées à deux et trois logiques : plus une agence de design sort du secteur, moins son image institutionnelle se réfère à deux ou trois logiques institutionnelles. Autrement dit les agences qui perdurent dans le secteur accommodent les valeurs des différentes logiques à travers leur image institutionnelle. Ce résultat est important, car il soutient l'idée selon laquelle les différentes logiques ne doivent pas être fondues en une seule : elles sont distinctes et doivent être appréhendées comme telles par les acteurs du champ organisationnel. Sur le plan statistique, les résultats nous amènent à considérer le lien négatif entre la sortie et le référencement de 2 logiques comme le plus fort. Peut-être est-ce plus aisé de concilier les valeurs de deux logiques. Toutefois, nous ne pouvons pas préciser quelles sont les logiques référencées. Mais, il y a de fortes probabilités que la logique stratégique soit référencée, car cette variable explique négativement seulement l'image institutionnelle stratégique.

La *taille de l'agence* explique positivement également l'image institutionnelle s'appuyant sur les valeurs des trois logiques. Nous pouvons imaginer qu'une agence comprenant de nombreux salariés développe des projets différents légitimés par l'une des trois logiques institutionnelles. L'agence s'adresse ainsi à tous les auditoires et appuie sa légitimité auprès des valeurs que chacun comprend et assimile.

Par ailleurs, la *concentration des reconnaissances* caractérise positivement une image institutionnelle à deux logiques. Nous ne pouvons pas spécifier de quelles logiques il s'agit. Mais, le modèle 2 nous apprend que cette variable définit négativement l'image formaliste et positivement l'image stratégique - d'ailleurs le modèle 7 indique que ce facteur n'explique nullement une image institutionnelle assurée par trois logiques. Nous pouvons en conclure que la concentration des reconnaissances ne peut pas caractériser une image institutionnelle référençant les logiques formaliste et stratégique. Il est alors fort probable que ce facteur explique simultanément l'image stratégique et fonctionnaliste. L'agence a donc la capacité d'être experte dans un

domaine du design et elle est reconnue comme telle à travers une reconnaissance, et elle présente le design industriel comme octroyant une lisibilité concurrentielle reconnue par des jurys d'experts.

La *diversité d'expertise professionnelle* explique une image institutionnelle basée sur deux logiques. Or, le modèle 3 précise des liens significatifs et positifs entre la diversité d'expertise et les images formaliste et stratégique : nous pouvons penser que ces deux systèmes de valeurs, croyances, normes sont réunis lorsque l'agence garantit sa légitimité à être diversifiée dans sa pratique professionnelle.

La *diversité sectorielle du portefeuille commercial* d'une agence explique, de son côté, les images institutionnelles combinant les trois logiques : le fonctionnalisme, le formalisme et le stratégique. L'agence conforte sa légitimité auprès de publics différents, comme les banques, les distributeurs agro-alimentaires, les constructeurs d'automobile... La capacité de l'agence à travailler dans des secteurs définis par des systèmes institutionnels distincts explique son choix d'associer les trois logiques du design dans son image institutionnelle.

Enfin, les *partenaires étrangers* expliquent une image institutionnelle à deux logiques. Eu égard au modèle 6, nous savons que les images institutionnelles formalistes et stratégiques sont définies positivement par les partenaires étrangers. Les deux logiques peuvent alors être réunies dans une seule image institutionnelle. Les agences gagnent ainsi en lisibilité auprès de leur auditoire et les rassurent sur leur capacité à répondre globalement aux problématiques posées tout en maintenant des ouvertures d'inspirations.

L'ensemble de ces résultats nous engage à nous inquiéter des implications empiriques de ce travail. Dans ce sens, nous avons présenté nos conclusions aux experts du design industriel à Montréal.

### 5.3 ETUDE CONFIRMATOIRE

Si les résultats empiriques dépendent en partie de l'intersubjectivité des personnes impliquées dans le processus méthodologique, nous pouvons les rendre plus objectifs en testant les conséquences tirées de ce travail (Popper 1973). C'est pourquoi, nous sommes allés confronter nos résultats à l'avis d'experts du design industriel de la communauté de Montréal. Toutefois, nous ne procédons pas à une comparaison internationale des champs organisationnels français et montréalais.

Nous avons décidé de ne pas les discuter avec les experts français pour plusieurs raisons : leur communauté est petite et nous avons déjà discuté avec eux de nos hypothèses. De plus, il existe des tensions entre certaines institutions : chacun défend son approche et néglige celle des autres. Or, les résultats de cette étude s'opposent à certaines de leurs réflexions. Ainsi, nous avons préféré un terrain plus neutre, différent du champ français, mais susceptible de comprendre les choix des agences en France.

Il faut signaler, néanmoins, que ce choix a été guidé par la rencontre de la Commissaire au design de Montréal, M-J. Lacroix, aux Biennales Internationales du Design de Saint-Etienne en 2002 et 2004. Elle nous a alors recommandé des personnes considérées comme expertes par le Commissariat au Design de Montréal, qui les appelle pour décider d'actions régionales, pour promouvoir le design industriel<sup>54</sup> à Montréal. Ces experts occupent des positions institutionnelles significatives dans la profession de designer industriel, la presse, le gouvernement, l'enseignement... Aussi, certains occupent des positions séchantes : par exemple, C. Mauffette est designer de métier, mais il enseigne également et il participe au conseil d'administration d'un syndicat de designers. En outre, leurs commentaires sur nos résultats sont d'autant plus appréciés que certains connaissent bien la France, comme M. Choko, S. Berkowicz et C. Sportes, qui sont nés en France et y ont grandi.

---

<sup>54</sup> Important : à Montréal, l'expression « design industriel » concerne uniquement le « design produit. » Lors des entretiens, nous leur avons explicité notre définition du design industriel à partir des 3 logiques. Ainsi, dans la suite de ce document, l'expression « design industriel » est à appréhender avec l'approche de cette thèse, et non avec l'acceptation courante montréalaise.

*Tableau 38 - Experts rencontrés à Montréal en avril 2005*

<b>Nom de l'expert</b>	<b>Statut</b>	<b>Institution représentée</b>	<b>Date, durée</b>
Sylvie Berkovicz	Reporter design	TV5 - MusiquePlus	19 avril- 1h.
Louis Brassard	Conseiller en développement industriel	Ministère du développement économique et régional	Par téléphone – 21 avril – 1h
Marc Choko	Enseignant	Centre de design UQAM	11 avril – 1h30
Michel Dallaire	Designer industriel + Enseignant	Agence : Michel Dallaire Design Industriel	22 avril – 2h
André Desrosiers	Designer + Consultant	Designer indépendant	13 avril – 2h
Michel Foti	Designer intégré	Entreprise : Sistemalux	6 avril – 1h
Ginette Gadoury	Directrice du SIDIM	SIDIM	21 avril – 45min
Charles Godbout	Designer + entrepreneur	Designer indépendant	6 avril – 2h15
Marie-Josée Lacroix	Commissaire au design de Montréal	Commissariat du Design de Montréal	18 avril – 2h
Sylvie Laniel	Conseillère à la direction du développement et des projets de la métropole	Ministère des affaires municipales, du sport et du loisir	11 avril – 1h15
Claude Mauffette	Designer industriel + Enseignant	Agence : ClaudeMauffette Design Industriel	14 avril – 1h30
Cédric Sportes	Designer industriel	Designer indépendant	5 avril – 2h
Pierre Vanier	Conseiller au développement économique	Développement économique Canada pour les régions du Québec	19 avril – 1h30

Nous leur avons présenté notre approche du design à travers les trois logiques institutionnelles ainsi que l'ensemble des résultats mentionnés précédemment (Cf. annexe). Cette confrontation nous permet ainsi de tester les conséquences issues de notre travail et de présenter des implications empiriques validées par ces experts.

### **5.3.1 LE DESIGN INDUSTRIEL PAR LES EXPERTS DE MONTREAL**

La conception des experts montréalais est quelque peu différente en raison même de la définition qu'ils donnent au mot « design industriel ». C'est pourquoi pour éviter toute distorsion d'interprétation, nous précisons tout d'abord leur approche personnelle du design industriel pour ensuite aborder leurs critiques des trois logiques institutionnelles.

### 5.3.1.1 Conception personnelle des experts du design industriel

La présentation de notre travail aux experts montréalais a débuté avec la question : « Comment définissez-vous le design ? ». Nous avons obtenu des réponses aussi variées que les fonctions professionnelles de chaque expert : la plupart trouvent difficile de donner une définition univoque.

*Tableau 39 - Quelques caractéristiques du design à Montréal*

(1) Les bureaux de design proposent généralement une offre complète : de l'idéation à la réalisation technique. Rares sont ceux qui commercialisent uniquement la création d'idées à la différence de la France.

(2) L'Exposition Universelle de 1967 à Montréal est le déclencheur du développement local du design industriel, car pour créer toutes les infrastructures (métro, appartements, signalisation...), des concepteurs de tous les pays (France, Suisse, Belgique...) sont venus à Montréal. Mais, les experts rencontrés sont d'accord pour dire que le développement effectif du design industriel commence dans les années 80-90.

Les institutions étatiques se sont investies dans des initiatives individuelles comme le Salon International du Design d'Intérieur Montréal (le SIDIM) lancé par Ginette Gadoury.

En 1986, à la demande du Gouvernement Canadien, une Commission a eu la charge d'identifier les axes de développements économiques de Montréal Métropole. Le rapport Picard a synthétisé le travail : le design est un des axes. Ont été alors créés le Commissariat au design sous la responsabilité de Marie-José Lacroix et de l'Institut du Design de Montréal (IDM). Les firmes peuvent demander des aides financières et des conseils à ces organismes.

Comme en France, les Ministères de la Culture et de l'Industrie sont impliqués dans la promotion du design industriel.

*« Le design est l'ordre et le chaos. La pensée créatrice n'est pas une façon de pensée unique. C'est dur de définir les étapes 1, 2... Parfois, c'est tout mélangé. (...) Le design est une discipline très complexe. Elle fait appel à la culture, à la connaissance, à l'intuition, à la curiosité, à l'expression créatrice, à la rigueur logique, pragmatique... » (Godbout, entretien par l'auteur, le 6 avril 2005).*

Néanmoins, nous retrouvons majoritairement l'approche par le résultat. Le résultat obtenu et la pratique sont en fait représentatifs du design industriel et ils servent à le définir. Marc Choko, directeur du Centre du Design, explique :

*« Je ne crois pas que l'on essaie de communiquer une définition au Centre de Design. On y va par notre pratique.*

*-Vous définissez alors le design par la pratique ?*

*- Oui. De toute façon, toutes les définitions ne sont pas bonnes. Dès que l'on fait une définition, on laisse tomber des morceaux. »*

Ce résultat doit être, en revanche, utile et améliorer le quotidien. Pour les tenants du développement économique et industriel, le design permet de vendre, d'accroître la performance des entreprises montréalaises.

*« Je suis encore très idéaliste à me dire que le design ne doit pas être uniquement esthétique. Puis le design suppose d'observer l'objet pour l'améliorer pour son utilisation. » (Foti, entretien par l'auteur, 6 avril 2005).*

*« Il faut un projet, une raison d'être à un produit, et il doit apporter quelque chose de nouveau. Si c'est pour apporter la même chose, ce n'est pas la peine de le faire. Cela doit améliorer la qualité de la vie » (Berkowicz, entretien par l'auteur, le 19 avril 2005).*

*« Le design est censé être utilitaire » (Sportes, entretien par l'auteur, le 5 avril 2005).*

*« Le design sert à vendre les produits et à être concurrentiel » (Vanier, entretien par l'auteur, le 19 avril 2005).*

Certains associent le design et l'art, comme Michel Dallaire ou Cédric Sportes, tandis que d'autres adoptent une approche plus ingénierique, comme André Desrosiers.

*« Dans le design, il y a de l'art. (...) L'art est un moyen de communication, qui est universel. L'art décrit une émotion, il invente un nouveau langage. Les gens vont être interpellés quelle que soit leur origine. Le design d'un objet, par contre, a une finalité fonctionnelle. Il est question de sa valeur socioculturelle, alors que l'art sert à se faire plaisir ou se faire du mal, mais surtout à réfléchir. (...) Le design est plus sociologique que l'art. On s'adresse à une population ; c'est calculé comme un acte chirurgical. » (Sportes, entretien par l'auteur, le 5 avril 2005).*

*« Pour moi, le design consiste à définir les attributs des objets, physiquement, c'est-à-dire visuellement, chimiquement, électroniquement...*

*C'est une définition quasi-mathématique. (...) Le design est comme la somme des informations qui constituent le code génétique, le cerveau, le caractère... C'est tout cela. C'est une définition d'ingénierie. (...) Pour moi, le design peut être difficilement désincarné. Le design est concret. (...) Ma définition n'est pas particulièrement émotive. » (Desrosiers, entretien par l'auteur, le 13 avril 2005).*

Ce résultat doit enfin être entériné par la conscience collective de l'équipe de travail tout d'abord, puis associé à l'industriel et, enfin, par l'opinion de l'environnement en général.

*« L'équipe est importante, car la séduction est parfois très éphémère. On s'excite pour une forme ou un détail. Et trois heures plus tard, le soufflet est tombé. L'équipe permet de partager les points de vue. » (Dallaire, entretien par l'auteur, le 22 avril 2005).*

*« J'essaie de trouver un dénominateur commun entre « me faire plaisir en tant que créatif », « faire plaisir à un industriel » et « faire plaisir à une collectivité que l'on ne connaît pas. » J'aime savoir que les gens sont bien assis dans mes chaises : cela me touche ! En tant que créatif, on a besoin de cette reconnaissance. Il y a donc une relation à 3 : une collectivité ou un enfant / un homme / une femme, un fabricant et moi. » (Godbout, entretien par l'auteur, le 6 avril 2005).*

### **5.3.1.2 Retour sur les logiques institutionnelles du design industriel**

Ces définitions nous sont nécessaires pour communiquer les résultats à partir d'une base commune<sup>55</sup>. Ainsi, leur présentation se réalise à partir d'un bref rappel historique du Fonctionnalisme, des Formes Libres et du Design Stratégique, ce qui donne naissance respectivement aux logiques fonctionnaliste, formaliste et stratégique. Nous leur proposons ensuite des exemples sémantiques et des illustrations d'images institutionnelles d'agences<sup>56</sup>. Dans la mesure où il s'agit de professionnels, ils connaissent au moins dans les grandes lignes le développement historique du design

---

<sup>55</sup> D'autres détails de l'approche du design industriel par la communauté montréalaise sont proposés en annexe.

<sup>56</sup> En annexe est la démarche suivie de présentation des 3 logiques et des discours des agences de design en France. Les illustrations apportées sont celles présentées au chapitre 4.

industriel : certains experts ont même devancé notre présentation en nous décrivant des types de logiques du design similaires aux nôtres. In fine les experts semblent les avoir comprises ; ils ont critiqué cette analyse et les résultats obtenus.

A noter, néanmoins, les critiques immédiates à notre présentation des trois logiques. Plusieurs experts comprennent bien les logiques fonctionnaliste et formaliste, mais ont du mal à percevoir la différence avec la logique stratégique. En effet, pour eux, présenter une image référençant le fonctionnalisme et/ou le formalisme est une démarche stratégique. Charles Godbout, designer indépendant, déclare :

*« Pour moi, mettre le design stratégique revient à mettre une carotte avec une pomme et une poire. Dans le sens où un designer qui adopte une approche stratégique peut adopter aussi une approche formaliste dans un certain contexte, et dans d'autres une approche fonctionnaliste » (Entretien par l'auteur, le 6 avril 2005).*

Effectivement il y a une différence entre d'un côté le fonctionnalisme et le formalisme et de l'autre le stratégique, puisque le premier lot se focalise davantage sur la créativité du designer, tandis que le second met en évidence l'approche transversale de la créativité, ce qui implique un collectif.

De plus, certains se sont interrogés sur la pertinence des images institutionnelles, car *« J'ai le sentiment que, malgré vos catégories, tout le monde dit la même chose. Les agences construisent une image à partir de leur clientèle » (Berkowicz, entretien par l'auteur, le 19 avril 2005)*. Il s'agit d'une critique typique des créations de classes selon Donada et Mbengue (2003) déjà discutée dans cette thèse. Les images étudiées ne renvoient pas, en revanche, aux mêmes logiques du design industriel. Cette journaliste du design de Montréal met en évidence, en fait, l'importance de prendre en compte la cible des images institutionnelles (Zuckermann 1999). Dans la même veine, André Desrosiers, designer indépendant et consultant auprès des instances étatiques, déclare :

*« Le discours que j'entends est souvent asservi aux motivations politiques profondes de celui qui le tient : le design comme la méthodologie, le design comme avantage concurrentiel, le design comme expression artistique,*

*personnelle poétique, le design comme amélioration de la fonctionnalité, l'éco-design... Il reste que ces discours sont réels, mais cela dépend vraiment des motivations politiques de ceux qui le tiennent. »*

D'ailleurs, dans ce travail, nous tenons compte de la typicité de la cible. Ils sont intégrés dans la régression logistique sous la forme de deux variables « Diversité sectorielle dans le portefeuille commercial » et « Nombre de clients réputés dans le portefeuille commercial ».

Nos entretiens nous permettent également de revenir sur chaque type de logique institutionnelle. **La logique fonctionnaliste** se résume dans le discours de la « Ford » selon Sylvie Laniel, Conseillère à la Direction du Développement et des projets de la Métropole de Montréal. Elle s'apparente au travail de l'ingénieur : « *L'ingénieur aura tendance à favoriser l'efficacité, le « ça marche » et la technicité* » (Desrosiers, entretien par l'auteur, 13 avril 2005). Dans une telle approche, le critère du contrôle est le fonctionnement technique. Evidemment tous les projets de design industriel doivent « fonctionner ».

De plus, les valeurs de la logique fonctionnaliste sont aisément compris par les entrepreneurs, car à l'origine du développement industriel d'après-guerre : rationalisation, planification, standardisation de grande série.

*« Les agences fonctionnalistes répondent à des mandats avec un briefing. J'ai l'impression qu'il s'agit davantage de réponses à une commande de produit. (...) L'approche fonctionnaliste est plus comprise par les industriels »* (Godbout, entretien par l'auteur, 6 avril 2005).

Michel Dallaire, designer et fondateur de son bureau, adopte les valeurs de cette logique ; il déclare : « *Je suis à l'opposé du stylisme. J'ai horreur de la gratuité, de la superficialité... (...) J'aime la vérité des matériaux, des procédés. Je n'aime pas le geste éphémère, la mode passagère. Son esthétique doit durer, elle ne doit pas être basée sur les tendances du moment. (...) La fonctionnalité est essentielle et inhérente. On ne peut pas passer à côté. Il faut que ce soit rigoureusement efficace* » (Entretien par l'auteur, le 22 avril 2005).

En fait, à Montréal, le fonctionnalisme semble plus répandu qu'en France en

raison de l'obligation concurrentielle de proposer des idées tout en étudiant leur faisabilité technique. Michel Dallaire explique dans ce sens : « *La technique est, pour moi, un outil. Créer avec son émotion et être dans le doute quant à la faisabilité revient à s'affaiblir beaucoup. Vous ne pouvez pas défendre votre produit* ». Or, dans notre modèle, nous ne tenons pas compte d'une expertise « technique » : peut-être est-ce une raison expliquant pourquoi l'image fonctionnaliste est faiblement caractérisée.

En revanche, Michel Dallaire parle de ses projets en utilisant aussi les valeurs de la **logique formaliste**. Selon lui, l'existence de designers formalistes ouvre le champ des possibles aux autres professionnels, car ils se sentent « autorisés » à aller dans d'autres directions. Il développe ainsi :

*« J'ai moins de liberté que Starck, car je suis dans l'obligation de la faisabilité. J'ai moins de fantaisies. Je n'ai pas le génie de Starck. (...) Starck me stimule beaucoup, car il me donne la permission d'être plus audacieux. (...) Cela m'aide beaucoup. En fait, cela m'a aidé à m'assouplir dans mon travail. J'essaie d'être plus sensuel, de rendre les objets plus affectifs, d'ajouter une charge émotive aux projets ».*

Les valeurs de la logique formaliste sont toutefois difficilement comprises par les industriels. Charles Godbout, designer indépendant, précise : « *Les gens qui s'approchent de l'objet par le formalisme auront plus de mal à trouver un public, parce que le marché est très pointu et c'est difficile à mettre en avant. (...) Beaucoup d'industriels n'ont pas la faculté à sentir l'émotion. Ils sont tous attentifs à la qualité, au prix...* » (Entretien par l'auteur, le 6 avril 2005).

Cette difficulté est également liée à l'indicateur de contrôle subjectif. « *Le discours artistique n'est pas vide de sens, ni faux, mais les qualités artistiques d'un objet n'ont pas grand-chose à faire avec le succès commercial* » (Desrosiers, entretien par l'auteur, le 13 avril 2005). C'est pourquoi, selon Ginette Gadoury, fondatrice et présidente du SIDIM, « *les agences, qui se permettent un discours formaliste, ont déjà une notoriété. Elles peuvent montrer leur côté plus poétique, éclectique... Elles doivent être plus sûres d'elles* » (Entretien par l'auteur, le 21 avril 2005). Charles Godbout ajoute : « *Le discours formaliste peut faire peur, à moins d'être très connu* » (Entretien par l'auteur, le 6 avril 2005). Ces idées

correspondent au résultat selon lequel les « clients réputés » n'expliquent pas l'image formaliste, car les valeurs de ne sont pas rationnelles.

La notoriété peut être gagnée par les reconnaissances professionnelles, la confiance des clients, des publications de la presse etc. Pour illustration, Cédric Sportes, designer produit d'origine française, explique :

*« Je ne suis pas technique. (...) Ma force créative et mon côté parfois juvénile me donnent une force par rapport aux designers techniques. Les gens qui m'appellent veulent que j'amène quelque chose de nouveau. C'est une stratégie pour moi » (Entretien par l'auteur, le 5 avril 2005).*

D'une approche formaliste, ce designer a peiné au début de sa carrière montréalaise à faire reconnaître sa pratique professionnelle : *« J'ai rencontré Charles Godbout, et il m'a dit : « La seule façon de te faire un « trou » ici, c'est de faire une exposition au SIDIM. » J'ai alors dessiné une collection de meubles, que j'ai fait fabriquer pour l'exposer ».*

Cela a répondu à ses attentes : il a été repéré par un universitaire pour enseigner sa pratique aux étudiants en design industriel et par des journalistes qui ont présenté son travail. Cependant, pour pallier ses lacunes techniques, Cédric Sportes fait appel à d'autres professionnels :

*« J'ai créé un réseau de sous-traitants. Ce sont des gens avec qui j'ai des bons contacts et ils m'influencent, me conseillent. Je respecte leur corps de métier. Si on apprend tout, on perd le regard externe ».*

Néanmoins, selon les experts montréalais, la logique formaliste est moins présente chez eux qu'en Europe. En revanche, cela ne signifie pas que les agences n'assoient pas leur légitimité sur cette logique - le cas de Cédric Sportes en est l'illustration.

*« Peu d'agences ont une approche formaliste, car l'approche de l'esthétisme est typique des pays de l'Europe. Ici, on est proche des Etats-Unis, et l'approche la plus forte est la stratégie » (Vanier, entretien par l'auteur, le 19 avril 2005).*

*« L'approche « Stark » ne peut pas avoir sa place pour communiquer. (...) Le discours est plutôt anglo-saxon. Mais, on commence à jouer la carte de l'Europe » (Brassard, entretien par l'auteur, le 21 avril 2005).*

*« Le discours d'affaires est le discours confortable pour certains designers. Mais, il y a de la place pour l'esthétique, l'art, le symbolisme, mais aussi pour le fonctionnalisme. (...)*

*Si une institution gouvernementale veut quelque chose de culturel, symbolique, emblématique, elle va prendre le discours formaliste, parce que sa démarche n'est pas commerciale et économique. Pareillement, quand on arrive dans le produit de luxe, on vend l'image, le rêve, la présence dans les revues... Ici, le discours esthétique, le nom, la vedette... ont leur place. Cela fait partie de la consommation » (Entretien par l'auteur, le 13 avril 2005).*

En fait, **la logique stratégique** s'apparente davantage à une démarche entrepreneuriale, où les impératifs de gestion s'imposent au designer. Charles Godbout explique : *« Le design stratégique signifie un instrument pour faire des affaires. » (Entretien par l'auteur, le 6 avril 2005).* Dans ces conditions l'indicateur de contrôle est plus appréhensible par les industriels : *« Sur le plan des affaires, le critère est le profit ».* (Desrosiers, entretien par l'auteur, le 13 avril 2005). Cependant, les dimensions financières ne sont pas les seules à être prises en compte.

*« Pour moi, le discours business n'est pas uniquement des chiffres et des affaires. C'est également l'atteinte des objectifs pour les clients et le côté formel est tout de même inclus » (Gadoury, entretien par l'auteur, le 21 avril 2005).*

En effet, la logique institutionnelle stratégique n'exclut pas la créativité. En revanche, elle est moins focalisée sur l'individu, et elle intègre les autres parties prenantes du projet de création. Cette image n'est pas pour autant supérieure aux deux autres. Toutefois, selon André Desrosiers, il s'agit d'un choix par défaut, car ces personnes n'ont pas de réelles expertises techniques à proposer ; mais elles réalisent de véritables recherches marketing, par exemple.

« Ces personnes ne sont pas des experts techniques. Ils ne sont pas forcément plus crédibles, mais ils sont plus confortables. Ils disent alors : « Vous savez la vente commence par la séduction... Et cela ne coûte pas plus cher. Cela va augmenter votre profitabilité » » (Desrosiers, entretien par l'auteur, le 13 avril 2005).

Les propos des experts laissent penser que les agences de design dont l'image institutionnelle s'appuie sur la logique stratégique sont plus performantes que les autres. Un test sur les données disponibles sur les cinq dernières années de la base de données de la recherche confirme d'ailleurs leur opinion<sup>57</sup>. Nous avançons alors le classement suivant des moyennes des marges des agences de design françaises de 1998 à 2002 :

*(Marge des stratégiques) > (Marge des fonctionnalistes) > (Marge des formalistes)*

*Tableau 40 - Comparaison de moyenne des marges selon les images institutionnelles de 1998 - 2002 sur la base de données de la recherche.*

<b>Statistiques descriptives</b>				
	<b>Moyenne</b>	<b>Nombre d'observations</b>	<b>Ecart-type</b>	<b>Erreur standard moyenne</b>
<b>Marge des fonctionnalistes (ln)</b>	8.5380	335	7.19426	0.3931
<b>Marge des formalistes (ln)</b>	7.6992	335	7.23831	0.3955
<b>Marge des stratégiques (ln)</b>	12.0713	335	5.54520	0.3030

Pour affirmer un tel classement, nous réalisons des *t-tests* de comparaison des moyennes sur échantillons appariés.

<sup>57</sup> Nous mesurons l'égalité des moyennes uniquement sur les années 1998 à 2002, car trop de données manquent avant 1998.

Tableau 41 - Tests statistiques de comparaison de moyenne

	Différences appariées		t	ddl	Sig. (bilatéral)
	Moyenne	Ecart type			
<b>Marge des fonctionnalistes - Marge des formalistes</b>	0.8388	11.57137	1.327	334	0.185
<b>Marge des fonctionnalistes - Marge des stratégiques</b>	-3.5333	8.58621	-7.532	334	0.000
<b>Marge des formalistes - Marge des stratégiques</b>	-4.3721	9.71510	-8.237	334	0.000

Ainsi, la marge des agences dont l'image institutionnelle est stratégique est différente des deux autres, qui, finalement, ne se différencient pas. Le classement devient alors pour les agences de design en France de 1998 à 2002 :

$$(Marge\ des\ stratégiques) > ((Marge\ des\ fonctionnalistes) \approx (Marge\ des\ formalistes))$$

Toutefois, ces résultats sont à traiter avec précautions, dans la mesure où nous n'avons des données que sur les dernières années étudiées. Quoiqu'il en soit, ce résultat explique sans doute pourquoi ces agences survivent plus longtemps dans le champ organisationnel.

En outre, les trois images institutionnelles décrites dans cette thèse résultent d'un choix stratégique pour les agences de design. Les experts précisent spontanément la possibilité de les combiner entre elles. Par exemple, selon Marie-José Lacroix, Commissaire eu Design, et Charles Godbout, designer indépendant, Michel Dallaire a une approche fonctionnaliste et formaliste. Notre entretien nous a confirmé leurs analyses.

*« Il est un mélange de fonctionnaliste et formaliste. Il confère une dimension poétique à ses produits. Mais, ses produits sont à connotation technologique » (Godbout, entretien par l'auteur, le 6 avril 2005).*

*« Il est à cheval entre le formalisme et le fonctionnalisme. Il est un grand poète : il parle de la beauté des formes, du style. Je dirai qu'il est designer fonctionnaliste, car il ne fait aucun objet décoratif. La forme suit la fonction. Mais, il en parle de façon très poétique. Il est artiste » (Lacroix, entretien*

*par l'auteur, le 18 avril 2005).*

En revanche, selon Charles Godbout, les images stratégique et formaliste ont des objectifs différents pour réussir initialement leur association par un designer industriel.

*« Avoir un succès commercial sous son nom et satisfaire un industriel sont deux choses difficiles à faire ; il y aura un clash à un moment donné. (...) Si le designer veut incarner la vision collective, il doit d'abord comprendre l'univers global. Si l'expression artistique est la première chose, il faut travailler sur la côte. (...) Starck a réussi à combiner les 2, maintenant qu'il est dans le Star système. Mais, on ne peut pas commencer ainsi. C'est difficile, car il y a une confusion des genres ».*

Nos résultats nous permettent d'affiner ce commentaire : les facteurs organisationnels « Diversité d'expertise » et « Partenaires étrangers » expliquent aussi bien l'image stratégique que formaliste. Par contre, ce n'est pas le cas de « Clients réputés dans le portefeuille commercial » et « Concentration des reconnaissances » : les coefficients des régressions logistiques sont opposés.

Cette première phase de l'étude confirmatoire sur les logiques institutionnelles nous permet de prendre du recul à leur égard. Les entretiens avec ces experts nous permettent également de critiquer les résultats obtenus et, par suite, d'avancer les contributions empiriques de notre travail.

### **5.3.2 CONTRIBUTIONS EMPIRIQUES**

L'étude du champ organisationnel des agences de design en France n'a jamais été réalisée à travers les théories néoinstitutionnalistes. Cette section s'inquiète, elle, des résultats significatifs du travail statistique de manière à leur donner du relief et des explications propres au design industriel. Les experts de Montréal nous aident dans ce sens. Nous revenons sur les facteurs qui semblent importants aux yeux de ces experts.

Les agences de grande **taille** caractérisent les images institutionnelles de type fonctionnaliste. Comme nous l'avons expliqué plus en avant, en France, les agences de

design sont généralement de petite taille : pour l'année 2002 de notre échantillon, plus de 80% des agences ont moins de 30 salariés et 6.10% ont plus de 100 salariés. Michel Dallaire, fondateur d'une agence de petite taille, explique ce résultat : « *C'est plus difficile pour une grande agence d'avoir un discours poétique, esthétique du travail, car cela fait peur aux clients. Ils ne veulent pas une œuvre d'artiste, ils veulent une œuvre rationalisée* » (Entretien par l'auteur, le 22 avril 2005).

Ce résultat peut être affiné, selon Marie-José Lacroix, Commissaire au Design de la ville de Montréal, en tenant compte de la taille des projets. « *Je pense que c'est impossible pour une grande firme d'être concurrentielle sur un petit projet. Une petite agence sera plus performante* » (Entretien par l'auteur, le 18 avril 2005).

En revanche, de nombreux experts pensent que les agences de grande taille adoptent une image de design stratégique, en raison d'impératifs de rentabilité. Les résultats des tests montrent bien un coefficient positif entre ces deux variables, mais il n'est pas significatif.

La Société Anonyme en France est une **forme juridique** des entreprises où sont nécessaires l'association d'au moins sept actionnaires et un montant de capital important. Elle correspond alors à des entreprises permettant des développements non négligeables, puisqu'elles ont accès au marché des capitaux. Dans le design français, nous retrouvons aujourd'hui des agences en Société Anonyme telles que *Aastuce.Pack*, *CB'A*, *Criterion*, *Dragon Rouge*, *Media6Design*, *Sixième Son*, *Publicis Design Atlantique*... Le résultat du test montre que ce genre de structure juridique n'explique pas une image institutionnelle formaliste, i.e. elles n'évoquent pas l'éclectisme, des jeux de couleurs bigarrées et des surprises. A Montréal, Claude Mauffette, designer industriel à Montréal depuis plus de 17 ans, a une petite agence et il se reconnaît dans la logique formaliste, et adopte une approche artisanale de son travail. Il explique :

*« Je suis un entrepreneur, mais je ne veux pas fonder une compagnie ! (...) Les petites boîtes comme la mienne ne sont pas branchées « marketing, actions en bourse... » Cela ne me concerne pas. Je passerai mon temps à faire autre chose que du design »* (Entretien par l'auteur, le 14 avril 2005).

Le facteur organisationnel « **Liens avec les institutions professionnels** » n'a pas fait l'objet d'hypothèse. Pourtant, la variable relative aux institutions françaises est

significative négativement dans le cas de l'image institutionnelle fonctionnaliste. Le soutien institutionnel de la part de ces organismes se résume à la volonté de l'agence d'afficher leur appartenance à différents organismes institutionnels, en vue de gagner de la légitimité (King A. A. et al., 2003 ; D'Aunno T., et al., 2000 ; Edelman L., et al. 1999). Cette tactique est courante pour des entreprises méconnues, voire inconnues, et dont les pratiques ne sont pas institutionnalisées.

Dans le cas du design industriel en France, nous remarquons que les agences vont chercher un soutien institutionnel auprès des associations de promotions du design, comme l'APCI, et auprès d'organismes professionnels, comme l'ADC, mais aussi l'UFDI et l'OPQDI en leur temps. La diversité des liens dans une agence l'incite alors à accommoder les caractéristiques de chaque institution. L'étude montre que de tels liens n'expliquent pas une image fonctionnaliste.

La compréhension de ce résultat passe, selon Marie-José Lacroix, Commissaire au design de Montréal, par la compréhension du fait que les professionnels affichant leurs liens sont souvent en manque de reconnaissances politiques et cherchent à normaliser l'entrée d'autres professionnels dans les associations. « *Comme on est dans le subjectif, ce n'est pas bien possible.* » Elle ajoute que ces personnes sont plutôt des tenants du design stratégique, car « *ils veulent gagner de l'argent* » (Entretien par l'auteur, le 18 avril 2005). Quant à André Desrosiers, designer et consultant extérieur des institutions montréalaises, il constate que, dans les agences de design formalistes, ce sont surtout les individus qui s'affilient et non l'agence. Claude Mauffette illustre cette réalité : « *J'enseigne à l'Université. Je le mets dans mon CV personnel. C'est un gage de compétences, de notoriété et d'implication sociale* ».

De plus, cette logique s'apparente à celle des ingénieurs. Or, comme le précise Pierre Vanier, Conseiller au Développement Economique du Québec, « *les ingénieurs ont déjà leurs organismes. Ils n'ont pas besoin d'avoir d'autres accréditations. Ils ont une forte corporation* » (Entretien par l'auteur, le 19 avril 2005).

La **concentration en reconnaissances** explique négativement l'image institutionnelle formaliste et positivement l'image stratégique. Ce résultat ne surprend pas les experts montréalais. Louis Brassard déclare spontanément : « *Les agences qui communiquent le plus leurs prix ont plus une approche stratégique, et moins une approche formaliste* ». Marie-José Lacroix, membre de l'organisation du concours Design

Commerce Montréal, explique : « Une agence stratégique voudra valoriser les résultats économiques de ses interventions par un prix « créatif » et dire ainsi : « On génère des résultats, mais on est bon en design ! » ».

Plusieurs raisons peuvent expliquer cette relation. Claude Mauffette en propose une : « *Quand tu es une grosse entreprise, c'est comme si tu disais « Vous savez, on n'est pas juste gros, on est bon, on peut être créatif ! » »* En effet, la logique institutionnelle stratégique n'accentue pas autant la créativité individuelle du designer industriel comme le font davantage les logiques fonctionnaliste et formaliste. En outre, André Desrosiers propose une autre explication à ce résultat - explication précisée par Charles Godbout :

*« Par définition, les prix sont donnés par des experts, qui sont généralement choisis en raison de leur statut avant-gardiste. Et ils ne partagent pas les goûts de masse. Du coup, les produits primés n'ont pas, en général, de succès commercial. Ils ne correspondent pas au goût des gens, mais à celui d'élites » (Desrosiers, entretien par l'auteur, le 13 avril 2005).*

*« Pour les agences, cela permet de gagner en crédibilité auprès des pairs et des industriels. (...) Ces produits ne rapportent pas de sous, mais de la notoriété. Et cela sert à vendre des produits « bread and butter » ». (Godbout, entretien par l'auteur, le 6 avril 2005).*

Quant à Michel Dallaire, il explique ce résultat en tenant compte de la concurrence entre les agences de design.

*« Maintenant, avoir des prix peut faire peur. Cela énerve nos collègues. (...) Le succès isole. On peut se mettre à dos nos concurrents. On se rend compte de la qualité de notre travail et de notre talent par la quantité d'ennemis que l'on a ». (Entretien par l'auteur, le 22 avril 2005).*

Enfin, Marie-José Lacroix intègre la démarche de participation à des concours au management des équipes : il s'agit d'un outil de motivation individuelle et groupale de l'agence.

*« Je connais des grandes agences qui ont cette politique : elles permettent à leur personnel d'être extrêmement créatif sur des projets plus libres, mais qui rapportent bien moins. Pour elles, il s'agit de leur investissement dans de la « formation continue. » Ce n'est pas payant, mais cela stimule les jeunes designers. Tout le personnel est motivé. Cela ressoude les équipes de conception. Cela les stimule » (Entretien par l'auteur, le 18 avril 2005).*

Ainsi, les agences profitent de projets avec des clients pour concourir à des compétitions pour former leur personnel. André Desrosiers émet, néanmoins, une restriction à ce résultat : *« Peut-être que les agences stratégiques ont une taille suffisante pour faire plus de projets, et donc avoir plus de prix. Il y a peut-être un lien de masse »*. En effet, ces reconnaissances récompensent la plupart du temps l'entreprise - cliente et l'agence de design. Or, les clients réputés, qui sont majoritairement des grandes entreprises, collaborent effectivement avec des agences d'approche stratégique. Charles Godbout explique : *« En fait, je pense que cette stratégie [de concourir] est possible avec les grandes entreprises et non avec les PME »*.

Concernant **la diversité d'expertise professionnelle**, les résultats précisent que plus une agence de design a une diversité d'expertise, (1) plus son image institutionnelle est formaliste et (2) plus elle est stratégique. Une grande diversité d'expertise implique la capacité de l'agence à répondre à un questionnement avec une approche globale, ainsi que sa latitude dans le choix d'une expertise face à un problème et sa faculté d'adaptation aux desiderata des clients. Louis Brassard, Conseiller en développement industriel, explique son point de vue :

*« Les bureaux qui ont une large expertise adoptent une approche business, mais aussi fonctionnelle. Pourquoi ? Souvent les agences sont spécialisées dans un domaine ou dans un secteur. Mais, dans un secteur, il faut être capable de répondre à tous les problèmes » (Entretien par l'auteur, le 21 avril 2005).*

Une image institutionnelle stratégique s'appuie les valeurs de la logique stratégique, pour laquelle le design favorise les objectifs des entreprises en terme de part de marché, de rentabilité, de croissance. La concrétisation de ces objectifs implique de

multiples ressources et compétences : pour rendre l'espace-temps du transport utile et réintroduire de l'émotion positive et du bien-être dans les déplacements urbains, la RATP se réfère aux valeurs de la logique de design stratégique portée par le design manager, Yo Kaminagai. Dans son équipe, se côtoient des ingénieurs, des techniciens, des architectes, des dessinateurs... (Borja de Mozota 2002). Chacun apporte une réponse plausible au problème posée pour créer, in fine, une réponse commune. De plus, les agences peuvent fort bien ne pas détenir les compétences en interne et les sous-traiter. Dans un sens similaire, Sylvie Laniel, Conseillère à la direction du développement et des projets de la métropole, déclare, ce que Michel Dallaire, designer industriel, confirme :

*« En fait, si les agences avaient toutes les expertises, elles ne survivraient pas : leurs frais fixes ne seraient pas couverts. Il faut être terre-à-terre. Par contre, le réseau est très fort. Les agences moyennes prennent parfois une petite agence spécialisée et payent cher sur une expertise particulière » (Laniel, entretien par l'auteur, le 11 avril 2005).*

*« Il est impossible d'avoir toutes les expertises. On peut les organiser dans la présentation. Et on peut les acquérir au besoin. « Je vais appeler quelqu'un » » (Dallaire, entretien par l'auteur, le 22 avril 2005).*

En outre, la diversité de la pratique professionnelle explique l'image institutionnelle formaliste. La diversité d'expertise souligne ici l'étendue des compétences de l'agence. Une des manières de comprendre ce résultat est de se référer à la position extrême de cette image, à savoir celle de l'artiste en quête de légitimité. Marie-José Lacroix, Commissaire au Design, explique que les designers proches de l'univers artistique affirment avoir le droit à « la création spontanée ». Claude Mauffette, designer orienté vers la logique formaliste, dit tout simplement :

*« Je considère qu'un designer industriel n'est pas spécialisé, mais un généraliste. On peut faire n'importe quoi : des bateaux, des montres, des poignets de portes, des chaussures... » (Entretien par l'auteur, le 14 avril 2005).*

Michel Dallaire a une approche fonctionnaliste des projets, mais il la combine au formalisme. Marie-José Lacroix le décrit ainsi :

*« Michel Dallaire est contre la spécialisation, car il a un rapport d'artiste à l'objet. Il se dit capable d'appréhender n'importe quel produit dans n'importe quel secteur » (Entretien par l'auteur, le 18 avril 2005).*

Une autre manière de comprendre ce lien est de le rapprocher à un autre résultat : **la diversité sectorielle du portefeuille commercial** des agences explique l'image institutionnelle formaliste. Or, collaborer avec de multiples secteurs suppose être capable de répondre de façon appropriée à chaque type d'attentes. Ainsi, le secteur agroalimentaire et celui de la beauté font largement appel au design pour les questions d'emballage – ce qui nécessite des compétences en volume et en graphisme. Mais, les clients des secteurs des services n'ont pas –ou si peu- de produits tangibles à commercialiser, comme quatre pots de yaourts, un flacon de parfum ou une bouteille d'eau gazeuse. En revanche, l'aménagement de leur magasin, le graphisme de leur site Internet ou même l'analyse sociologique des utilisateurs de service similaire au leur, les intéressent. Par conséquent, il est cohérent de trouver le résultat mentionné plus haut. Aussi, Louis Brassard, Conseiller en Développement Economique de la région du Québec, souligne que certains secteurs, comme celui de l'hôtellerie, ont la nécessité de se différencier fortement : *« Il faut alors faire appel à des formalistes ».*

Toujours concernant la **diversité sectorielle du portefeuille marchand**, les tests montrent que si l'agence a une telle diversité, son image institutionnelle est formaliste et/ou stratégique. Ces résultats ne surprennent pas la plupart des experts de Montréal. Par exemple, André Desrosiers affirment : *« Les designers plus fonctionnalistes ont tendance à rester dans un seul réseau. Ils ont une vision moins large ».* Et Louis Brassard explique : *« Les bureaux qui sont très diversifiés au niveau de leur portefeuille commercial sont formalistes, ceux qui sont spécialisés sont fonctionnalistes » (Entretien par l'auteur, le 21 avril 2005).*

En somme, citer de nombreux secteurs dans le portefeuille de clients insiste sur la capacité de l'agence (1) à s'adapter à des secteurs différents, (2) à transférer ses connaissances d'un secteur à un autre (« agent de pollinisation ») et (3) à combiner l'ensemble des registres sectoriels en son sein. D'ailleurs, Michel Foti, designer intégré

dans une compagnie de luminaires Systemalux, se rappelle de la période où il était designer indépendant :

*« Je me vendais en disant : « Je n'ai jamais travaillé pour des clients de votre secteur, cela me donne l'opportunité de proposer quelque chose de vraiment original. Et je peux vous le prouver à partir de la diversité de ma clientèle » C'était toujours dans un argument de vente » (Entretien par l'auteur, le 6 avril 2005).*

Nous pouvons également comprendre le lien entre la diversité du portefeuille commercial et l'image formaliste en considérant la diversité comme une ouverture de l'agence à des univers distincts, ce qui nourrit sa créativité (March 1991). Cela l'encourage à adopter un regard oblique sur les problématiques de design. Michel Foti précise :

*« Beaucoup pensent qu'en étant spécialisé, on peut offrir un meilleur service. Je n'en suis pas sûr, car tu as moins de recul. (...) La diversité permet d'aborder la problématique sans aucune barrière, sans aucune expérience des projets que tu as déjà eus. Il y a une espèce de page blanche, qui est finalement dynamisante. Et c'est vraiment important ».*

En revanche, les experts soulignent l'importance de prendre en compte l'étendue du marché en présence. Pierre Vanier explique : *« Comme le marché est restreint, il est nécessaire de travailler avec de nombreux secteurs. (...) C'est moins une volonté de se diversifier qu'une nécessité de survie. Les agences de design n'ont pas vraiment le choix ».*

Les **clients réputés** sont également pris en compte dans ce travail. Les résultats montrent que plus une agence de design a de tels clients, (1) moins son image institutionnelle est formaliste et (2) plus elle est stratégique. Ainsi, ce facteur organisationnel n'explique pas une image institutionnelle, où la relation personnelle et émotionnelle est davantage mise en avant. Ces entreprises réputées sont pour la plupart cotées en bourse, et revêtent donc la forme juridique de la S.A. ; elles sont également de grande taille, d'où une structure élaborée et formalisée, un recours accru à la planification et au contrôle (Mintzberg 1982).

Comme le souligne Louis Brassard : *« Avec les grands, il faut être capable de jouer dans leur cours. »* Marie-José Lacroix précise : *« Quand tu es un gros client, tu vas voir une*

*grosse agence de design. Qu'est-ce que tu achètes ? La capacité de livraison, de résoudre les problèmes... Cela demande une organisation. La force créative de l'agence n'est pas ce qu'ils cherchent en premier ». (Entretien par l'auteur, le 18 avril 2005).*

Et Sylvie Laniel d'ajouter :

*« Quand tu es un grand, et que tu as un nom, il faut rester « standard. » Tu ne peux pas choquer avec un produit trop révolutionnaire, alors qu'un petit peut se le permettre. Je pense que c'est plus difficile pour les grandes entreprises. C'est pour cela que les designers ont tendance à retourner vers quelque chose de plus sérieux, de normes. Puis, les grandes entreprises ont plus de normes » (Entretien par l'auteur, le 11 avril 2005).*

Claude Mauffette illustre ce résultat ainsi : *« Par exemple, une grande entreprise pharmaceutique aurait intérêt à engager une agence formaliste, comme la mienne, mais elle préférera une agence plus rationnelle. L'agence rationnelle ou axée marketing aura plus de chance : elles véhiculent une image plus sérieuse, efficace et prévisible. Je trouve cela normal. D'ailleurs, je ne tiens pas ce discours-là et je ne courtise pas ces types d'entreprises ». (Entretien par l'auteur, le 14 avril 2005).*

Cependant, nous ne pouvons pas affirmer si le choix de ne pas s'associer vient de l'agence ou de ces entreprises réputées. Sans négliger, toutefois, la dimension émotionnelle de ces entreprises institutionnalisées, nous pouvons comprendre ce résultat en remarquant le décalage entre le fonctionnement de ces clients et celui d'une agence s'appuyant uniquement sur les valeurs de la logique formaliste.

*« Tu ne peux pas être un homme d'affaires et créatif. Etre créatif suppose ne pas compter tes heures, déborder du projet, travailler le samedi. C'est incompatible ! » (Mauffette, entretien par l'auteur, le 14 avril 2005).*

En outre, la citation accrue de clients réputés caractérise une image institutionnelle stratégique. Sans oublier les préoccupations stratégiques des PME, il faut noter que les clients réputés sont fréquemment de grandes entreprises fortement formalisées, contrôlées et structurées. Ces organisations doivent présenter leurs orientations stratégiques régulièrement auprès de leurs parties prenantes, comme les

actionnaires. Ainsi, il est plus aisé pour elles de justifier leur choix d'intégrer le design industriel dans leur problématique, si l'agence correspond aux attentes rationalisées de l'entreprise et des parties prenantes. Présenter une agence, ayant une image stratégique, est tout de même plus simple que de présenter une agence inconnue proposant uniquement une approche éclectique, émotionnelle proche de l'artiste. Les experts de Montréal ont émis un avis confirmatoire sur ce résultat.

*« Citer des clients réputés est la compétence par association. (...) On se fait valoir par l'association. Or, la réelle association a moins d'importance que son nom et son prestige » (Desrosiers, entretien par l'auteur, le 13 avril 2005).*

*« Quand tu travailles avec la crème de la crème, tu n'as même pas besoin de l'écrire en gros, tout le monde le lit ! Ce sont des institutions, elles sont importantes. Les gens font tout de suite l'association » (Sportes, entretien par l'auteur, le 5 avril 2005).*

Par contre, il nous faut limiter la portée de ces implications, car la liste des clients réputés d'une agence de design dans la revue de Stratégies est le résultat d'un choix. Louis Brassard explicite cette pensée :

*« Les agences citent effectivement leurs clients, mais cela dépend de qui elles approchent. Si ce sont des PME, il ne faut pas leur faire peur, les agences ne vont donc pas citer Bombardier. Elles montrent alors qu'elles peuvent travailler avec des PME à petits budgets ».*

Les clients jouent donc un rôle important dans la projection des images institutionnelles : ils orientent les agences de design vers une présentation conforme à leurs propres attentes. Ces clients s'apparentent alors à des institutions (Selznick 1957). En somme, les résultats nous amènent à considérer la cohérence du portefeuille de clients des agences et leur approche de la profession. Par exemple, si elles ciblent les clients réputés en appuyant leur légitimité sur la logique formaliste, il y a peu de chances qu'elles parviennent à les atteindre. Elles devront alors tenir compte de leurs attentes et intégrer une démarche stratégique, pour leur permettre à leur tour de

légitimer leur choix de collaborations.

Toutefois, certains grands clients appellent des designers dont l'image institutionnelle est formaliste. Mais, en raison du décalage entre leurs impératifs et cette approche, ils risquent de leur demander de « rentrer dans le moule ». Ce décalage trouve un exemple dans une expérience professionnelle de Cédric Sportes, designer industriel. Il raconte :

*« Les managers de IKEA nous ont contactés, car ils trouvaient que l'on avait une approche rigolote, qui correspondait à leur image « friendly ». Mais, à un moment dans le projet, ils ont essayé de nous faire devenir « bêtes », à nous faire penser « corporate ». (...) Quand on travaille pour des clients réputés, on doit être hyper rigoureux » (Entretien par l'auteur, le 5 avril 2005).*

Son approche formaliste ne semblait plus être la bienvenue. L'association peut, en revanche, être plus pertinente sur des projets culturels et événementiels. Comme déjà cité, André Desrosiers dit à ce propos : *« Si une institution gouvernementale veut quelque chose de culturel, symbolique, emblématique, elle va prendre le discours formaliste, parce que sa démarche n'est pas commerciale et économique ».*

Des résultats concernant la diversité sectorielle du portefeuille et de la présence de clients réputés en son sein, nous pouvons conclure que, lorsqu'une agence assoit son image institutionnelle sur les valeurs de la logique formaliste, il n'est pas nécessaire qu'elle cite précisément ses clients : elle peut lister les différents secteurs d'activité où elle travaille. Cet élément pourrait d'ailleurs l'inciter à développer des collaborations diversifiées pour gagner en légitimité. Par contre, une agence dont l'image institutionnelle est stratégique doit nommer ses clients et citer des entreprises réputées.

Le dernier facteur organisationnel pris en compte concerne les **partenariats étrangers**. Les résultats montrent que plus une agence de design a des partenariats avec d'autres organisations, (1) plus son image institutionnelle est formaliste et (2) plus elle est stratégique. Le soutien de partenaires étrangers signifie que la structure recherche à s'associer à d'autres organisations en dehors des frontières du pays. Et leur

communication signale au lecteur son ouverture aux problématiques internationales, affiche sa légitimité reconnue par des acteurs étrangers (Elsbach 1994) et se différencie des agences dénuées de partenariats étrangers (Van Rekom 1997).

Ainsi, les agences connectées à différents univers accommodent les normes, cultures, symboles, connaissances de chacun deux, d'où un éventail plus grand d'approches pour un même questionnement. Les agences peuvent choisir d'en adopter une seule ou de les arranger (Oliver 1991). Cela explique alors une image institutionnelle formaliste. De plus, Borja de Mozota (2002) montre l'importance du design industriel dans les pays étrangers, comme les pays d'Amérique du Nord, l'Angleterre, l'Allemagne, les Pays-Bas ou l'Italie ... Par exemple, l'Ecole de Management SDA Bocconi<sup>58</sup> à Milan propose un master, dont l'objectif est de former les étudiants à des positions managériales dans des entreprises de mode et de design. En somme, le partenariat avec des structures étrangères, où le design industriel est reconnu comme fondamental dans le développement stratégique des entreprises, cautionne le bien-fondé de l'agence française.

En outre, nous avons vu que la diversité sectorielle conduit les agences à s'adosser à la logique formaliste. Or, certains secteurs, comme la beauté, l'automobile, la distribution, tendent vers une mondialisation des problématiques. De fait, s'afficher comme partenaire de structures étrangères est un choix cohérent avec le fait d'avoir un portefeuille de client de secteurs variés, d'où le lien positif entre les partenaires étrangers et l'image institutionnelle référant la logique formaliste.

L'agence peut aussi vouloir s'associer à des partenariats étrangers, car elle a une envergure internationale : elle collabore alors avec les entreprises qui sont dans les pays de ses activités internationales. Elle gagne, de fait, en compréhension du marché local. De plus, même si les sociétés nationales tendent vers une homogénéisation des besoins, force est de constater que les cultures nationales restent différentes : une entreprise internationale se doit alors d'accéder à ces cadres culturels pour éviter les impairs (Cohen 1996 ; Jarillo 2004). Ainsi, si une agence de design collabore avec des grandes entreprises, souvent internationales comme Michelin, Unilever, Renault, Orange, elle

---

<sup>58</sup> <http://www.sdabocconi.it/master/mafed/en/choose/why.html> - consulté le 7 novembre 2005.

doit proposer des orientations compatibles avec l'envergure de ses clients. Ces partenariats permettront également aux clients de rendre « rationnel » leur choix vis-à-vis des décideurs, et de se protéger en cas d'échec (Elsbach 1994).

L'agence peut aussi citer ses partenariats étrangers pour justifier sa raison d'être en se référant à des pays, où l'approche stratégique du design est davantage légitime, par exemple dans les pays anglo-saxons, nordiques... Les experts montréalais vont plus loin en affirmant que l'ouverture à l'international nécessite obligatoirement les valeurs de la logique stratégique.

*« Si l'agence affiche un travail à l'international, elle doit afficher en même temps un côté très structurée, ouvert sur différentes cultures et donc, dans ce cas, un côté, plus business » (Gadoury, entretien par l'auteur, le 21 avril 2005).*

*« La plupart des partenariats sont en Asie. Et c'est un marché qui demande un discours d'affaires. (...) On s'engage dans la capacité de gestion nord-américaine » (Lacroix, entretien par l'auteur, le 18 avril 2005).*

L'agence peut également entreprendre une telle démarche pour se diversifier sur un plan géographique : au lieu de diversifier ses activités professionnelles, elle diversifie la localité d'une même activité. Cette configuration peut lui permettre d'accroître ses activités de prospective et de recherche : en observant ce qui se passe à l'étranger, elle peut introduire de nouvelles idées.

Par exemple, Muriel Rajaut, directrice de l'activité Branding et Packaging à Desgrippes/Gobé, explique que les Japonais aiment la nourriture ultra-fraîche. Par conséquent, les industriels commercialisent des packagings pour des œufs frais à l'unité. L'agence Desgrippes/Gobé a pu faire de nombreux constats de ce genre en Asie grâce à ses filiales à Tokyo, à Hong-Kong et à Séoul ; elle entretient alors des partenariats directs avec les structures locales. D'ailleurs, la maison-mère présente ces antennes comme des plates-formes créatives et des pôles créatifs pour le pays, où elles sont implantées, mais également pour le groupe<sup>59</sup>.

---

<sup>59</sup> <http://www.dga.com>

En revanche, comme le déclare simplement Sylvie Berkowicz, journaliste à TV5 : « *Si une agence veut travailler dans une logique formaliste, elle ira chercher les partenariats où qu'ils soient* » (Entretien par l'auteur, le 19 avril 2005).

**Conclusion.** Ainsi, les résultats statistiques nous permettent de tirer des conclusions, qui ont fait l'objet d'une vérification auprès d'experts du design industriel à Montréal. Nous avons souligné dans les paragraphes précédents les points sur lesquels ces experts se sont exprimés. Cela nous permet d'apporter un regard critique sur nos implications empiriques, mais aussi de les convertir en implications managériales, qui font l'objet du chapitre 6. Ces conclusions nous amènent aussi à réfléchir aux implications théoriques.

# **DISCUSSION MANAGERIALE ET THEORIQUE**

Le chapitre 5 a conclu sur les résultats statistiques et les implications empiriques qui en découlent. Le chapitre 6 propose de dépasser ces conclusions et d'approfondir notre recherche sur les plans managérial et théorique. En effet, qu'impliquent nos résultats pour la gestion d'une agence de design ? Quelles sont leurs conséquences pour les institutions étatiques actuelles et futures, comme par exemple la Cité Internationale du Design à Saint-Étienne ?

Dans une première section, nous signalons les implications managériales de notre analyse, où sont utilisés, notamment, les outils méthodologiques créés dans cette thèse. Dans une deuxième section, nous revenons sur les considérations théoriques choisies dans cette thèse, à savoir les théories néo-institutionnalistes et l'image institutionnelle. Ce chapitre se termine par l'énonciation des limites de la recherche.

## **C H A P I T R E 6**

### **6.1 IMPLICATIONS MANAGERIALES DE L'ANALYSE**

La confrontation des résultats statistiques aux experts de Montréal nous a permis de valider notre proposition des trois logiques institutionnelles dans le champ du design industriel, mais aussi de réfléchir aux explications à apporter pour mieux appréhender les résultats. Au cours des entretiens, les experts nous ont également orientés vers des implications managériales concernant les agences de design, qui se focalisent sur plusieurs aspects : l'importance de la cohérence entre les valeurs institutionnelles de référence de l'agence de design et les facteurs organisationnels, les implications de la coexistence des trois logiques sur l'évaluation des agences de design, et, enfin, les dysfonctionnements managériaux éventuels découlant de ces implications. Nous élaborons également des implications managériales à destination des institutions

concernant la gestion de la promotion et de l'intégration du design industriel dans les structures françaises. L'idée majeure concerne le maintien des trois logiques institutionnelles inhérentes au champ du design, ce qui est donc contraire à la promotion unique d'une seule logique du design industriel.

### **6.1.1 MANAGER UNE AGENCE DE DESIGN INDUSTRIEL**

En introduction, nous avons expliqué pourquoi il était intéressant d'étudier le champ du design industriel : les agences de design ont à gérer en même temps leur légitimité, ce qui les amène à adopter des valeurs communes et institutionnelles dans le champ, et leur différence, qui s'exprime entre autres par la créativité. D'ailleurs, les agences sont généralement appelées par d'autres industriels en raison de leur capacité à être créatives (Ministère de l'Industrie 2002). Or, la majeure partie des entreprises est dans cette même situation : être reconnues comme légitimes pour accéder à des ressources favorisant leur développement et maintenir leur différence ce qui leur permet de répondre à l'exigence d'innovation. Ainsi, les implications managériales propres aux agences de design nous amènent à nous poser des questions sur le management des entreprises en général.

*Cohérence entre les facteurs organisationnels et l'image institutionnelle.* Une de nos conclusions principales concerne la mise en évidence des trois logiques institutionnelles : le fonctionnalisme, le formalisme et le stratégique. Aussi, chaque logique met en exergue des valeurs différentes : les principes directeurs sont distincts selon qu'une agence de design réfère une des logiques institutionnelles dans son image institutionnelle. Le champ organisationnel est alors poly-logique. L'agence de design se trouve alors dans un contexte où il est possible de choisir les valeurs auprès desquelles elle veut être légitime. Mais, les résultats statistiques soulignent qu'un ensemble de facteurs organisationnels explique chaque type d'image institutionnelle. Le choix de l'agence est donc contraint par ce qu'elle est : sa singularité explique sa légitimité. Sur le plan managérial, cela suppose de l'agence d'avoir identifié dans son cas chacun des facteurs retenus dans cette recherche pour, ensuite, déterminer quelles valeurs référer pour être légitime. Par exemple, selon sa structure juridique, sa taille, le nombre de liens

avec des institutions, l'agence ne fera pas le même choix.

Certains facteurs organisationnels lui donnent une plus grande latitude dans son choix, car ils expliquent deux images institutionnelles différentes. Si elle a une expertise diversifiée, elle peut communiquer une image formaliste ou stratégique. Mais, elle doit tenir compte des principes directeurs sous-entendus. En effet, si la logique formaliste souligne la capacité « artistique » de l'agence et, par suite, sa capacité à travailler dans tous les domaines du design, la logique stratégique met en avant la prise en compte du projet de design industriel sous sa dimension transversale. Par conséquent, même si le facteur explique deux images, l'agence doit vérifier si les valeurs et les croyances de chacune d'elles correspondent à sa stratégie.

Cette analyse est plus aisée au niveau de certains facteurs, car ils expliquent de manière opposée deux images. Ainsi, la diversité sectorielle du portefeuille commercial de l'agence explique positivement l'image formaliste et négativement l'image stratégique. De ce fait, si une agence a une expertise diversifiée et un portefeuille commercial spécialisée, elle est légitime vis-à-vis des valeurs de la logique stratégique. Si elle adosse sa légitimité sur le formalisme, elle peut nuire à sa crédibilité et à sa performance institutionnelle.

Ces conclusions nous amènent à souligner qu'il ne faut pas isoler un facteur organisationnel des autres, car cela peut conduire l'agence à mal appréhender les liens explicatifs entre ses facteurs organisationnels et son image institutionnelle. En effet, chaque image est caractérisée par *un ensemble de facteurs*. L'agence doit les mettre en parallèle pour choisir la logique auprès de laquelle asseoir sa légitimité, et finalement être jugée favorablement par son auditoire.

Toutefois, si certains facteurs sont « faciles » à identifier, comme le nombre de partenariats étrangers, cela est moins évident pour d'autres. Cela est le cas notamment pour la diversification ou de la spécialisation de l'expertise professionnelle, car, aujourd'hui, il n'existe pas de référentiel pour l'évaluer. Notre proposition de grilles de notation peut alors servir de base à cette évaluation. Son avantage réside dans sa construction : elle procède d'un étalonnage, réalisé par trois personnes, des expertises de 45 agences de design. Cela implique de ce fait la prise en compte d'un large éventail d'expertises. Par exemple, le design sensoriel n'est pas encore très répandu, mais nous en avons tenu compte dans les grilles de notation. En revanche, nous avons été amenés à

rationaliser la grande diversité des expertises et de proposer cinq grandes expertises : les designs graphique, produit, environnement, stratégique et sensoriel. Ces grilles ne sont pas, toutefois, définitives, puisqu'elles doivent évoluer avec l'arrivée de nouvelles techniques et applications du design industriel.

Par ailleurs, l'agence doit évaluer la diversité ou la spécialisation de son portefeuille commercial. Or, nous avons construit treize secteurs industriels significatifs pour les agences de design. Comme nous l'avons explicité dans le chapitre 4, ces secteurs découlent d'une adaptation au champ du design industriel des secteurs industriels utilisés à la Bourse de Paris. Cette construction peut alors permettre aux professionnels d'analyser leur portefeuille commercial et de déterminer s'il est diversifié ou non. Cet outil managérial peut également servir à repérer les secteurs à explorer pour maintenir un haut niveau de diversification.

La définition des facteurs organisationnels pour chaque agence de design est une étape indispensable pour être jugée favorablement par l'auditoire extérieur. Comme le remarquait André Desrosiers, les agences ne sont pas évaluées de la même manière en fonction de la logique référée. Dans une perspective fonctionnaliste, elle doit être une experte : sa performance institutionnelle en design industriel s'accroît si elle exploite son savoir spécialisé. Avec la logique formaliste, l'agence est une exploratrice capable de métisser les valeurs d'un domaine avec celles d'un autre : sa performance institutionnelle s'améliore si, par exemple, elle est amenée à travailler dans des univers différents. Cette exploration peut provenir de l'étendue de son expertise professionnelle ou du grand nombre de secteurs industriels de son portefeuille commercial. Enfin, selon la logique stratégique, l'agence a des compétences en gestion et elle est capable d'identifier les personnes avec qui travailler pour rendre chaque projet le plus concurrentiel possible<sup>60</sup>. Sa performance institutionnelle en design se bonifie si elle développe des compétences gestionnaires et si les projets créent la valeur attendue par les clients.

Le management stratégique d'une agence de design implique aussi de s'intéresser aux ressources technologiques, humaines et financières (Atamer et Calori

---

<sup>60</sup> Cet aspect dépend des choix du client. Il peut s'agir d'augmenter la part de marché, d'améliorer la réputation ou l'image, de réussir une diversification des activités...

2003). En ce qui concerne le capital humain, les logiques institutionnelles impliquent trois définitions de l'employabilité, que Boltanski et Chiapello (1999 : 144) définissent comme « la capacité dont les personnes doivent être dotées pour que l'on fasse appel à elles sur des projets ». Selon les valeurs de la logique institutionnelle, cette capacité pour les designers industriels est différente. Dans une logique fonctionnaliste, le designer industriel est considéré comme un expert ; dans une logique formaliste, il est un explorateur ; dans une logique stratégique, il est un designer gestionnaire.

En outre, le recrutement, l'évaluation et l'évolution des designers industriels ne revêtent pas non plus le même sens en fonction des trois logiques. Ainsi, dans une perspective fonctionnaliste, le designer industriel embauché présente une expertise pointue dans un domaine. Son évaluation peut dépendre alors de sa capacité à parfaire cette expertise. Par exemple, un designer spécialiste du design graphique peut être évalué sur sa capacité à appliquer son savoir dans l'univers du multimédia avec la création de sites Internet. Son évolution procède ensuite de cette évaluation. Dans une logique formaliste, le designer industriel recruté présente une pratique professionnelle diversifiée et/ou sa capacité à travailler dans des secteurs industriels différents, comme l'agro-alimentaire, l'automobile, le transport... Son évaluation et évolution professionnelle sont fonction, de ce fait, de sa progression dans ces domaines. Enfin, dans une logique stratégique, le designer industriel signale sa maîtrise transversale du design et les résultats économiques obtenus sur les projets pour lesquels il a travaillé. Son évaluation et son évolution dépendent alors du niveau de sa maîtrise.

Ces différentes conclusions concernent également les clients à attirer. En effet, comme Boltanski et Thévenot (1991) l'expliquent, ces logiques permettent de créer des accords entre les gens. Ainsi, un industriel qui a identifié ses valeurs de référence peut mieux identifier l'agence avec qui travailler : ils seront alors dans le même « monde » et auront les mêmes critères d'évaluation. Selon André Desrosiers, le projet n'est pas évalué de la même manière en fonction de la logique institutionnelle du design industriel. Dans le fonctionnalisme, le résultat doit fonctionner. Dans le formalisme, l'indicateur de contrôle est subjectif. Enfin, dans le stratégique, le projet est contrôlé par le profit généré *in fine*.

*Des dysfonctionnements possibles.* Ces implications supposent que les agences de design, les designers industriels et les clients aient identifié clairement les liens explicatifs existant entre les facteurs organisationnels et les images institutionnelles. Or, jusqu'à présent, aucune étude n'identifie de telles relations. Ainsi, si les agences n'ont pas analysé qui elles sont et à qui elles s'adressent, la communication peut ne pas être adaptée : l'agence risque de s'engager dans des projets où l'échec est fort probable. Aussi, si l'agence ne spécifie pas aux designers sur quelles valeurs elle les évalue, l'évaluation sera erronée, ce qui inhibe la créativité (Amabile 1988). De plus, eu égard à l'existence des trois logiques institutionnelles, les évaluations diffèrent d'un designer à un autre. Par conséquent, une agence, qui combine les valeurs de plusieurs logiques, doit être claire dans son management pour éviter des incompréhensions entre les designers évalués sur des critères distincts, alors qu'ils sont tous des « designers ».

En outre, l'image institutionnelle de l'agence de design est projetée aux parties prenantes extérieures. Or, les personnes internes à l'organisation peuvent percevoir un décalage entre l'image affichée et l'image ressentie et vécue. Admettons, par exemple, que l'agence projette une image formaliste et mettent donc en évidence l'importance de l'échange émotionnelle entre les hommes, de la liberté « artistique » acceptée dans les projets, d'une explosion de couleurs ... Si les designers adoptent ces valeurs et si l'agence les focalise sur des projets de clients réputés de même secteur, les designers percevront un écart entre les valeurs annoncées et la réalité : les facteurs organisationnels de l'agence expliquent, en fait, une image stratégique. Comme le soulignent Soenen et Moingeon (2000, si les écarts deviennent trop importants, il peut y avoir des conséquences négatives sur leurs performances. l'agence de design doit alors s'inquiéter de la cohérence des facteurs organisationnels présentés et de son image institutionnelle. Cela est d'autant plus capital que l'agence de design est dans un champ poly-logique.

Toutefois, comme certains experts l'ont souligné, l'agence peut choisir les facteurs à mettre en évidence pour favoriser leur cohérence explicative avec l'image. Intervient alors l'importance de comparer sur le temps les images institutionnelles. Un écart d'image d'une année sur l'autre doit interroger l'auditoire (client, designer, concurrent...) et l'orienter vers une triangulation des informations. Par exemple, en

France, plusieurs magazines proposent les images institutionnelles d'agences de design, ce qui facilite alors le travail de comparaison.

*Une approche composite du capitalisme.* La coexistence de ces logiques, les tests réalisés et la confrontation des résultats obtenus auprès d'experts de Montréal nous amène à nous questionner sur l'approche du capitalisme mise en avant par ces organisations. En effet, la réalité du champ organisationnel du design industriel nous enjoint à prendre du recul sur la conception classique du capitalisme. D'ailleurs, Boltanski et Chiappelo (1999) ont procédé à une analyse du discours tenu sur le management dans la littérature des années 60 et 90. Ils mettent en évidence l'évolution de la problématique du management au cours de ces deux périodes. Dans les années 60, la littérature de management met l'accent sur le « savoir » et le « savoir-faire » et sur la nécessité de l'équité dans l'évaluation des hommes. Ce modèle se crée par opposition à la « logique domestique », où la promotion dépend des jugements personnels et de la fidélité de la personne à l'entreprise. La fonction « cadre » est valorisée : elle n'est plus cantonnée au rôle d'intermédiaire entre le « haut » et le « bas » de l'organisation. Les cadres deviennent plus autonomes et informés de la marche des affaires de l'entreprise. Les outils mis alors en place pour développer leurs libertés passent notamment par la décentralisation et la direction par objectifs.

Dans les années 90, la littérature étend l'importance de « libérer » les cadres à tous les salariés : les hommes ne veulent plus être commandés ni même commander. Nous ne parlons plus des « cadres » mais des « managers ». Ce terme désignant dans les années 60 le cadre américain définit dans les années 90 les qualités des hommes les mieux adaptés au capitalisme et à l'environnement incertain et complexe. Ces hommes sont des animateurs, des visionnaires, des coachs... Aussi, le capitalisme de cette période met en avant l'importance de prendre en compte la dimension sensible des individus et leur « savoir être » pour répondre à la montée d'un double phénomène : l'intensification de la concurrence et la baisse de la croissance des pays développés. Pour faire face à cette situation, les auteurs en management proposent de faire maigrir les organisations : elles travaillent sur leur cœur de métier et sous-traitent les autres fonctions. L'activité des entreprises devient réticulaire et les organisations flexibles, innovantes et compétentes. Les valeurs importantes sont alors celles du changement, du

risque et de la mobilité.

Le capitalisme est donc appréhendé, par les auteurs en management, de manière monolithique : les valeurs promues dans les années 60 sont décriées dans les années 90 et elles sont remplacées par de nouvelles valeurs présentées comme LA réponse aux différents problèmes du capitalisme. L'approche défendue actuellement s'avère être séduisante, car elle est cohérente, supportée par des grandes entreprises présentes dans le monde et elle valorise la prise en compte de l'homme dans sa dimension personnelle et sensible.

Cependant, notre analyse met en évidence la coexistence de logiques institutionnelles aux valeurs différentes, voire opposées, dans le champ du design industriel : l'approche n'est nullement monolithique. Peut-être est-ce une raison supplémentaire expliquant pourquoi le design industriel peine à être compris : il est dans un système où l'approche de l'organisation est monolithique, alors qu'il ne peut être pleinement compris qu'à travers une perspective composite. En effet, même si nous constatons que les valeurs de la logique stratégique sont fréquemment référencées dans les images institutionnelles des agences de design, nous ne pouvons pas dire que les autres logiques ont disparu du champ. Elles sont toujours d'actualité pour les experts du design.

Cette conclusion n'est pas sans rappeler l'analyse de Livian et Herreros (1994) : il est illusoire d'avoir recours à des idéologies managériales unificatrices et à une approche monolithique du capitalisme. Ils aboutissent à ce résultat en étudiant la construction des six « mondes » de Boltanski et Thévenot (1991) : ces « mondes » constituent des sortes de cités qui correspondent à l'existence de pluralité des formes. Leur hypothèse est que l'identification des mondes est une phase nécessaire pour construire des accords. Les auteurs analysent des manuels de management et mettent en évidence l'existence de six principes supérieurs communs auxquels aujourd'hui en France, les individus ont recours pour asseoir un accord ou soutenir un litige<sup>61</sup>. Le champ du design industriel illustre, par conséquent, une approche composite du

---

<sup>61</sup> Nous n'adoptons pas leur typologie pour étudier le design industriel, même si nous reconnaissons l'existence de points communs. Mais toutes les catégories ne revêtent pas de sens pour les experts du design industriel, comme les cités domestique et civique. Nous avons donc préféré tirer les logiques institutionnelles du design industriel de l'histoire culturelle et industrielle française et internationale.

capitalisme, où la légitimité des organisations ne réfère pas systématiquement la même logique institutionnelle, d'où des normes différentes en management de l'agence.

Pour limiter de tels dysfonctionnements et légitimer une approche composite du capitalisme, les institutions du champ organisationnel jouent un rôle non négligeable, puisqu'elles sensibilisent les agences de design et les designers à l'existence des trois logiques, ainsi que des liens entre les facteurs organisationnels et les images institutionnelles. C'est pourquoi la section suivante propose d'autres implications managériales, mais, cette fois-ci, au niveau des institutions.

### **6.1.2 LES INSTITUTIONS ET LE MANAGEMENT DU DESIGN INDUSTRIEL EN FRANCE**

Les institutions jouent un rôle majeur dans le champ organisationnel du design industriel, ne serait-ce que par le soutien des trois logiques à travers les associations, les syndicats et même les commandes des clients. En effet, nous avons déjà décrit, dans la première partie, leurs actions lors de la description de l'institutionnalisation du design industriel. Cette section propose de présenter des pistes de réflexion sur le futur des institutions.

Une des premières conclusions importantes est de dire que nous ne pouvons pas prescrire une logique au profit d'une autre sous peine de voir s'appauvrir le champ et de restreindre la possibilité aux individus de trouver un terrain d'entente (Boltanski et al. 1991). Les trois logiques institutionnelles sont légitimes. Cela suppose alors des institutions étatiques une prudence dans la déclaration des normes et des règles de fonctionnement d'une « bonne agence de design ». Par exemple, toutes les agences n'ont pas à être de grande taille ; toutes n'ont pas à travailler avec des clients réputés ; toutes n'ont pas à proposer une expertise professionnelle diversifiée.

Ainsi, il est paradoxal pour une institution, quelle qu'elle soit, de se présenter comme un soutien *général* au design industriel, et, dans le même temps, de promouvoir une logique unique au « mépris » des autres. En conséquence, si l'institution est amenée à préciser des normes dans le champ, elle devrait signaler la logique référencée pour les étudier sous un angle adapté. En effet, si des agences sont des renégats vis-à-vis d'une logique, elles ne le sont peut-être pas vis-à-vis des autres. De ce fait, l'existence de

multiples organismes institutionnels français dans le champ du design donne la liberté aux agences de choisir les directives institutionnelles à suivre pour être légitimes.

En revanche, en France, nous constatons le manque de visibilité de l'action de ces multiples institutions dans le champ du design industriel. Nous pouvons comprendre cette situation en admettant que les institutions ne font pas partie du même « monde », mais elles constituent ensemble le champ. Il est alors important de comprendre les valeurs des trois logiques, ce qui ne signifie pas pour autant que les institutions vont peu à peu porter les valeurs des trois logiques institutionnelles. Si les individus des institutions soutenant une logique connaissent mieux les valeurs institutionnelles des autres logiques, ils comprendront davantage les différences et seront moins amenés à dénigrer les valeurs différentes des leurs.

A Saint-Étienne, il existe une volonté politique forte portée par le Sénateur Maire, Michel Thiollière, d'associer la ville au design. Dans ce sens, la Biennale Internationale du Design assure une grande promotion de la ville à travers de larges expositions d'écoles internationales des Beaux-Arts, des conférences sur des personnalités du design, des présentations du CDRA sur le design en entreprises... Si les expositions des recherches des designers industriels adoptent les valeurs de la logique formaliste, le CDRA promeut celles de la logique stratégique. Pourtant, dans ce cas, ces deux institutions se côtoient et présentent ainsi le design industriel au public français, non pas comme une discipline monolithique, mais composite.

Aussi, des professeurs de maternelles, de primaire, de collèges et de lycées se sont regroupés dans un Pôle National de Ressources (PNR) Design au sein du CDDP de la Loire. Leur objectif est d'introduire le design à l'école par des actions pédagogiques. Comme ce sont surtout des enseignants d'arts appliqués qui participent au PNR, les logiques référencées sont principalement formalistes puis fonctionnalistes. Récemment le concours Commerce Design Saint-Étienne<sup>62</sup> a permis d'associer des designers industriels et des commerçants locaux sur des problématiques d'agencements, de signalétique, de merchandising... et ainsi de mettre en avant davantage la logique stratégique du design industriel.

---

<sup>62</sup> Ce concours est une copie de celui organisé par la Métropole de Montréal : Commerce Design Montréal.

Une autre action institutionnelle en design touche un des grands projets actuels de la Métropole : la Cité Internationale du Design. Elle a pour intention de regrouper les institutions régionales dans un lieu géographiquement proche pour faciliter leur repérage dans le paysage local et national, voire international, mais aussi pour leur enrichissement mutuel. Le site Internet de la Mairie de Saint-Étienne présente le projet ainsi : « *La Cité du Design a pour vocation de rassembler tous les acteurs de ce secteur dans un programme fédérateur sur la culture de l'objet et le développement de la création industrielle* »<sup>63</sup>.

Cependant, nos analyses nous amènent à être prudents quant à la pertinence d'un tel projet. En effet, le regroupement augmente naturellement le risque de fondre en une seule institution toute puissante, l'ensemble de ces organismes porteurs de différences, et de se retrouver avec la mise en exergue d'une seule logique. Le champ organisationnel du design se verrait alors appauvri. Des dispositions devraient donc être prises pour encourager la communication entre les différents partisans de chaque logique tout en maintenant leurs différences.

Des personnes sécantes peuvent favoriser cette situation. Leur capacité à comprendre au moins deux types de logique leur donne l'occasion de traduire les perceptions des uns aux autres. Des projets éducatifs peuvent également jouer ce rôle. Le cas de la formation Dual Design à Saint-Étienne en est déjà une illustration: associer des designers d'écoles des Beaux-Arts et des ingénieurs partisans d'approche plus fonctionnaliste permet de faire travailler ensemble des porteurs de logiques différentes. Si les ingénieurs étudient l'approche sensible des paramètres de conception (langage, couleur, matériau, finition), la sémiologie, le graphisme et la signalétique, les designers de formation initiale étudient l'informatique 3D industrielle, la productique, le prototypage rapide, la commande numérique, l'automatisation et le contexte de la production. L'objectif est de faire en sorte que chaque personne comprenne les valeurs de l'autre. Reste, un jour, à intégrer un représentant de la logique stratégique à ces binômes et à compléter la formation de disciplines de gestion et de management<sup>64</sup>.

---

<sup>63</sup> [http://www.mairie-st-etienne.fr/citedesign/citedesign\\_1\\_2.html](http://www.mairie-st-etienne.fr/citedesign/citedesign_1_2.html) - consulté le 24 août 2005.

<sup>64</sup> Ces analyses ont été présentées en octobre 2005 au groupe de projet chargé de la Cité Internationale du Design Industriel et à la directrice de la Cité, Elsa Frances.

Le responsable du groupe en a conclu qu'il était important de spécifier, dès la constitution de la Cité, l'approche adoptée pour mieux la communiquer à l'environnement local, national et international. L'approche est celle de la logique stratégique : elle n'est donc pas généraliste comme le laissaient sous-entendre les propos tenus jusqu'alors dans la presse locale et sur Internet.

Toujours concernant Saint-Étienne Métropole, le Conseil Général de la Loire souhaite promouvoir l'intégration du design auprès de l'industrie de la mécanique. Dans ce sens, avec Serge Zarembowitch, Directeur des Politiques Territoriales et de l'Innovation de la Loire, nous avons suivi une étudiante stéphanoise de Master I en Economie, Lucie Delsart, chargée de réaliser l'état des lieux du rapprochement du design industriel et de la mécanique<sup>65</sup>.

Le design industriel est d'ailleurs associé au Pôle de Compétitivité Viameca - Ingénierie et Création Industrielle. Mais, les 40% de sous-traitants de l'industrie de la mécanique ne sont pas concernés par l'intention institutionnelle de promouvoir l'intégration du design industriel. En effet, seules les industries produisant un produit propre ont plus de liberté dans l'incorporation d'un regard de designer dans l'activité de conception. En revanche, les produits mécaniques ont de lourds impératifs techniques et fonctionnels : « *Une machine mécanique pèse cinq tonnes : ce n'est pas forcément là qu'il y a du travail pour un designer* » (Entretien d'Arnaud Doglio, ingénieur chez Idestyle, par L. Delsart, le 12 mai 2005).

En fait, les industriels ne se sentent pas concernés par les valeurs de la logique formaliste. Si le Conseil Général doit rapprocher ces entreprises d'agences de design, il a tout intérêt à choisir des agences dont l'image institutionnelle réfère les logiques fonctionnalistes ou stratégiques. Ainsi, les deux organisations seront dans le même « monde » et travailleront sur des valeurs communes. Evidemment, certains experts jugeront qu'il est important de créer des « crises dynamisantes » (Drazin et al. 1991), notamment en ne cherchant pas nécessairement à conforter les valeurs de l'industriel. Pourtant, force est d'admettre que ces crises peuvent paralyser l'industriel vis-à-vis du design. Face à cette alternative, le CDRA a choisi de progresser en douceur : il limite les « surprises » lors des premières expériences, de manière à encourager l'industriel à poursuivre son investissement dans le design industriel. Cette stratégie est adoptée également par des designers, qui ne « choquent » pas l'industriel au début de la relation professionnelle avec des projets légitimes dans une logique différente de celle de l'entrepreneur. Cela n'empêche pas l'industriel d'accepter, par la suite, les valeurs d'une autre logique.

---

<sup>65</sup> L. Delsart, 2005, L'intégration du design industriel dans l'industrie mécanicienne de la Loire, B. Szostak Tapon et S. Zarembowitch (dir.), Rapport de Stage, ISEAG - Université Jean Monnet de Saint-Etienne.

En fait, les institutions, comme le CDRA, participent au rapprochement entre les agences de design et les clients ainsi que les designers à la recherche d'un projet. Elles peuvent alors informer les acteurs du champ organisationnel sur les liens existant entre les facteurs organisationnels et chaque image institutionnelle. Cette sensibilisation permet à ces acteurs d'être plus autonomes dans la gestion de leur relation à l'agence.

Au final, nous savons que les institutions actuelles rendent légitimes les agences de design. Les implications managériales mentionnées dans les paragraphes précédents ont donc pour but d'attirer l'attention des acteurs du champ sur certains aspects du design industriel et de leur proposer de nouvelles pistes de soutien au design en harmonie avec nos analyses et les résultats statistiques du chapitre 5. Enfin, nous défendons ici l'idée selon laquelle il est important pour le design industriel que les futures institutions maintiennent les trois logiques institutionnelles et qu'elles renseignent les acteurs du champ des liens décrits dans notre recherche pour limiter les décalages entre l'agence de design et son auditoire.

Si de nos analyses découlent des implications managériales pour les agences de design et les institutions, sont également mises en question nos considérations théoriques en stratégie des organisations abordée par les théories néoinstitutionnalistes. La prochaine section de ce chapitre revient donc sur les positions adoptées dans les ancrages théoriques.

## **6.2 DISCUSSION THEORIQUE DU TRAVAIL**

Notre question de recherche visait à expliquer l'image institutionnelle d'une organisation par les facteurs organisationnels dans un champ poly-logique. Le développement du design industriel en France nous a donc donné la possibilité d'illustrer le thème de la recherche et de tester les hypothèses formulées. Cette thèse enrichit donc l'approche néo-institutionnaliste, où les organisations se ressemblent sous la pression de l'isomorphisme institutionnel (DiMaggio et Powell 1983) et où, pour être différentes, elles sont contraintes de s'opposer (Oliver 1991) avec le risque d'être considérées comme des renégats (Kondra et Hinings 1998).

Ainsi, ce travail nous amène à nous poser des questions. Qu'apprenons-nous de la dépendance de l'image institutionnelle à des facteurs organisationnels ? Quel impact a la coexistence de plusieurs logiques sur la singularité exprimée à travers la créativité des organisations dans une perspective néoinstitutionnaliste ? Quelle influence sur le champ organisationnel ont les organisations qui réfèrent la même logique dans leur image institutionnelle ? Quel est leur rôle dans la diffusion d'une logique ? En quoi cette recherche nous permet de mieux comprendre l'apparition des institutions ? Ces interrogations nous amènent par suite à questionner notre approche du management stratégique et la méthodologie à mettre en place.

Cette discussion théorique poursuit de la sorte les évolutions mentionnées par Desreumaux (2004) : reconnaissance de l'existence de multiples institutions qui se chevauchent et offrent des prescriptions en concurrence, identification de la nature interactive et non déterministe des processus institutionnels, et acceptation de la diversité dans les processus institutionnels et les réponses des organisations. Dans ce sens, nous développons des éléments de discussion théorique à partir de deux entrées : la singularité de l'organisation et le rôle des organisations dans un champ poly-logique. Nous terminons cette section en indiquant les implications méthodologiques découlant de notre conception néoinstitutionnaliste.

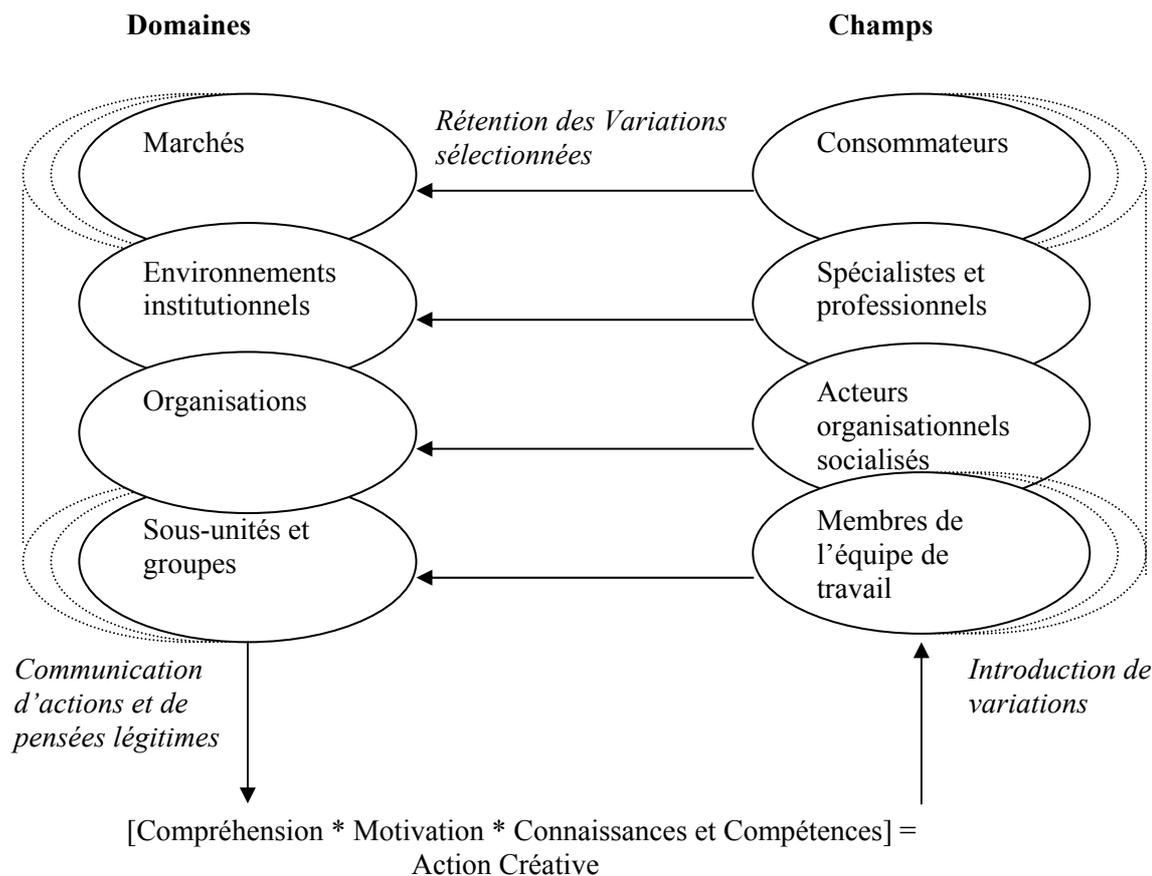
### **6.2.1 LA SINGULARITE DES ORGANISATIONS DANS LES THEORIES NEOINSTITUTIONNALISTES**

Notre thèse prend en compte les facteurs organisationnels, c'est-à-dire ce qui différencie une organisation d'une autre. Le modèle de référence de la recherche a donc pour point de départ la singularité d'une organisation pour expliquer son image institutionnelle. Mais, quelles sont les implications théoriques de la prise en compte de la singularité des organisations ? Une première conséquence est d'introduire le concept de « créativité » comme une expression de cette singularité. Une deuxième est d'introduire les parties prenantes propres à chaque organisation pour conclure sur le fait que la singularité des organisations est à appréhender comme canalisée dans le champ organisationnel.

La créativité. Nous avons étudié le champ organisationnel du design industriel à travers les théories néoinstitutionnalistes, ce qui nous amène à nous interroger sur l'action créative des organisations dans ces théories. Cet aspect est digne d'intérêt pour plusieurs raisons. Tout d'abord, il s'agit d'une manière de se distinguer dans un champ et, par suite, de spécifier sa singularité. Ensuite, les facteurs organisationnels influencent la créativité organisationnelle (Amabile 1988), mais seule celle qui est légitime est sélectionnée et retenue par le champ (Ford 1996). Cela nous permet donc de développer une idée défendue par Cameron Ford, qui lie l'action créative des organisations aux institutions. Enfin, cela nous amène à ouvrir les théories néoinstitutionnalistes à la prise en compte de la singularité des organisations à travers leur créativité, alors qu'elles ont été hermétiques à ce phénomène jusqu'à présent (Desreumaux 2004).

Nous retenons la définition de Ford (1996) : la créativité est un jugement spécifique à un domaine de la nouveauté et de la valeur du résultat d'une action particulière. L'action créative est alors un engagement individuel au sein d'une organisation dans un processus créatif suite à un arbitrage entre action créative –ou exploration- et action routinière. Cette action produit des variations, qui sont ensuite sélectionnées et retenues par les institutions, en fonction du critère de légitimité (Suchman 1995). La variation doit être reconnue comme désirable pour être retenue et sélectionnée.

Selon Ford (1996), la sélection de la variation dépend de quatre niveaux de l'action sociale : les groupes internes, l'organisation, mais aussi les environnements institutionnels et les marchés. Le jugement d'une action est donc d'abord interne, ce qui dépend des spécificités de l'organisation. Ainsi, l'action créative des organisations est canalisée par les normes émises par chacun de ces niveaux. Or, la variation générée par l'action créative perturbe l'équilibre d'un champ organisationnel et introduit la notion de risque. En effet, être différent au milieu d'organisations isomorphes est une véritable gageure, puisque l'entité porteuse de différences prend le risque de ne pas être reconnue et donc ne pas accéder aux ressources nécessaires pour perdurer. Cette logique est largement soutenue par l'analyse de DiMaggio et Powell (1983) : dans un contexte d'aversion au risque, l'isomorphisme apparaît effectivement comme un comportement optimal (Desreumaux 2004).



**Figure – Une théorie de l'action créative prise dans les domaines sociaux multiples.**  
Adapté de Ford (1996), p.1126.

Pourtant, l'approche théorique par l'isomorphisme s'appuie sur deux postulats importants à préciser. Le premier stipule qu'un champ organisationnel cherche à atteindre l'équilibre, d'où les pressions institutionnelles isomorphiques. Le second précise que, pour être légitime, les actions doivent être désirables, correctes et appropriées aux normes - sous-entendu des actions conformes les unes aux autres. Ces deux postulats ont pour conséquence alors d'encourager des stratégies à adopter des comportements de « guérilla destructeur », pour basculer les règles du jeu principalement du leader en place (Desreumaux 2004). Ainsi, les organisations différentes sont des renégats ou le fruit de distorsion génétique, et non des organisations légitimes (Kondra et al. 1998). Mais, les chercheurs reconnaissent que l'équilibre est une vue de l'esprit inatteignable dans la réalité sur le long terme (Hoffman 1999). En fait, si les organisations se ressemblent toutes à un moment donné, il ne s'agit que d'un état ponctuel.

De plus, prétendre que les organisations d'un champ sont légitimes grâce à leurs actions conformes entre elles est oublier que certains champs organisationnels, comme celui du design industriel ou de la Cuisine Française, regroupent des organisations dont la mission est d'être créatives et donc de générer des variations. Dans ces contextes, la variation est tout aussi légitime que la routine et la conformité. Cela signifie, par ailleurs, la mise en avant de la singularité organisationnelle et l'introduction volontaire de la différence par l'action créative dans ces champs organisationnels. De ce fait, un comportement isomorphique ou « congruent » ne peut pas être considéré comme le comportement optimal, mais comme un des comportements des organisations du champ. Cela rejoint, en somme, les conclusions d'Oliver (1991) qui démontre que les organisations peuvent avoir des comportements optimaux en s'opposant, en défiant les normes institutionnelles.

Dans une logique de pressions institutionnelles isomorphiques, « l'incongruité », définie comme « ce qui ne convient pas exactement à une situation donnée », est à éviter, car sujette à l'illégitimité. Mais, dans un champ organisationnel poly-logique, elle n'est pas forcément illégitime : si l'action ne convient pas à une situation donnée en raison des principes directeurs d'une logique, cela peut ne pas être le cas vis-à-vis des valeurs d'une autre logique. De ce fait, une organisation se réfère à la logique en cohérence avec ses facteurs organisationnels, mais elle tient compte également des autres logiques qui affirment le bien-fondé d'une nouvelle pratique. Elle est donc soutenue dans son choix de la différence (Washington et Ventresca 2004).

Toutefois, nous pensons que l'action créative devient illégitime à partir du moment où elle en péril l'existence de l'organisation, par exemple, en gaspillant les ressources rares mises à la disposition de l'organisation. Aussi, l'incongruité est limitée par les logiques institutionnelles, mais aussi par l'organisation elle-même.

*Prise en compte des parties prenantes de l'organisation.* La singularité organisationnelle nous amène à prendre en compte la présence de différentes communautés dans l'organisation. Si nous considérons la créativité comme l'expression de la singularité de l'organisation, il faut savoir que Drazin et al. (1999) précisent que la créativité est guidée par le développement de négociation entre les différents intérêts des communautés en présence dans l'organisation. Cette négociation ne se fait pas sans heurts tout au long du processus : des crises peuvent survenir. Certaines crises sont

« dynamisantes », car elles rafraîchissent le processus créatif. D'autres sont dites « naturelles », car elles surviennent par la mise en défaut du système social. D'autres encore sont « manipulatrices » : des individus les provoquer à des fins personnelles pour manipuler le processus créatif. Quel que soit le type des crises, elles accroissent naturellement le niveau de l'incongruité, qui sera, toutefois, moins élevée que celui d'une action créative sans aucune norme institutionnelle et organisationnelle.

Si l'analyse de Drazin et al. (1999) vise le niveau de l'organisation, il ne faut pas ignorer les interactions de l'organisation avec son environnement y compris les institutions. C'est pourquoi le processus de négociation implique également les parties prenantes du champ organisationnel. Scott (2001) rappelle alors qu'à travers les piliers régulateur, normatif et culturel, les institutions contraignent les organisations dans leurs choix stratégiques. Ces contraintes peuvent, en revanche, être appréhendées comme un guide à l'action créative. Les liens institutionnels avec des associations professionnelles, des écoles, les syndicats (Durand et McGuire 2005 ; King et Lenox 2003) ou encore l'exposition médiatique de l'organisation (D'Aunno et al. 2000) ou bien les relations commerciales de l'organisation (Baker et al. 1998) guident son action créative - à condition que l'organisation tienne compte des informations formulées par les interlocuteurs institutionnels.

Aussi Washington et Ventresca (2004) expliquent que les institutions rendent visibles, légitimes et cohérentes les stratégies nouvelles dans un champ à travers les « chartes externes rationalisées ». Les organisations en relation avec les institutions de leur champ sont donc guidées dans leur adoption de nouvelles pratiques, et restent légitimes - même si la pratique n'a pas encore prouvé les bénéfices affichés (Staw et Epstein 2000).

Les expositions internationales organisées par les institutions orientent également la singularité de l'organisation. Par exemple, lors d'expositions propres à son secteur, un entrepreneur peut constater de visu son retard. Sans copier ce qu'il a vu, il peut s'en inspirer. Les institutions réduisent, en somme, les distances géographiques, qui génèrent un sentiment de protection chez les entrepreneurs moins dynamiques en matière d'innovation et de créativité. Dans cette veine, Greve et Taylor (2000) prouvent, à partir d'une étude sur le réseau radiophonique, que les innovations locales augmentent le taux de changement du marché local. Les expositions élargissent alors la localité en

rapprochant physiquement –ou grâce à des outils de communication comme Internet- les organisations d'un même champ.

La singularité dans les théories néoinstitutionnalistes met donc en évidence les choix organisationnels en fonction des normes, des croyances et des pratiques propres aux logiques institutionnelles. Ainsi, si un champ organisationnel accueille plusieurs logiques institutionnelles, il existe des systèmes de valeurs différents. Des crises paralysantes surviennent alors si les organisations s'appuient sur des croyances, des normes et des règles incompatibles entre elles. En revanche, ces crises peuvent être dynamisantes, si les logiques s'accordent ou se complètent sur certains points. L'action créative se déroule alors dans un univers où le degré de liberté est plus important, puisque les organisations peuvent combiner les valeurs des différentes logiques. L'adoption isomorphe devient donc une adoption proactive (Cashore et Vertinsky 2000). Les institutions deviennent également un soutien à l'hétéromorphisme : elles encouragent l'action créative tout en limitant son incongruité.

Par exemple, dans notre étude sur le design industriel en France, les trois logiques identifiées se succèdent sur le plan historique. Si la logique fonctionnaliste adopte les valeurs d'après-guerre, la logique formaliste réagit face à la logique dominante d'alors pour mettre en avant des valeurs différentes. La logique stratégique se construit par la suite en tant qu'évolution des deux autres logiques et insiste sur le caractère stratégique du design industriel. Même si certaines valeurs et croyances sont en opposition, force est de constater que les agences de design s'accommodent des trois systèmes symboliques : elles ont la liberté de combiner les valeurs ou non. Elles jouent subséquemment le rôle de liant institutionnel dans le champ organisationnel.

Une question se pose, toutefois, concernant la complexité générée par l'existence de multiples logiques. Cette multiplicité se confronte à la rationalité limitée des stratèges en charge du maintien de la cohérence des capacités de l'entreprise et des conditions environnementales. Les crises initialement dynamisantes selon Drazin et al. (1999) peuvent se transformer en véritables cauchemars, si trop de systèmes sont à évaluer. Toutes les actions routinières ou créatives peuvent être bloquées par l'impossibilité de choisir. Le cas de la Cuisine Française (Rao et al. 2003) précise que deux logiques peuvent exister simultanément sans paralyser les organisations. En effet,

même si la cuisine d'un chef est résumée à ses plats emblématiques d'un type de cuisine, cela ne signifie nullement l'absence de plats de l'autre type de cuisine dans sa carte. Aussi, l'étude de cette thèse sur le design industriel en France montre que l'existence de trois logiques institutionnelles permet l'action créative des agences ; ces organisations sont donc évaluées positivement par les parties prenantes externes. Reste à savoir si quatre logiques institutionnelles ne freinent pas plus l'action créative qu'elles ne l'encouragent.

L'introduction de la singularité dans les théories néo-institutionnalistes incite, de ce fait, les chercheurs à ne pas aborder les champs trop rapidement au point de fondre les différentes logiques institutionnelles en une seule dominante. Elle met ainsi en évidence l'acceptation de l'incongruité dans ces théories, qui n'est pas, toutefois, aléatoire mais guidée par l'environnement et les choix stratégiques des décideurs.

Enfin, la singularité met en exergue le rôle des acteurs : les auteurs traitant de la créativité mettent l'accent sur le niveau individuel de ce concept (Amabile 1988 ; Ford 1996 ; Drazin et al. 1999). Nous les avons certes ignorés dans notre travail. Or, il est évident que les acteurs au sein de l'organisation jouent un rôle important dans la définition des facteurs organisationnels et de l'image institutionnelle. C'est pourquoi, il s'agit d'une perspectives de recherche : nous en discutons en conclusion.

## **6.2.2 ROLE DES ORGANISATIONS DANS UN CHAMP POLY-LOGIQUE**

Dans cette recherche, l'organisation est le niveau clé de l'étude. Ainsi, nous nous sommes intéressés à son image institutionnelle, définie comme l'image organisationnelle construite par l'organisation à partir des logiques légitimes du champ organisationnel et projetées aux parties prenantes externes. Cette approche a des conséquences sur le rôle des organisations dans un champ poly-logique. Nous en proposons trois : le positionnement stratégique de l'organisation, la formulation de la stratégie et l'institutionnalisation / désinstitutionnalisation d'une logique. Nous concluons cette section en soulignant certains dysfonctionnements propres aux conséquences mentionnées.

*Positionnement stratégique.* Si l'organisation doit se positionner vis-à-vis de la concurrence pour spécifier sa différence, elle doit aussi être légitime. Nous étudions cette double exigence par l'image institutionnelle, qui est un choix stratégique contraint pour deux raisons. Tout d'abord, l'image institutionnelle doit permettre à l'organisation d'être perçue comme légitime, de ce fait, elle appelle le regard extérieur (Scott et al. 2000). Mais elle ne soumet par l'organisation à un jugement sans préparation ; elle la rend légitime dans le champ organisationnel. En somme, l'image projetée est institutionnelle, dans la mesure où l'organisation identifie les logiques institutionnelles du champ pour, ensuite, se situer officiellement vis-à-vis d'elles. De fait, l'organisation n'adopte pas une logique au détriment d'une autre par caprice ; il ne s'agit pas d'un processus aléatoire.

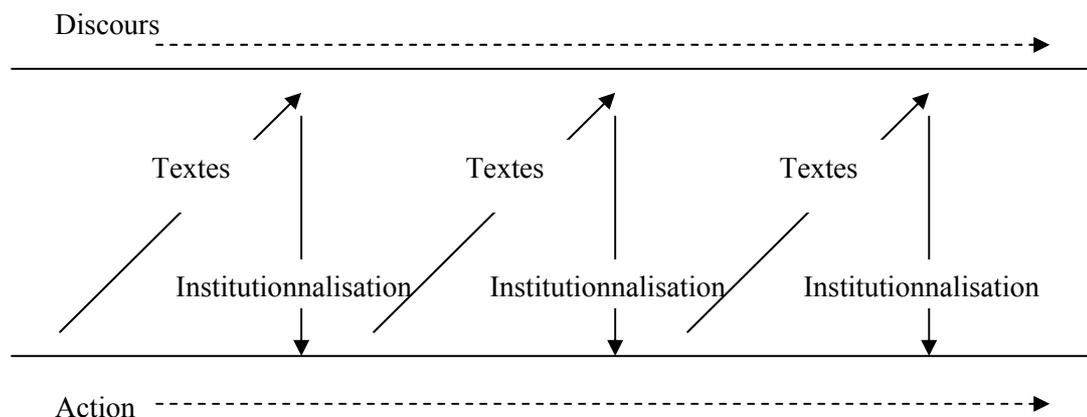
Ensuite, l'image est contrainte par la réalité de l'organisation elle-même : dans le cas du design industriel, nous avons identifié des ensembles de facteurs organisationnels, qui sont à l'origine (1) des avantages concurrentiels et (2) de chaque type d'image institutionnelle des agences dans ce champ poly-logique. Or, ces facteurs dépendent de la stratégie de l'organisation (Atamer et Calori 2003). Apparaît alors le rôle du stratège d'une organisation : s'il exerce un savoir-faire managérial pour trouver les sources d'avantages concurrentiels et orientent les ressources vers l'optimisation de la création de valeur (Atamer et al. 2003), il identifie également les différentes normes en présence dans le champ organisationnel, auxquelles il se réfère dans la formulation de la stratégie pour faciliter la légitimité des actions entreprises.

Ainsi, la démarche stratégique associe le « vouloir » et le « pouvoir ». Face à plusieurs logiques institutionnelles, le stratège a le choix de positionner légitimement l'organisation en se référant aux valeurs d'une (ou plusieurs) logique(s), mais il est contraint par les facteurs organisationnels. Les organisations ne prennent pas des décisions stratégiques de manière isolée : les relations sociales ne peuvent pas être ignorées (Huault 2004). Il y a du passé dans le présent. Notre étude montre, d'ailleurs, que les relations ultérieures avec les clients expliquent l'image institutionnelle des agences de design. De fait, les organisations créent un réseau commercial qui, par la suite, influence leurs choix. Ce réseau est important à prendre en compte, car il permet aussi d'expliquer les arrangements institutionnels (Huault 2004) et donc leur positionnement stratégique.

*Formulation de la stratégie.* L'organisation s'engage vis-à-vis des différents acteurs internes et externes en explicitant sa stratégie. Elle fait en sorte d'être légitime dans sa formulation pour gagner des ressources, notamment à travers l'image institutionnelle. Si ce choix est contraint, il ne rend pas les organisations passives dans la formulation de leur stratégie. En effet, en communiquant leur image institutionnelle aux parties prenantes externes, elles contribuent à la définition de ces mêmes logiques : elles participent à l'institutionnalisation des logiques.

Dans ce sens, Phillips, Lawrence et Hardy (2004) précisent que l'institutionnalisation d'une pratique ou d'une compréhension n'apparaît pas à travers une simple imitation d'une action par des observateurs immédiats, mais plutôt à travers la création de textes de supports. Ces textes peuvent être de simples dialogues entre collègues ou des écrits élaborés comme un manuel, un magazine, un livre... Mais, pour qualifier une somme de mots de « texte », Phillips et al. (2004) précisent qu'elle doit être lue, citée ou utilisée ; sinon il ne s'agit pas d'un « texte. »

*Figure 21 - La relation entre l'action et le discours*



Remarque : Adapté de Phillips et al. (2004), « The relationship between action and discourse », p. 639.

Les « textes » construits à partir d'une logique institutionnelle et projetés à un auditoire contribuent, par conséquent, à l'institutionnalisation de la logique, car elle signale l'adoption des règles et des formes structurelles promues par une institution (Scott 2001). La diffusion institutionnelle peut alors être appréhendée à travers les images institutionnelles des organisations du champ. Si certaines valeurs ne sont plus référencées pour être remplacées par de nouvelles, nous pouvons envisager la formation

en cours d'un changement institutionnel dans le champ. De cette approche découlent des implications méthodologiques : nous les développons plus loin.

Or, la stratégie doit maintenir en permanence les conditions de congruence économiques, techniques, sociales et politiques entre l'environnement perçu (et/ou construit) et l'organisation pour que celle-ci dispose d'un potentiel de performance renouvelé (Martinet 1997). Cet objectif devient d'autant plus évident quand nous considérons les images institutionnelles des organisations du champ concurrentiel comme constitutives du contenu des logiques définissant l'environnement. En effet, la logique institutionnelle accueille régulièrement de nouveaux « textes » et, de ce fait, évolue à travers la création de ces supports. Les stratèges doivent alors tenir compte de ces évolutions dans la formulation de leur stratégie.

De plus, l'image institutionnelle est rendue publique par un canal de communication. Or, comme les stratèges cherchent à maîtriser la forme et le contenu de leur image institutionnelle (Elsbach 1994), ils travaillent à la maîtrise du canal pour atteindre leurs objectifs de légitimité (Scott et al. 2000). Cela suppose alors que l'étude de logiques institutionnelles va de pair avec l'identification des canaux institutionnels pour les acteurs du champ.

*Institutionnalisation / Désinstitutionnalisation d'une logique.* Les théoriciens néoinstitutionnalistes cherchent aussi à comprendre l'apparition d'une nouvelle logique. En adoptant l'approche de l'image institutionnelle comme une partie prenante à l'institutionnalisation d'une logique, nous en déduisons que nous pouvons comprendre son apparition par le cumul de textes s'appuyant sur des systèmes symboliques autres que ceux présents dans le champ. Le concept de « design robust » de Hargadon et Douglas (1998) occupe alors une place intéressante pour connaître ce qui se passe. En effet, une organisation peut communiquer de nouvelles valeurs en les combinant à celles d'une logique institutionnelle. Cela lui permet de maintenir sa légitimité dans le champ, tout en développant une réponse satisfaisante à un problème récurrent non résolu par les logiques existant jusqu'alors. Cette stratégie rejoint ce que Hoffman et Ventresca (1999) précise : utiliser les valeurs institutionnelles pour les faire évoluer rencontre moins d'opposition que de vouloir les changer directement. Ainsi, comme l'image institutionnelle de l'organisation est lue par les autres acteurs, notamment ses concurrents, elle peut inspirer d'autres organisations.

L'image institutionnelle d'une organisation à un moment  $t$  s'assimile, en fait, à une prise de parole au sein d'un champ en adoptant la première stratégie de Hoffman et Ventresca (1999) : utiliser les valeurs et les faire évoluer. La première formulation de la stratégie d'une organisation et sa communication à travers l'image institutionnelle se cumulent alors aux images institutionnelles des autres organisations du champ. La réponse des publics visés lors de la projection de l'image institutionnelle permet un ajustement discursif de la construction et de la projection en  $t+1$ . Comme l'objectif de ces images est de rendre les actions de l'organisation désirables et correctes, l'organisation adapte les images institutionnelles suivantes pour toujours gagner et maintenir sa légitimité. La désinstitutionnalisation d'une logique survient alors quand les valeurs d'une logique ne permettent pas aux organisations d'être désirées par leurs parties prenantes extérieures. Ces valeurs ne se retrouvent plus dans les « prises de parole » des organisations.

En somme, les répliques de l'organisation correspondent à ce que Scott (2001) appelle « invention, négociation » dans son schéma sur le processus de la création et de la diffusion institutionnelles. Ce processus met, de fait, en évidence les interactions entre les logiques institutionnelles et les organisations. Ainsi, ces prises de parole peuvent constituer des acquiescements, des mises au défi, des compromis... (Oliver 1991), qui peuvent être repris par d'autres organisations.

Par exemple, dans le champ du design industriel en France, l'apparition de la logique stratégique dépend notamment des « textes » formulés dans le champ anglo-américain, qui ont été repris par quelques agences. En revanche, la limite à cette conception de l'apparition d'une logique vient du fait que nous supposons l'existence d'une première logique ; et comment apparaît-elle ? Nous ne pouvons pas y répondre.

Ainsi, l'image institutionnelle prend en compte les interactions de l'organisation avec son environnement concurrentiel et institutionnel, ce qui met alors en évidence la dynamique évolutionniste des organisations vis-à-vis des institutions, mais aussi la dynamique des logiques institutionnelles à l'égard des organisations du champ. En effet, cette dynamique est perceptible à travers l'image institutionnelle, qui la rend constitutive de la logique institutionnelle référencée. Cela souligne donc la prise en

compte, par les théories néo-institutionnalistes, du rôle moteur des organisations dans un champ.

*Dysfonctionnements potentiels.* Pour conclure, nous souhaitons revenir sur les possibles dysfonctionnements propres à l'approche proposée dans cette thèse. Nous en avons déjà précisés certains dans la section précédente. Tout d'abord, les stratèges sont supposés avoir identifié les logiques institutionnelles et l'ensemble des valeurs les constituant. Cela est d'autant plus important dans un champ poly-logique que le principe d'isomorphisme peut aboutir des pertes de performances. Mais, les connaissent-ils ?

Nous avons également indiqué le fait que l'image institutionnelle est rendue publique par un canal maîtrisé par les stratèges. Toutefois, est-ce que les stratèges ont conscience de tels liens explicatifs ? Et même si c'est le cas, en tiennent-ils vraiment compte dans la construction de leur image ? Choisissent-ils vraiment le canal qu'ils maîtrisent le mieux ou se laissent-ils guider par les us et coutumes de leur secteur ? Cette approche suppose des qualités significatives en analyse de la part des stratèges pour prendre du recul sur le champ organisationnel et sur leurs propres facteurs organisationnels. Le stratège idéal correspond à ce bref descriptif, mais force est de constater que le monde de l'entreprise n'accueille pas que de telles personnes. Pour éviter une telle situation dans le champ du design, nous avons mis en évidence les liens explicatifs entre les facteurs organisationnels et les images institutionnelles des agences de design ; d'autres travaux de ce genre restent à être développés pour d'autres champs organisationnels poly-logiques.

### **6.2.3 IMPLICATIONS METHODOLOGIQUES**

Ces éléments de discussion théorique nous amènent à réfléchir à leurs implications sur le plan méthodologique. Tout d'abord, étudier l'image institutionnelle nous permet d'être efficaces dans la compréhension d'un champ organisationnel. En effet, si nous acceptons l'idée selon laquelle l'image institutionnelle est une représentation décidée qui dépend de l'identité, cette image donne une clé d'entrée sur l'adoption par les organisations des principes directeurs d'une logique institutionnelle.

Or, cette image projetée maîtrisée est plus accessible pour l'analyse que l'identité, car elle est publique et synthétique.

Evidemment, elle ne permet pas d'approfondir la manière dont chaque organisation interprète les valeurs institutionnelles, et ce serait même une erreur scientifique de ne se focaliser que sur cette image. Une étude qualitative serait alors nécessaire pour comprendre la conception des valeurs des logiques institutionnelles par les parties prenantes internes.

Mais, si l'objectif est d'appréhender l'interface existant entre les organisations et le champ organisationnel pour comprendre, sur le plan méso, ce qui se passe : l'analyse des images institutionnelles est adaptée à cet objectif. En effet, l'image institutionnelle d'une organisation est généralement lue par les concurrents. Dans une logique d'isomorphisme concurrentiel, les organisations nouvelles ou en proie à l'incertitude, notamment en raison de la coexistence de logiques institutionnelles, peuvent se référer aux valeurs présentées par des organisations reconnues comme légitimes. Mais, comme leur choix est contraint par leurs facteurs organisationnels, un écart trop important entre l'image présentée et la réalité organisationnelle peut amener une sanction : les organisations ne paraissent pas légitimes. Si elles veulent perdurer dans le champ, elles référenceront ensuite des valeurs institutionnelles expliquées par leurs facteurs organisationnels. Une étude sur une ou deux années peut ne pas inclure ce phénomène important. Ainsi, une étude longitudinale permet d'identifier les logiques institutionnelles citées par les organisations du champ pour être désirées, tout en tenant compte de leurs contraintes organisationnelles.

Une autre implication méthodologique concerne le concept de désinstitutionnalisation. En effet, tant que des « textes » sont conçus au cours du temps en se référant à une logique institutionnelle, cette logique ne peut pas être considérée comme désinstitutionnalisée. La désinstitutionnalisation d'une logique nécessite, en fait, le désaveu public des valeurs et des normes idiosyncrasiques, des changements institutionnels forts ou la disparition totale du soutien institutionnel (Oliver 1992). Dans cette situation, si une organisation construit son image institutionnelle en se référant à cette logique, elle perd sa légitimité. Son image institutionnelle n'est plus lue, citée ou utilisée. Or, cela est contraire à l'intention même de la construction et de la

communication de cette image. Nous en concluons alors que les organisations désireuses d'être légitimes ne se réfèrent plus naturellement à cette logique. Aucun « texte » n'est formulé au fil du temps. Nous considérons une logique désinstitutionnalisée quand aucune image institutionnelle ne s'y réfère pendant plusieurs périodes de temps significatives pour le champ.

Par exemple, si plus aucune agence de design de la revue *Stratégies* ne se réfère aux valeurs de la logique fonctionnaliste pendant plusieurs années, nous pourrions alors dire que cette logique n'est plus institutionnelle dans le champ. Nous ne pouvons pas nous avancer quant au nombre d'années nécessaires pour affirmer la désinstitutionnalisation de cette logique. Mais, si une agence s'aperçoit qu'elle n'est pas reconnue comme légitime en l'année 1 en ayant une image fonctionnaliste, a priori elle ne s'y réfèrera pas l'année d'après - si elle est toujours en vie.

Ces différentes implications managériales, théoriques et méthodologiques découlent des choix réalisés depuis le début de ce processus doctoral. Ces choix nous amènent à limiter la portée des résultats. Nous les présentons dans la dernière section de ce chapitre.

### 6.3 LIMITES DE LA RECHERCHE

Une recherche pourrait se résumer à une succession de choix épistémologiques, théoriques, méthodologiques et empiriques. Or, faire un choix signifie exclure une autre possibilité. Ainsi, cette section se propose de rappeler les décisions majeures de cette recherche et de souligner leurs limites.

*Sur le plan épistémologique.* Nous adoptons le paradigme positiviste. En effet, la mise en exergue des trois logiques institutionnelles et des facteurs organisationnels caractérisant chaque type d'image institutionnelle des agences de design ainsi que la vérification de leur bien-fondé auprès des experts de Montréal décrit une réalité du champ organisationnel du design industriel. Nous choisissons alors une approche théorique qui nous permet de capturer ce que nous appelons « le monde », de le rendre rationnel, de l'expliquer et de le maîtriser (Popper 1973 : 57). Ce choix n'est pas une limite en soi, mais elle précise la manière dont les résultats ont été construits.

En revanche, l'approche positiviste de l'analyse permet de répondre en partie aux spécificités des sciences de gestion, et donc du management stratégique, comme la possible interprétation multiple d'une relation cause-effet ou la difficile validation par l'expérimentation (Mouchot *in* Martinet 1990). En effet, rechercher une logique naturelle, réaliste et simple dans l'étude d'un phénomène social favorise la confrontation des résultats par l'expérimentation et la compréhension de notre interprétation. D'où l'intérêt de spécifier clairement nos partis pris théoriques et méthodologiques, ce que nous avons essayé de faire au mieux. Le chercheur doit donc faire des choix dans son approche de l'objet de recherche en management stratégique (Martinet 1997), et nos choix sont guidés par les principes de la logique positiviste.

Par ailleurs, dans notre travail, la gestion est appréhendée notamment sous l'angle téléologique : nous nous intéressons au résultat de l'action et non l'action elle-même. Ainsi, nous respectons la logique disjonctive du raisonnement positiviste (Lemoigne *in* Martinet 1990). Evidemment, cette approche est partielle : nous ignorons l'action qui amène ce résultat. En cela, notre travail comprend une limite. Par contre, ce choix est une manière d'amoindrir un des paradoxes inhérents à la recherche en gestion : « la gestion étant à la fois l'action de gérer et le résultat de cette action »

(Martinet, 1990, p.98). Mais, nous ne souhaitons pas rester sur cette étape : nous envisageons de nous intéresser au processus organisationnel interne de la formation de l'image institutionnelle.

Sur le plan théorique. Il faut rappeler que peu de recherches cherchent à appréhender le champ organisationnel comme poly-logique et les institutions comme un soutien à l'hétéromorphisme. Jusqu'à présent, les chercheurs considèrent majoritairement les institutions comme des pressions isomorphiques, et les organisations comme étant réactives et proactives face à ces pressions. Cela nous donne, certes, la possibilité d'apporter de nouveaux éléments de réflexions et d'enrichir l'approche actuelle, mais il nous oblige à prendre davantage de risques, comme la proposition du concept d'image institutionnelle. De plus, notre thèse est déclinée sur un champ organisationnel, où la créativité est importante. L'exemple utilisé fréquemment est également un champ créatif, à savoir celui de la Cuisine Française (Rao et al. 2003 ; Durand et al. 2005). Nous ne savons pas si elle se vérifie sur d'autres champs. Une réflexion doit donc être menée dans ce sens.

Nous avons discuté les implications théoriques découlant de l'image institutionnelle, notamment concernant la désinstitutionnalisation d'une logique et l'apparition d'une nouvelle logique. Mais, nous ne pouvons rien dire sur l'apparition de la toute première logique. De plus, ces implications sont difficiles à rendre opérationnel : à partir de combien de « textes » pouvons-nous parler d'apparition d'une nouvelle logique ? Au bout de combien de temps pouvons-nous dire qu'une logique n'est plus institutionnelle au travers des images institutionnelles ?

En outre, notre conception de la coexistence de logiques institutionnelles dans un champ organisationnel nous permet de nous avancer quant à l'origine de la diversité dudit champ, mais elle ne précise pas les problèmes afférents, comme une augmentation du niveau de la complexité, la multiplication d'institutions, les tensions générées entre les partisans de chaque logique... Elle amoindrit également le statut du renégat (Kondra et al. 1998) présent dans une approche isomorphique des institutions. En effet, le renégat signale fortement sa différence par une meilleure performance et déclenche ensuite une réaction chez les autres. Si plusieurs logiques existent, la différence est plus

difficilement perceptible. Les autres organisations peuvent ne pas remarquer un changement dans le champ - ou alors tardivement. Elles n'ont pas alors la possibilité de procéder à des changements leur assurant leur survie.

Ainsi, si une seule logique existe dans le champ, les chercheurs peuvent identifier rapidement les différences et expliquer pourquoi tel changement est parvenu dans le champ. S'il en existe plusieurs, les chercheurs ont inévitablement plus de mal à identifier les changements ne résultant pas simplement de l'enrichissement d'une des logiques institutionnelles. Cela suppose alors une certaine maturité du champ et une prise de recul temporel suffisamment importante pour identifier les évolutions de logiques et l'apparition de nouvelles.

*Sur le plan méthodologique.* Nous avons déjà cité quelques limites au fil du texte. Tout d'abord, la revue utilisée pour la constitution de notre base de données est commerciale : elle est à destination des parties prenantes extérieures à l'agence (clients ou futurs collaborateurs). Les images institutionnelles des agences de design sont donc adaptées à cette cible. De plus, l'apparition de l'agence dans la revue est conditionnée à la capacité financière et à la volonté de l'agence de paraître dans cette revue. Enfin, elle propose surtout des agences pour des biens de grande consommation. Par conséquent, un travail similaire basé sur une autre revue, comme Panorama Design de l'APCI, serait le bienvenu, car si la cible de cette revue concerne les mêmes parties prenantes, les produits sont davantage techniques. La comparaison intra-champ serait d'autant plus intéressante que certaines agences de design sont présentes dans les deux revues.

De plus, nous avons effectué des choix en matière de codage et de calcul des indicateurs des variables. Par exemple, nous avons retenu les cinq reconnaissances les plus citées par les agences de notre population. Or, deux d'entre elles datent de 1999, ce qui signifie que l'indicateur concernant les agences de la base entre 1989 et 1999 ne les cite pas. Ce constat biaise par conséquent le calcul de l'indicateur au fil du temps. En outre, le codage des images institutionnelles des agences et la construction des grilles d'évaluation de leurs expertises professionnelles résultent de l'intersubjectivité d'un expert, un néophyte et nous. Peut-être que l'intersubjectivité d'experts uniquement aurait abouti à d'autres constructions. Enfin, le codage des données manquantes ou imprécises, comme pour les clients diversifiés du portefeuille commercial, constitue une

limite, puisque nous avons créé des règles rationnelles, qui ne sont pas forcément la réalité.

De plus, l'image fonctionnaliste est faiblement expliquée par les facteurs retenus dans le modèle de référence de la thèse. Cela laisse supposer que certains facteurs significatifs ne sont pas pris en compte. En effet, nous avons ignoré les variables sociales du modèle de référence, mais aussi celles des individus, comme la formation universitaire suivie par le fondateur de l'agence de design, son expérience professionnelle... Aussi, d'autres variables pourraient être affinées, telles que l'approche défendue par chaque institution nationale et par les structures gratifiant les projets de récompenses professionnelles.

Nous avons également estimé que chaque logique avait le même poids dans le champ organisationnel. Or, il est évident, suite à l'analyse des images institutionnelles des agences de design, qu'actuellement, la logique stratégique a plus d'importance. Cet aspect devra être pris en compte dans de futures recherches.

Enfin, par manque d'informations fiables sur la durée de l'étude, nous ne pouvons pas savoir si une des images est définie par une meilleure performance économique. Cet aspect nous paraît vraiment important, car cela nous donnerait l'occasion de lier la diversité du champ du design industriel à la performance de ses organisations. Ce travail sera réalisé par la suite dans la continuité de notre formation doctorale.

Ces limites épistémologiques, théoriques et méthodologiques circonscrivent naturellement la portée de nos résultats, l'éventuelle utilisation de notre approche des institutions et du concept d'image institutionnelle par d'autres chercheurs.



# CONCLUSION

Notre projet de recherche a débuté par un constat managérial : les agences de design ont besoin d'être légitimes pour être appelées par les industriels. Si une seule logique institutionnelle dominante existe dans un même champ organisationnel comme le soutiennent les théories néoinstitutionnalistes, l'analyse de leur légitimité devrait nous permettre de déterminer quelle est cette logique et ainsi de permettre aux agences de discerner les valeurs à mettre en avant pour être légitimes. Or, ce n'est pas le cas : les agences s'appuient sur des valeurs différentes, voire opposées, et pourtant, elles sont reconnues comme légitimes dans le champ. Qu'est-ce qui explique ce paradoxe apparent ? Ainsi, dans ce dernier chapitre, nous souhaitons rappeler les étapes essentielles de notre recherche et souligner les contributions d'un tel travail pour terminer sur les perspectives de recherche découlant, entre autres, de nos choix théoriques et méthodologiques.

## C H A P I T R E 7

### 7.1 SYNTHÈSE DE LA RECHERCHE

Le paradoxe apparent souligné ci-dessus nous a amenés à chercher dans la littérature les arguments nous donnant une clé de compréhension. Cette ouverture est présentée dans le chapitre 2 avec la réflexion de Washington et Ventresca (2004) : l'encouragement institutionnel aux stratégies émergentes. Cette nouvelle approche des institutions nous a, de ce fait, ouvert d'autres perspectives théoriques : les institutions ne peuvent pas être réduites à des pressions isomorphiques -ou des « cages de fer »-, elles peuvent être à l'origine de pressions hétéromorphiques. En fait, nous nous sommes rendus compte que les auteurs fondateurs comme Scott (2001), Oliver (1991), Kondra et Hinings (1998) ne sont pas opposés à l'idée selon laquelle il existe plusieurs logiques institutionnelles en même temps dans un champ organisationnel. D'ailleurs, des études récentes l'explicitent (Rao et al., 2003 ; Durand et al. 2005). En revanche, si les chercheurs soulignent cette possibilité, la plupart n'en tirent pas de leçons théoriques et

managériales. Cette thèse se propose alors de commencer à étudier cette perspective.

Selon Suchman (1995), la légitimité est une « perception », ce qui implique un auditoire. Dans ce sens, nous proposons le concept d'image institutionnelle. Les organisations construisent puis projettent des images organisationnelles à un public particulier en s'appuyant sur les logiques institutionnelles du champ organisationnel. Par ailleurs, si l'organisation cherche à être légitime, elle est tout de même unique en raison de ses ressources et de son identité propre. Ainsi, à partir de Larson et Reitter (1979), nous introduisons les « facteurs organisationnels », qui influencent l'image institutionnelle. Dans un champ poly-logique, l'organisation a, certes, le choix de référer les valeurs d'une logique institutionnelle, mais elle est contrainte par ses choix antérieurs concernant sa structure, sa stratégie commerciale, la composition des ressources humaines... Nous souhaitons alors expliquer l'image institutionnelle des organisations par les facteurs organisationnels dans un champ poly-logique.

Dans le chapitre 3, nous avons approfondi cette question de recherche en formulant des hypothèses. Comme les logiques institutionnelles sont propres au champ de notre étude, à savoir le design industriel, nous avons identifié et décrit ces logiques. Elles sont de l'ordre de trois : le fonctionnalisme, le formalisme et le stratégique. Ces logiques tirées de la littérature sur le design et des entretiens avec des experts français ont été confirmées par des experts montréalais. Les huit hypothèses ont été construites en fonction de la littérature en management stratégique et en design industriel, ainsi que de l'expérience des experts français concernant l'importance des reconnaissances professionnelles, du statut des clients du portefeuille commercial, des appartenances à des associations professionnelles, de l'existence de partenariats... A la fin de partie 1 de la thèse, nous avons donc le cadre de référence théorique et huit hypothèses à tester.

La partie 2 concerne la mise à l'épreuve de cette construction. Dans le chapitre 4, nous nous sommes efforcés de rendre compréhensible l'élaboration de la base de données et de chacune des variables retenues à travers notamment les règles de codage et des illustrations. Ensuite, nous avons réalisé les tests de régression logistique dans le chapitre 5 pour déterminer si les hypothèses étaient soutenues.

*Tableau 42 – Synthèse des résultats significatifs*

	<b>Variables</b>	<b>Image fonctionnaliste</b>	<b>Image formaliste</b>	<b>Image stratégique</b>
<b>Variables de contrôle</b>	Forme juridique		-	
	Sortie			-
	Taille (effectif)	+		
	Liens institutionnels français	-		
<b>Hypothèses</b>	Concentration des reconnaissances	<i>H<sub>1</sub> : (+)</i>	-	H <sub>3</sub> : (+)
	Diversité d'expertise	<i>H<sub>2</sub> : (-)</i>	+	+
	Diversité sectorielle dans le portefeuille commercial	<i>H<sub>4</sub> : (-)</i>	H <sub>5</sub> : (+)	-
	Clients réputés dans le portefeuille commercial		H <sub>6</sub> : (-)	H <sub>7</sub> : (+)
	Partenariats étrangers		+	H <sub>8</sub> : (+)

*Remarque : Les cases en gris précisent les hypothèses non soutenues.*

Cinq hypothèses sont soutenues, trois ne le sont pas et cinq autres résultats concernant les variables intégrées aux hypothèses ressortent. La représentation sous forme de tableau nous a alors amenés à nous demander si, par exemple, les partenariats étrangers expliquent deux types d'images en même temps. Ainsi, nous avons procédé à un autre test de régression logistique pour nous assurer de la robustesse de ces conclusions.

*Tableau 43 – Résultats du test de robustesse*

	<b>Variables</b>	<b>Image référençant au moins 2 logiques</b>	<b>Image référençant 3 logiques</b>
<b>Variables de contrôle</b>	Forme juridique		
	Age	+	
	Sortie	-	-
	Taille (effectif)		+
	Liens institutionnels français		
<b>Variables indépendantes</b>	Concentration des reconnaissances	+	
	Diversité d'expertise	+	
	Diversité sectorielle dans le portefeuille commercial		+
	Clients réputés dans le portefeuille commercial		
	Partenariats étrangers	+	

Pour appuyer l'ensemble de ces résultats, nous avons réalisé une étude confirmatoire auprès d'experts de Montréal. Leurs commentaires donnent ainsi du relief

aux tests statistiques et prennent en compte la réalité du champ organisationnel du design industriel. De plus, parmi eux, il y avait des designers : ils ont alors explicité pourquoi ils se sentaient plus proches de certaines valeurs institutionnelles plutôt que d'autres.

Outre l'intérêt évident d'une confrontation des résultats statistiques à des experts du domaine, cette étude nous a, par ailleurs, permis de rebondir sur certaines implications managériales. Dans le chapitre 6, nous discutons alors de ces conclusions pour les agences de design mais aussi pour les institutions du champ organisationnel. Enfin, l'analyse réalisée au cours de cette recherche nous conduit à reconsidérer certains points des théories néoinstitutionnalistes.

Sur le plan managérial, cette recherche traitant de l'impact des facteurs organisationnels sur l'image institutionnelle des agences de design nous apprend qu'il est important que les agences et leurs auditoires extérieurs connaissent ces liens explicatifs. En effet, une agence de design ne réfère pas n'importe quelle logique ; son choix dépend des facteurs organisationnels. Ces liens explicatifs donnent l'occasion à l'agence de discerner les éventuelles incohérences entre ce qu'elle est et ce qu'elle projette. Elle doit tenir compte de l'ensemble des facteurs organisationnels sans en isoler un des autres.

Une autre contribution managériale de ce travail concerne la construction d'outils d'évaluation des différentes expertises des agences de design. Aujourd'hui, il n'existe aucun référentiel permettant d'évaluer leur niveau d'expertise en design graphique, produit, environnemental, sensoriel et stratégique, ainsi que la diversité du portefeuille commercial.

Toujours au niveau managérial, nous avons aussi souligné l'importance pour les institutions de tenir compte de la coexistence de ces trois logiques institutionnelles et de préciser quelle(s) est(sont) leur(s) logique(s) de référence. Cela est d'autant plus d'actualité que des institutions sont en voie d'être créées, comme la Cité Internationale du Design Industriel St-Etienne.

Les apports de ce travail sur le plan théorique concernent les théories néoinstitutionnalistes. En effet, les chercheurs néoinstitutionnalistes étudient généralement un champ organisationnel où une logique institutionnelle est dominante.

Ici, nous mettons en avant une caractéristique du champ faiblement prise en compte jusqu'à présent : il peut être poly-logique. Ce déterminant est une réponse possible à la question de Lounsbury (2001), qui se demande pourquoi certains champs organisationnels comprennent davantage de diversité au niveau des organisations.

Par ailleurs, nous avons mis en avant l'importance de tenir compte de la singularité de l'organisation dans les théories néoinstitutionnalistes. Cette approche se distingue de celle communément adoptée par les chercheurs néoinstitutionnalistes, puisqu'ils estiment que les organisations d'un champ se ressemblent sous les pressions institutionnelles.

Les facteurs organisationnels recensés dans la littérature néoinstitutionnalistes spécifient les choix stratégiques des organisations, comme de travailler avec des partenaires professionnels, de se lier à des institutions du champ ou encore de s'engager auprès de clients de secteurs différents. Ces choix idiosyncrasiques orientent ensuite l'organisation à référer une logique plutôt qu'une autre dans son image institutionnelle. Ainsi, la pression institutionnelle s'effectue au moment où l'organisation entre en contact avec ses parties prenantes externes.

Nous insistons également sur le rôle moteur des organisations dans leur champ, puisqu'à travers leur image institutionnelle, elles participent à l'institutionnalisation de la logique à laquelle elle se réfère. Leur interprétation des valeurs institutionnelles d'une logique vient ainsi enrichir leur définition du système de valeurs, de croyances et de règles. Les organisations sont, par suite, la focale à étudier pour déterminer l'institutionnalisation et la désinstitutionnalisation d'une logique.

Ces différentes contributions ouvrent des perspectives de recherche, car nous avons ignoré volontairement certaines portes théoriques pour gagner en cohérence, puis nous avons été obligés d'en abandonner d'autres dans l'étude empirique par manque de données fiables.

## 7.2 PERSPECTIVES DE RECHERCHE

Nous proposons, pour conclure cette thèse, différentes perspectives de recherche distinguées selon leur nature : théoriques et empiriques. Certaines d'entre elles font déjà l'objet de nos priorités de recherche.

### 7.2.1 PISTES DE RECHERCHE THEORIQUES

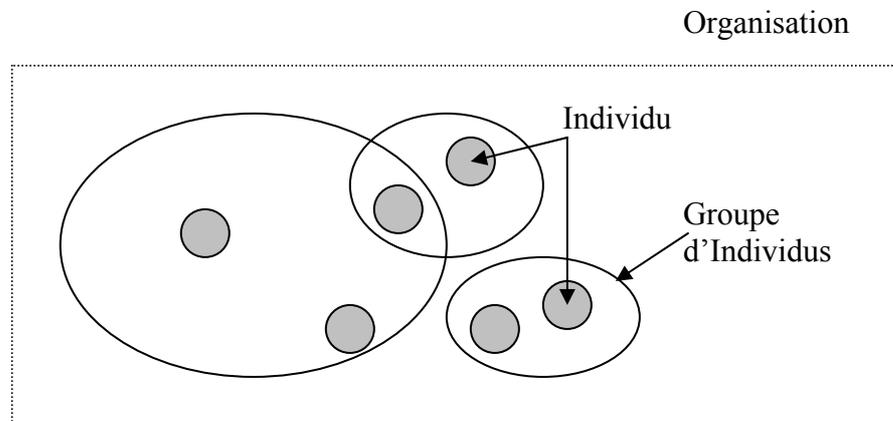
Notre travail s'intéresse à l'interface entre l'organisation et son environnement, mais omet volontairement d'étudier comment est construite l'image au sein de l'organisation. Or, l'image institutionnelle n'est pas construite de façon identique si une seule personne est impliquée ou si plusieurs communautés de l'organisation le sont. A l'instar de Drazin et al. (1999) qui étudient la créativité organisationnelle, nous adoptons les trois niveaux d'analyse de Weick (1995 *in* Drazin et al. 1999, p. 292), car les individus développent et maintiennent leurs interprétations subjectives de leurs rôles dans les organisations à travers ces niveaux :

1. *L'intrasubjectif* : l'individu seul est impliqué. Ses compréhensions, ses émotions, sa cognition lui permettent d'analyser les logiques institutionnelles en présence dans le champ pour proposer un positionnement particulier.
2. *L'intersubjectif* : les individus appartenant au même groupe échangent leurs analyses pour former une compréhension commune de l'image institutionnelle à construire et projeter.
3. *Le collectif* : toutes les compréhensions intersubjectives sont assimilées pour obtenir in fine une seule image institutionnelle vis-à-vis de la cible visée.

En fait, jusqu'à présent, notre analyse s'est focalisée sur la compréhension collective de l'image institutionnelle. Or, nous remarquons qu'il ne s'agit que d'un résultat où sont pris en compte les communautés de l'organisation et les individus. L'analyse des individus impliqués dans la construction et la projection de l'image institutionnelle permet alors de savoir en quoi les différences et ressemblances des acteurs expliquent le choix de référer une logique plutôt qu'une autre, voire de les combiner. Il serait donc pertinent d'intégrer le niveau individuel en distinguant chaque

personne du collectif, et en prenant en compte leur identité, leur réseau personnel de connaissances, leurs expertises professionnelles propres...

Figure 22 - Représentation des trois niveaux d'interprétations de Weick (1995)



Remarque : Schéma de COGIRE 2003

De plus, dans notre acception, la désinstitutionnalisation d'une logique signifie l'absence de « textes » formulés par l'organisation à l'attention des parties prenantes externes, mais cela ne veut pas dire qu'aucun acteur de l'organisation ne comprend la réalité à travers cette logique. En effet, l'image institutionnelle résulte de la compréhension *collective*, ce qui suppose une négociation des acteurs peut-être opposés dans leur compréhension. Les acteurs d'une communauté plus nombreuse ou détenant davantage de pouvoir de décision ont peut-être plus de poids dans le développement des facteurs organisationnels caractérisant l'image institutionnelle.

En outre, notre travail omet la lecture de l'image institutionnelle par les publics visés. Or, la compréhension des évolutions des logiques institutionnelles dépend aussi de la prise en compte de l'écho renvoyé par ces mêmes publics. Comment alors sont lues les images institutionnelles des organisations notamment par les clients, les concurrents, les futurs candidats à l'embauche... ? Nous avons précisé que l'organisation a la liberté de référer une logique plutôt qu'une autre, à condition que ce soit cohérent avec les facteurs organisationnels. Cela signifie qu'elle peut éventuellement changer de cadre de référence. Comment les publics visés appréhendent-ils ces changements ? Est-ce que le changement permet à l'organisation d'être plus performante ? Ou, au contraire, est-ce que cela lui nuit ?

Par ailleurs, si l'organisation est définie par des facteurs organisationnels qui

expliquent plusieurs logiques, cela signifie qu'elle est légitime vis-à-vis d'un plus grand nombre de normes et de croyances. Est-ce que les organisations adoptant une image institutionnelle poly-logique sont plus performantes que celles dont l'image est mono-logique ?

Enfin, intégrer l'idée de champ organisationnel poly-logique suppose une reprise de certaines connaissances. Par exemple, avec l'approche isomorphique des institutions, il est aisé définir un « renégat » (Kondra et Hinings 1998). Dans une approche hétéromorphique, comment distinguer une organisation déviante d'une autre soutenue par l'encouragement institutionnel ? En outre, la typologie d'Oliver (1991) des réponses stratégiques des organisations s'inscrivent dans une approche isomorphique des institutions : comment s'appréhende-t-elle dans un champ poly-logique ?

Certaines de ces pistes ont naturellement leurs pendants en design industriel, d'où les perspectives empiriques et managériales présentées dans les paragraphes suivants.

## **7.2.2 PISTES DE RECHERCHE EN DESIGN INDUSTRIEL**

Les résultats nous indiquent que l'image institutionnelle fonctionnaliste est faiblement caractérisée par les facteurs organisationnels retenus. Nous savons donc que ces facteurs ne sont pas significatifs pour les agences fonctionnalistes. Peut-être existe-t-il d'autres facteurs importants (Kennedy 2003), comme la formation reçue par le fondateur. En effet, en suivant la réflexion de Calori et al (1997) et Whitley (1992), ce facteur oriente l'approche du métier de designer : une personne marquée par l'esprit cartésien, scientifique et ingénierique aurait éventuellement adopté l'approche fonctionnaliste.

Dans cette logique, l'étude du profil personnel des fondateurs des agences de design est une étape importante pour repérer de probables liens significatifs entre ce profil et chaque image institutionnelle. Pour les agences de petite taille (2 ou 3 personnes), la compréhension collective doit être proche de la compréhension individuelle, mais ce n'est pas le cas pour des agences de plus grande taille. De fait, l'étude pourrait débiter par l'étude des petites agences de manière à avancer des

hypothèses à tester sur un échantillon composé d'agences de plus grande taille. D'ailleurs, les experts montréalais introduisent naturellement cette dimension dans un modèle explicatif de l'image institutionnelle. M-J. Lacroix illustre leurs analyses :

*« Je m'étais rendue compte à quel point selon la formation d'origine du designer, l'approche de l'information était différente. L'artiste dit : « Je n'ai pas besoin de savoir ce qui a été fait. Je peux concevoir une nouvelle lampe sans connaître les précédents, sans avoir accès à l'histoire. » Ils sont artistes : ils ont donc le droit à la création spontanée et la revendiquent. Dans un certain sens, moins il est informé, plus il prétend pouvoir innover. (...) Dans le cas de l'ingénieur d'un profil plus technique, l'étude des précédents est indispensable à l'évolution de l'objet et de la forme. Tu ne peux pas créer une nouvelle forme, si tu ne peux pas expérimenter les nouveaux matériaux, car toutes les formes ont déjà été réalisées. (...) Ils n'ont pas le même paradigme en tête. L'approche est forcément différente ».*

André Desrosiers poursuit dans ce sens en prenant en compte la personnalité du fondateur et l'importance de sa congruence avec l'image de l'organisation. Cette assertion est d'autant plus vraie qu'il s'agit d'une PME, car l'entreprise est le prolongement du fondateur :

*« La pratique correspond essentiellement aux forces du fondateur. Certains sont allés dans des écoles d'ingénieurs, qui forment des designers. A moins qu'ils aient un tempérament extrêmement artistique, cela ne change pas leur nature, leur perception de l'univers et leurs talents. L'homme revient sur sa logique implacable, mais qui lui permet d'opérer d'une manière qui est accord avec ses talents et sa compréhension du monde. On ne peut pas être toujours en porte-à-faux avec ce que l'on est ».*

Dans la même veine, Marie-José Lacroix intègre la génération de la formation. Selon elle, les jeunes designers ont davantage conscience de la nécessité de collaborer avec d'autres métiers de la création, et ont un ego artistique moins poussé que les générations précédentes.

*« Les jeunes, qui sortent des écoles depuis les 10 dernières années, ont une*

*pratique beaucoup plus polyvalente que leurs prédécesseurs, pour des raisons économiques. Ils n'ont pas le choix. Ils sont sortis en pleine période de crise économique. (...) Je suis optimiste en voyant que les jeunes ont des ego de créateurs beaucoup moins grands. Ils veulent partager la création en faisant confiance à d'autres compétences ».*

L'étude réalisée dans cette recherche est basée sur *l'image institutionnelle* des agences de design en France. Il s'agit d'une expression de leur identité. Ainsi, il serait profitable d'étudier la manière dont ces images sont construites dans des grandes et des petites agences et qui sont les personnes impliquées dans ce choix. Des études de cas (Yin 1989) semblent le plus appropriées à un tel objectif, car il s'agit de recueillir des compréhensions pour lesquels les frontières entre phénomène et contexte ne sont pas évidentes. De plus, les sources de données sont multiples, tels que le verbatim, le comportement corporel... Or, plusieurs communautés se côtoient dans une organisation. De ce fait, nous pourrions étudier les liens entre les facteurs expliquant chaque type d'image institutionnelle des agences de design et le nombre de designers de formation artistique, d'ingénieurs et de commerciaux, ou le profil des différents directeurs de l'organisation (directeur commercial, technique, du design graphique etc.)...

De plus, le facteur organisationnel « Expérience professionnelle en design du fondateur » n'a pas été intégré. Face à l'incertitude des débuts, une agence de design adoptera éventuellement la logique la plus naturelle, selon eux, pour paraître rapidement légitime. Avec le temps, les agences peuvent se permettre d'adopter d'autres logiques. D'ailleurs, les experts de Montréal nous ont expliqué que, selon eux, les designers peu connus dans le champ projettent plus facilement une image fonctionnaliste, car mieux « installée » dans le champ que les autres, et n'optent pas pour l'image formaliste. Ginette Gadoury, Présidente du SIDIM, précise : « *Si une agence débute ou est moins connue, je ne pense pas qu'elle oserait et qu'elle choisirait le discours formaliste* ». En revanche, un designer déjà connu qui crée son agence de design réfèrerait cette logique. Cependant, les informations recueillies pour la construction de la base de données ne laissent pas supposer une telle relation : quelle que soit la durée de vie de l'agence, les trois images institutionnelles sont présentes en 1994, 1999 et 2002. Mais, peut-être est-ce lié à la population de la revue Stratégies.

Des précisions peuvent être également apportées aux facteurs organisationnels eux-mêmes, comme l'approche défendue par chaque institution nationale, et celle promue à travers les reconnaissances cités par les agences de la base de données. En effet, nous n'avons pas distingué ces aspects : les résultats sont globaux. Marie-José Lacroix propose : « *Ce serait intéressant de savoir quelle est l'approche privilégiée dans les syndicats et autres institutions* ». Ainsi, nous pourrions mesurer la régression logistique entre, par exemple, une reconnaissance commerciale / créative / technique et chaque type d'image.

Une autre précision intéressante serait de connaître réellement le projet design réalisé par l'agence pour chaque client : l'étendue de la pratique professionnelle requise pour le projet, son impact stratégique (la mise en page du carnet de commandes ou la signalétique générale de l'entreprise), le niveau hiérarchique de décision du lancement du projet (le PDG, le directeur marketing/technique...). André Desrosiers explique, dans cette optique, que les décisions peuvent être ou locales pour des modifications mineures ou centralisées pour des projets majeures comme le changement d'un logo.

Egalement, dans la suite de ce que nous avons mentionné en perspectives théoriques, il serait intéressant d'étudier quelle est la perception que les clients ont de ces images institutionnelles et de leurs évolutions. Cela nous permettra de savoir comment est perçu le changement d'image institutionnelle pour une même agence sur plusieurs années, et si cela nuit à sa légitimité et, de fait, à sa performance économique.

Une dernière perspective de recherche concerne la stratégie territoriale des villes, comme Saint-Étienne ou Montréal, qui souhaitent développer une dynamique territoriale autour du design industriel. Ces villes ont connu une forte récession économique, ce qui est allé de pair avec le départ de nombreux habitants pour des plus grandes villes plus attractives. Pour s'en sortir, elles misent sur l'innovation par le design industriel. Comment se développe alors l'action collective dans une telle perspective ? Quel(s) rôle(s) jouent les industriels, les agences de design et les institutions du champ du design ? Quel est l'impact d'une politique territoriale autour du design sur les trois logiques institutionnelles ? La prise en compte du territoire est d'autant plus intrigant que jusqu'à présent les études néoinstitutionnalistes utilisent

majoritairement ce facteur comme un moyen de cadrer le phénomène et pas nécessairement comme l'objet de l'étude.

Nous souhaitons nous attaquer après ce processus d'apprentissage à deux pistes particulièrement : (1) étudier la perception des clients face à des agences de design dont les images institutionnelles sont distinctes les unes des autres et évolutives au cours du temps et (2) analyser l'impact de la politique territoriale de Saint-Étienne Métropole sur les trois logiques institutionnelles. Ces voies de recherche nous conduiront alors à approfondir la place des clients dans l'institutionnalisation d'une logique, et à mettre en avant le territoire comme objet d'étude dans les théories néoinstitutionnalistes. Elles nous donneront l'occasion d'apporter une aide modeste aux acteurs du champ du design industriel. Et pour nous, ces perspectives seront ce que le personnage Joseph Valet exprime ainsi :

*« En tout commencement un charme a sa demeure.  
C'est lui qui nous protège et qui nous aide à vivre ».*

*H. Hesse, Le Jeu des Perles de Verre, 1991, p. 504.*

*Extrait du Poème « Degré ».*

# BIBLIOGRAPHIE

- A.P.C.I., 1988, *Design Français 1960-1990, Trois décennies*, Editions du Centre Pompidou
- ABRATT RUSSEL, 1989, A new approach to the Corporate image management process, *Journal of Marketing Management*, 5, n°1, pp. 63-76.
- AGENCE EUROPEENNE DE PRODUCTIVITE DE L'ORGANISATION EUROPEENNE DE COOPERATION ECONOMIQUE, 1959, *L'esthétique industrielle aux Etats-Unis*, Projet n°278
- ALBERT S. et WHETTEN D., 1985, Organizational identity, *Organizational Behavior*, 7, 263-295.
- ALLARD-POESI F., DRUCKER-GODARD C. ET EHLINGER S., 2003, Analyses de représentations et de discours, in *Méthodes de recherche en Management*, RA. Thiétard, ed. Dunod, p.449-475.
- ALVESSON M. et WILLMOTT H., 2002, Identity regulation as organizational control: producing the appropriate individual, *Journal of Management Studies*, 39:5, July, pp.619-644.
- ALVESSON M., 1990, Organization: from substance to image?, *Organization Studies*, 11/3, pp.373-394.
- AMABILE Teresa, 1988, A model of creativity and innovation in organizations, *Organizational Behavior*, vol. 10, p. 123-167
- ANGOT J. et MILANO P., 2003, Comment lier concepts et données, in *Méthodes de recherche en Management*, RA. Thiétard, ed. Dunod, p.169-187.
- ASFORTH B. et MAEL F., 1989, Social identity theory and the organization, *Academy of Management Review*, vol. 14, n°1, pp. 20-39.
- ASHFORTH B.E. ET MAEL F., 1996, Organizational identity and strategy as a context for the individual, in Baum J. et Dutton J., *Advances in strategic Management*, 13: 19-64
- ATAMER T. et CALORI R., 2003, *Diagnostic et décisions stratégiques*, Dunod.
- BAKER W., FAULKNER R. ET FISHER G., 1998, Hazards of the market: the continuity and dissolution interorganizational market relationships, *American Sociological Review*, apr.; 63; 2; 147-177.
- BALMER J. M. T et GREYSER S.A., 2003, *Revealing the corporation*, ed. Routledge, London.
- BARNEY J., 1991 Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, vol. 17, pp.99-120.
- BARRE-DESPOND A., 1996, *Dictionnaire international des arts appliqués et du design*, ed. Du Regard.

- BAUM J. et KORN H., 1999, Dynamics of dyadic competitive interaction, *Strategic Management Journal*, 20: 251-278,
- BAUMARD P., DONADE C., IBERT J. ET XUEREB JM, 2003, La collecte des données et la gestion de leurs sources, in *Méthodes de recherche en Management*, RA. Thiétard, ed. Dunod, p.224-255.
- BECKERT J., 1999, Agency, entrepreneurs and institutional change. The role of strategic choice and institutionalized practices in organizations, *Organization Studies*, vol. 20, pp. 777-199.
- BENJAMIN B.A. et PODOLNY J.M., 1999, Status, Quality and Social Order in California wine industry, *Administrative Science Quarterly*, vol. 44, n°3, p.563-589
- BOLSTANSKI L. et THEVENOT L., 1991, *De la justification. Les économies de la grandeur*, ed. Gallimard.
- BOLTASNKI L. et CHIAPELLO E., 1999, *Le nouvel esprit du capitalisme*, ed. Gallimard
- BORJA DE MOZOTA B., 2002, *Design management*, Editions d'Organisations
- BOURDIEU P., 2000, *Les structures sociales de l'économie*, ed. Seuil.
- BRUNSSON N. et JACOBSSON B., 2002, *A World of Standards*, New York: Oxford University Press
- BURNS ET WHOLEY, 1993, "Adoption and abandonment of matrix management programs: Effects of organizational characteristics and interorganizational networks", *Academy of Management Journal*, 36 : 106-138.
- CALORI R., LUBATKIN M. et VEIGA J. F., 1997, Modelling the origins of nationally-bound administrative heritages: a historical institutional analysis of French and British Firms, *Organization Science*, vol.8, n°6, nov-dec, p. 681-696
- CARNEY M. et GEDAJLOVIC E., 2002, The co-evolution of institutional environments and organizational strategies: the rise of family business groups in the ASEAN region, *Organization Studies*, 23/1, 1-29
- CARTWRIGHT D.K., 1998, *Strategic responsiveness to institutional pressures: resistance and internalisation strategies in response to conflicting institutional pressures regarding assessment in higher education*, University of Missouri. Columbia, US.
- CASHORE B. AND VERTINSKY I., 2000, Policy networks and firm behaviours: governance systems and firms responses to external demands for sustainable forest management. *Policy sciences*, 33 : 1-30.
- COHEN R., 1996, *La tentation hexagonale*, Fayard.
- COLOMY P., 1998, Neofunctionalism and neoinstitutionalism: human agency and interest in institutional change, *Sociological Forum*, vol; 13, n°2,p. 265-300.
- COSSETTE P., 2004, *L'organisation. Une perspective cognitive*. Québec : Les Presses de l'Université Laval, pp.177-191.
- CROSSAN M., LANE H. et WHITE R., 1999, An organization learning framework: from

- intuition to institution, *Academy of Management Review*, jul., 24: 3, p. 522-537
- CUMMINGS E. ET KAPLAN W., *Le mouvement Arts et Crafts*, 1991, Thames and Hudson Ltd, Londres (traduction française en 1999)
- D'AUNNO T., SUCCI M. AND ALEXANDER J.A., 2000, "The role of Institutional and Market Forces in Divergent Organizational Change", *Administrative Science Quarterly*, 45 : 679-703.
- DE NOBLET J., 1988, *DESIGN Le Geste et le Compas*, éditions Aimery Somogy, Paris
- DEEPHOUSE D., 1996, Does isomorphism legitimate?, *Academy of Management Journal*, vol. 39, n°4, pp.1024-1039
- DELEVOY R., 2005, Modern Style, *Encyclopedia Universalis version 10*.
- DESREUMAUX A., 2004, « Théorie néo-institutionnelle, management stratégique et dynamique des organisations » in HUAULT I. (coord.) *Institutions et gestion*, éditions Vuibert, p.29-47.
- DIMAGGIO P., 1988, "Interest and Agency in Institutional Theory", in *Research on Institutional patterns and Organizations: Culture and Environments*, L. Zucker (ed.), p.3-22. Cambridge MA ; Ballinger.
- DIMAGGIO P.J. et POWELL W.W., 1983, The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational field, *American Sociological Review*, 48: 147-160.
- 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
- DONADA et MBENGUE, 2003, « Méthodes de classification et de structuration » in THIETART, *Méthodes de recherche en management*, édition Dunod, Paris, 2<sup>ème</sup> édition, p. 373-396.
- DRAZIN R., GLYNN M. et KAZANJIAN R., 1999, Multilevel theorizing about creativity in organizations: a sense-making perspective, *Academy of Management Review*, vol. 24, n°2, 286-307
- DRUCKER-GODARD C., EHLINGER S. ET GRENIER C., 2003, Validité et fiabilité de la recherche, in *Méthodes de recherche en Management*, RA. Thiétard, ed. Dunod, p.257-287.
- DUBOIS et JOLIBERT, *Le Marketing, Fondements et Pratique*, 1998, Ed. Economica
- DURAND R. et McGuire J., 2005, "Legitimizing agencies facing selection: the case of AACSB, *Organization Studies*, 26(2) p165-196
- DURAND R., 2000a, *Entreprise et évolution économique*, éditions Belin, Paris.
- DURAND R., 2000b, «Un test répété de la contribution du Courant des Ressources à l'explication de la performance des entreprises» in *Perspectives en Management Stratégique*, pp. 129-152.
- DURAND R., 2003, "Predicting a Firm's Forecasting Ability- The Role of Organizational

- Illusion of Control and Organizational Attention", *Strategic Management Journal*, vol. 24, n° 9, pp. 821-838.
- DURAND R., RAO H. et MONIN P., 2005, Code and conduct in French cuisine: impact of code-changes on external evaluations, *Working Paper HEC Paris*
- DUTTON J. et DUKERICH J., 1991, Keeping an eye on the mirror: image and identity in organizational adaptation, *Academy of Management Journal*, vol. 14, n°1, pp.517-554
- DUTTON J., DUKERICH J. et HARQUAIL C., 1994, Organizational images and member identification, *Administrative Science Quarterly*, 39, pp. 239-263
- EDELMAN L. B., UGGEN C. et ERLANGER H., 1999, The endogeneity of legal regulation: grievance procedures as rational myth, *The American Journal of Sociology*, September, 105, 2, 406-454
- ELSBACH K. et SUTTON R., 1992, Acquiring organizational legitimacy through illegitimate actions: a marriage of institutional and impression management theories, *Academy of Management Journal*, vol. 35, n°4, pp. 699-738
- 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
- ENDT E., Design : du « cosmétique » au stratégique, *Revue Française de Gestion*, sept-oct 1990, p.94-100
- FARJOUN MOSHE, 2002, The dialectics of institutional development in emerging and turbulent fields: the history of pricing conventions in the on-line database industry, *Academy of Management Journal*, vol.45, n°5, 848-874
- FAYOLLE C., 2005, *Le design*, ed. Scala.
- FERGUSON T. D. , DEEPHOUSE D. L et FERGUSON W. L., 2000, Do strategic groups differ in reputation?, *Strategic Management Journal*, 21, 1195-1214.
- FORD C., 1996, A theory of individual action in multiple social domains, *Academy of Management Review*, vol. 21, n° 4, 1112-1142
- FRUIT R., 2002, Production et surproduction, *Encyclopédie Universalis, version 8*.
- GALASKIEWICZ ET WASSERMAN, 1989, "Mimetic processes within an interorganizational field : An empirical test", *Administrative Science Quarterly*, 34 : 454-479
- GALBRAITH J.K., 1974 en français, première édition en 1973, *La science économique et l'intérêt général*, Gallimard.
- GEMSER G., WIJNBERG N. M., Effects of reputational sanctions on the competitive imitation of design innovations, *Organization Studies*, 2001, 22/4, 563-591.
- GERBER T., 2002, Structural Change and post-socialist stratification: labor market transitions in contemporary Russia, *American Sociological Review*, 67; 5; p.629-659.
- GIACOMETTI J., 2005, Gallé Emile, *Encyclopedia Universalis version 10*.
- GIOIA D., SCHULTZ M. et CORLEY K., 2000, Organizational identity, image and adaptive

- instability, *Academy of Management Review*, vol. 25, n°1, pp. 63-81
- GOODSTEIN, 1994, "Institutional pressures and strategic responsiveness: Employer involvement in work / family issues", *Academy of Management Journal*, 37:350-382.
- GORB P., Design-management et gestion des organisations, *Revue Française de Gestion*, sept-oct 1990, p.66-72
- GRAWITZ M., 2001, *Méthodes des sciences sociales*, édition Dalloz, 11<sup>ème</sup> édition
- GREENE W. H., 2003, *Econometrics analysis*, Prentice Hall
- GREENING AND GRAY, 1994, "Testing a model of organizational response to social and political issues", *Academy of Management Journal*, 37 : 467-498.
- GREVE H. et TAYLOR A., Innovations as catalysts for organizational change : shifts in organizational cognition and search, *Administrative Science Quarterly*, 45 (2000) : 54-80
- GUERRAND R. et VAN LIER H, 2002, Design, *Encyclopédie Universalis version 8*
- GUERRANG R-H., 2002, Sottsass Ettore, *Encyclopédie Universalis version8*,
- GUERRANG R-H., 2002, Starck Philippe, *Encyclopédie Universalis version8*
- GUERRANG R-H., 2005, Guimard Hector, *Encyclopedia Universalis version 10*
- GUIDOT R., 2000 (ré-édition), *L'histoire du design 1940-2000*, éditions Hazan, Paris.
- GUTHRIE D. ET ROTH L. M., 1999, The state, courts and maternity policies in U.S. organizations: specifying mechanisms, *American Sociological Review*, feb., 64; 1; p.41-63.
- HANCKE B., 2002, *Large firms and institutional change*, ed. Oxford.
- HARGADON A. et 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 Patrick, 1993, Le rôle de la mode et du design dans la société de consommation postmoderne : quels enjeux pour les entreprises ?, *Working Paper URA CNRS 1257, Université Jean Moulin Lyon 3*
- HOFFMAN A. et VENTRESCA, 1999, The institutional framing of policy debates, *The American Behavioral Scientist*, may, 42, 8, 1368-1392.
- HOFFMAN A., 1999, Institutional evolution and change: environment and the U.S. chemical industry, *Academy of Management Journal*, 42, 4, p. 351-371
- HUAULT I., 2004, *Institutions et gestion*, ed. Vuibert.
- INGRAM et SIMONS 1995, "Institutional and resource dependence determinants of responsiveness to work-family issues", *Academy of Management Journal*, 38: 1466-1482.

- JARILLO JC., 2004, *La logique stratégique*, ed. Dunod.
- JONES, C., MANEV, I., ET FOSTER, P., 2002, Legitimation through differentiation? How architects socially construct their reputations, *Annual Meetings in Denver, Organization and Management Theory Division*
- JULIEN P.A., 1994, *Les PME: Bilans et perspectives*, Paris, Economica.
- KEISTER L., 2004, Capital Structure in transition: the transformation of financial strategies in China's emerging economy, *Organization Science*, 15; 2; p. 145-158
- KENNEDY P., 2003, *A guide to econometrics*, 5th edition, The MIT press
- KIESER A., 1989, Organizational, institutional and societal evolution: medieval craft guild and the genesis of formal organizations, *Administrative Science Quarterly*, 34: 540-564
- KING A. A. et LENOX M.J., 2003, Industry self-regulation without sanctions: the chemical industry's responsible care program, *Academy of Management Journal*, 43; 4; p.698-716
- KONDRA A.Z. et HININGS C.R., 1998, Organizational diversity and change in institutional theory, *Organization Studies*, 19/5, 743-767
- KONRAD ET LINNEHAN, 1995, Formalized HRM structures: Coordinating equal employment opportunity or concealing organizational practices?, *Academy of Management Journal*, 38 : 787-820.
- KRAATZ M.S. et ZJAC E.J., 1996, Exploring the limits of the new institutionalism: the causes and consequences of illegitimate organizational change, *American Sociological Review*, vol.61, p. 812-836.
- LARCON JP 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. et LAZERSFELD D., *Le Vocabulaire des Sciences de Gestion*, Paris, ed. Mouton et co, p.3-36.
- LECA B., GOND J-P. et DEJEAN F., 2004, Measuring the unmeasured: an institutional entrepreneur strategy in an emerging industry, *Human Relations*, volume 57 (6)
- LEMOINE S., 2005, Bauhaus, *Encyclopedia Universalis version 10*.
- LEWIN A.Y. et VOLBERDA H.W., *Prolegomena on coevolution : a framework for research on strategy and new organizational forms*, *Organization Science*, vol. 10 n°5, sept-ot 1999, p.519-534
- LISMONDE P., 2002, *Les arts à l'école*, Le plan de Jack Lang et Catherine Tasca, éditions Gallimard, Paris
- LIVIAN Y.F. et HERREROS G., Une nouvelle grille d'analyse des organisations ?, *Revue Française de Gestion*, nov/déc 1994 p.43
- LIVIAN Y-F. et C. BARRET, 2003, Pour une meilleure prise en compte de l'inscription institutionnelle de la GRH, in I. Huault, *La construction sociale de l'entreprise autour*

*des travaux de Marc Granovetter*, collectif, Broché.

- LIVIAN Y-F., 2004, Le cadre institutionnel de la gestion des ressources humaines: une application à l'emploi et au temps de travail, in HUAULT I., *Institutions et gestion*, Vuibert, pp. 119-132..
- LOEWY RAYMOND, 1963 (traduction française), *La laideur se vend mal*, édition Gallimard
- LOUNSBURY M. et GLYNN M-A., 2001, Cultural entrepreneurship: stories, legitimacy and the acquisition of resources, *Strategic Management Journal*, 22, pp. 545-564.
- LOUNSBURY M., 2001, Institutional sources of practice variation: staffing college and university recycling programs, *Administrative Science Quarterly*, 46, 29-56.
- LUCIE-SMITH E., 1983, *A history of industrial design*, éditions Phaidon-Oxford
- MARCH J., 1991, Exploration and Exploitation in Organizational Learning, *Organization Science*, vol.2, n°1, February.
- MARTINET A-C, 1996, « La planification stratégique: un réexamen synthétique des débats et pratiques », in *Planification stratégique* de P. JOFFRE ET Y. SIMON, Encyclopédie de la Gestion, Paris, Economica, 2<sup>ème</sup> édition.
- MARTINET A-C, 1997, Pensée stratégique et rationalité: un examen épistémologique, *Management international*, vol. 2, n°1, pp.67-75.
- MARTINET A-C., 1990, *Epistémologies et Sciences de gestion*, édition Economica, Paris.
- MBENGUE A. ET VANDAGEON-DERUMEZ I., 2003, Analyse causale et modélisation, in *Méthodes de recherche en Management*, RA. Thiétard, ed. Dunod, p.335-371.
- MBENGUE A., 2003, Test de comparaison, in *Méthodes de recherche en Management*, RA. Thiétard, ed. Dunod, p.291-334
- MEYER Claudine, *La stratégie design de l'entreprise*, 2001, Les Echos-Etudes, collection Le Management stratégique
- MEYER J. et ROWAN B., 1977, Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony, *American Journal of Sociology*, vol. 83, n° 24, p. 340-363.
- MEZIAS S. et GLYNN M.A., 1993, *The three faces of corporate renewal: institution, revolution and evolution*, *Strategic Management Journal*, vol.14, 77-101,
- MILLIKEN F. J., MARTINS L. L. ET MORGAN H., 1998, Explaining organizational responsiveness to work-family issues: the role of human resource executives as issue interpreters, *Academy of Management Journal*, 41; 5; p.580-592.
- MINISTERE DE L'ECONOMIE, DES FINANCES ET DE L'INDUSTRIE, 2002, *Les pratiques du design en PMI*, rapport réalisé par Design France et Tremplin Protocoles, novembre.
- MINTZBERG H., 1982. *Structure et dynamique des organisations*, ed. Les Organisations, première édition anglaise en 1978
- MISRUCHI et FEIN, 1999, The social construction of organizational knowledge: a study of uses of coercive, mimetic and normative isomorphism, *Administrative Science*

*Quarterly*, 44, 653-683

- MONNIER G., *L'art et ses institutions en France, De la révolution à nos jours*, 1995, éditions Gallimard
- OLIVER C., 1991, Strategic responses to institutional processes, *Academy of Management Review*, vol. 16, n°1, 145-179.
- OLIVER C., 1992, The antecedents of de-institutionalization, *Organization Studies*, 13/4, 563-588.
- PERRET V. et SEVILLE M., 2003, « Fondements épistémologiques de la recherche » in THIETART *Méthodes de recherche en management*, éd. Dunod, Paris, p.13-33.
- PETERAF M., 1993, The cornerstones of competitive advantage : a resource-based view, *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 179-191.
- PHILLIPS D. et ZUCKERMAN E., 2001, Middle-status conformity: theoretical restatement and empirical demonstration in two markets, *American Journal of Sociology*, 107, 2, 379-429.
- PHILLIPS N., LAWRENCE T. et HARDY C., 2004, Discourse and institutions, *Academy of Management Review*, vol.29, N°4, pp.635-652
- POLOS L., HANAN M. et CARROLL G., 2002, Foundations of a theory of social forms, *Industrial and corporate change*, vol. 11, pp.85-115.
- POPPER K. R., 1973, *La logique de la découverte scientifique*, éd. Payot.
- POWELL W. et DIMAGGIO P., 1991, *The new institutionalism in organizational analysis*, The university of Chicago Press
- QUARANTE D., Former au design les gestionnaires et les ingénieurs, *Revue Française de Gestion*, sept-oct 1990,p. 89-93
- 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.
- RAO H., MONIN P. et DURAND R., 2005, Border crossing: bricolage and the erosion of categorical boundaries in French Cuisine, *American Sociological Review*, vol. 70, pp. 968-991
- RESSICO A., Alessi : l'histoire d'un champion du design industriel, *Les Cahiers du Management Technologique*, vol. 11, n°2, Mai / août, 2001, p.69-77
- ROJOT J., 2003, « Le néo-institutionnalisme » in *Théorie des organisations*, éditions Eska, Paris, p.403-438.
- ROUX D., 1996, Design et management : une revue critique de la littérature, *Design / Recherche* n°9, décembre, p.17-42.
- ROYER I. et ZARLOWSKI P., 2003, Le Design de la Recherche, in *Méthodes de recherche en Management*, RA. Thiétard, ed. Dunod, p.139-168.
- SCHROEDER D.M., 1990, A dynamic perspective on the impact of process innovation upon

- competitive strategies, *Strategic Management Journal*, vol. 11, 22-41
- SCHWEBIG P., 1988, *Les communications de l'entreprise*, McGraw Hill.
- SCOTT S. G. et LANE V. R., 2000, A stakeholder approach to organizational identity, *Academy of Management Review*, vol. 25, n°1, pp.43-62
- SCOTT W. R., 2001, *Institutions and Organizations*, 2<sup>nd</sup> édition – 1994 la première, Foundations for organizational science - A sage publications series.
- SELZNICK P.K., 1957, *Leadership in administration*, Evanston, ill., Row, Peterson et co.
- SIMON H., 1983, *Administration et processus de décision*, Paris, Economica.
- SOENEN G. et MOINGEON B, 2000, Les identités de l'entreprise : intégrer les apports du marketing, de la théorie des organisations et du management stratégique, *Conférence AIMS à Montpellier*.
- SONG Y., 1995, Strategic alliances in the hospital industry: a fusion of institutional and resource dependence views, *Academy of Management Journal*, p.271-275.
- STAW B. M. et EPSTEIN L. D., 2000, What bandwagons bring: effects popular management techniques on corporate performance reputation and CEO pay, *Administrative Science Quarterly*, 45, 523-55
- STEPHANY E., 2000, *Gestion financière*, Economica
- SUCHMAN M., 1995, Managing legitimacy: strategic and institutional approaches, *Academy of Management Review*, vol. 20, N°3, pp.571-610
- THIEBAUT P., 2004, *Emile Gallé. Le magicien du verre*, ed. Découvertes Gallimard
- THIETART R-A., 2003, *Méthodes de recherche en management*, édition Dunod, Paris.
- TROUINARD A. 2004, Les bouleversements des champs organisationnels : quelles leçons tirer de la Presse Quotidienne Parisienne ?, *Conférence AIMS, Normandie, 2-4 juin*.
- URFALINO P., 2004, *L'invention de la politique culturelle*, Hachette Littératures.
- VAN DEN BULTE C. et LILIE G., 2001, Medical innovation revisited: social contagion versus marketing effort, *The American Journal of Sociology*, March, 106; 5; p.1409-1435
- VAN REKOM J., 1997, Deriving and operational measure of corporate identity, *European Journal of Marketing*, 31, 5/6, pp. 410-422
- 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
- WEBER M., 1989, *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Pocket.
- WEICK K.E., 1995, *Sensemaking in organisations*, Thousand Oaks, CA : Sage.
- WHITFORD F., 1989 (en français), *Le Bauhaus*, éditions Thames and Hudson, 1984 (en anglais), Paris
- WHITLEY R., 1992, The comparative study of business systems in Europe: issues and choices,

in “*European business systems, Firms and markets in their national contexts*”, Sage, p.71-80

YIN R., 1989, *Case study research: design and method*, Sage publication.

ZAHEER SRILATA, 1995, Overcoming the liability of foreignness, *Academy of Management Journal*, april, 38 ; 2 : p.341-362.

ZUCKER L. G., 1991, “The role of institutionalization in cultural persistence”, *The American Sociological Review*, vol.42, n°5, pp.726-743, in Powell et DiMaggio, *The new institutionalism in organizational analysis*, Chicago, The University of Chicago Press.

ZUCKERMAN E., 1999, The categorical imperative: securities analysts and the illegitimacy discount, *American Journal of Sociology*, vol. 104, n°5, 1398-1438

# ANNEXES

## 9.1 ANNEXE DU CHAPITRE 1 : REPERES HISTORIQUES DU DESIGN INDUSTRIEL

Sans être historien, il semble important d'apporter quelques repères historiques à l'institutionnalisation du design industriel en France. De plus, cela permet au chercheur de mieux comprendre certaines valeurs des logiques institutionnelles du champ organisationnel actuel. C'est pourquoi après avoir décrit la pré-histoire du design industriel à travers des mouvements comme Arts et Crafts, le Werkbund et le Bauhaus, nous développons l'histoire moderne du design industriel à partir des années 20.

### 9.1.1 PRE-HISTOIRE DU DESIGN INDUSTRIEL

Du dix-septième siècle à 1850, le design industriel est lié à l'industrialisation de la production. Il devient alors nécessaire d'avoir des éléments de réflexion sur la venue de la révolution industrielle. Les historiens considèrent que le début de la révolution industrielle a lieu vers le 17ième siècle. Les institutions montent en puissance, car les changements structurels ont permis des économies importantes dans la production. Mais, l'information sur les échanges, l'économie et le marché devient difficile à trouver, car les échanges deviennent anonymes, la confiance disparaît et la complexité et le contrôle apparaissent. Les institutions ont alors pour mission de limiter la hausse des coûts de transactions pour que la société puisse bénéficier de la baisse des coûts de production. Ainsi, les institutions religieuses, économiques, les professions (artisans), l'histoire du pays et celle de ses voisins donnent un visage à des événements formateurs de la préhistoire du design industriel.

Depuis la seconde moitié du XIX siècle, les objets produits industriellement par des ingénieurs, des techniciens et des bureaux d'études ont progressivement remplacé les productions de l'artisanat traditionnel (De Noblet, 1988). En effet, le dessin

industriel, la théorie de la perspective permettent un début de rationalisation du savoir-faire de l'artisan. Le style industriel commence à apparaître. En 1851, une grande exposition a lieu à Londres : le palais de Cristal. La conception du bâtiment faisait



l'objet d'un concours ; il préfigure le design industriel moderne. L'industrialisation modifie le patrimoine et le paysage des villes, comme cela a été le cas de Paris avec l'édification de la Tour Eiffel à l'exposition universelle de 1889. Nous retrouvons ces réalités au sein de différents

mouvements artistiques mêlés à l'industrie : les Arts et Crafts, le Werkbund et le Bauhaus.

*Joseph Paxton*

## LE MOUVEMENT DES ARTS ET CRAFTS

En 1860, le mouvement des Arts et Crafts en Angleterre prend son essor, suite à une prise de conscience des problèmes de la société : les conditions de vie ont changé brutalement avec l'industrialisation et la création de villes industrielles. Le mouvement rejette le concept abstrait d'industrie, l'architecture néoclassique –qui bride la créativité, selon eux. *John Ruskin* énonce alors des règles : (Cumings et Kaplan 1991)

- Ne jamais encourager la manufacture d'un produit qui ne soit pas absolument nécessaire si l'invention ne trouve pas sa place dans cette production.
- Ne jamais exiger une finition absolument exacte pour le plaisir, mais seulement dans un but noble et pratique
- Ne jamais encourager l'imitation ou la copie de quelque type que ce soit, sauf dans le but de garder une trace d'œuvres majeures.

*William Morris* (1834-1896) rend possible le passage de la théorie à la pratique, en modifiant l'organisation du travail des artisans. Pour lui, l'art ne serait sauvé de son anéantissement par la machine que si l'artiste redevenait artisan et en même temps l'artisan artiste (Mosser 2002).

A la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle, la discipline « arts appliqués » est créée dans les écoles d'art. Elle nécessite à la fois des compétences d'ingénieur, d'artiste et de technicien. En 1896, l'Ecole de Lethaby est ouverte et accueille surtout des artisans. Sont enseignés tous les domaines explorés par le mouvement Arts et Crafts. Par la suite,

elle influencera le Deutscher Werkbund et le Bauhaus.

William Howson Taylor fonde la *Ruskin Pottery* (1898-1933), et il démontre que la relation entre artisanat et industrie est très étroite, via les innovations, telles que des vernis résistant à de hautes températures. Il passe alors des contrats avec des entreprises importantes de façon à se procurer des pièces brutes et à donner une formation en chimie élémentaire à ses décorateurs. Vers 1900, des manufactures se rendent compte du marché pour de tels produits, alors elles ouvrent des départements de peinture à la main et d'artisanat dans le but de produire des pièces « uniques ». Des usines commencent à embaucher des peintres, des potiers de formations d'écoles d'art (Cummings et al 1991).

Au début des années 1900, le marché de la consommation commence à croître. Les architectes Arts et Crafts redéfinissent alors les critères de décoration intérieure. Les manufactures répondent à leur tour en s'adressant aux créateurs à la tête du mouvement. Parmi les firmes qui font appel à des créateurs Arts et Crafts figurent notamment l'entreprise d'ébénistes et détaillants Wylie and Lochlead et la société de fabricants de tapis Templeton et Co... La firme Morton propose un nombre particulièrement élevé d'emplois, à une époque où le travail est difficile à trouver et donc très recherché et profite ainsi d'une main-d'œuvre bon marché. En 1898, elle ouvre une fabrique de tapis, où est réintroduit l'art du nouage à la main.

La prolifération de meubles industriels fabriqués en série contribue à populariser les idées des architectes - décorateurs. Le magasin Liberty's, à Londres, y contribue aussi. Ouvert en 1875 par Arthur Lasenby Liberty, le magasin attire une clientèle considérable. Il vend autant des produits uniques réalisés à la main, que des objets fabriqués en usine. Les clients veulent des produits paraissant fabriqués à la main. En fait ces magasins imitent grossièrement le style de la Guild of Handicraft, mais pas ses principes. Les produits bon marché de Liberty's contribuent au déclin commercial de la guilde, ce qui se produit à partir des années 1900. Pour de nombreux créateurs, leur intégrité professionnelle est alors menacée.

Entre 1910 et 1914, le mouvement Arts et Crafts voit surgir des coupures entre les créateurs et les fabricants industriels. Mais ces coupures ne sont pas totales, car l'industrie et l'artisanat sont considérés comme complémentaires et non en concurrence directe l'un par rapport à l'autre.

Le renouveau de dynamisme de la réforme est stimulé par la Deutsche

Werkbund fondée en Allemagne en 1907. Sous l'influence de cette dernière, des associations sont créées, comme le Design Club en 1909 et la *Design et Industries Association* (DIA) en 1915. Les fondateurs de la DIA condamnent non pas les articles fabriqués à la machine mais uniquement ceux qui sont mal faits et sans originalité. Ainsi plusieurs fabricants industriels réussissent à améliorer les méthodes et la qualité de la fabrication en introduisant l'artisanat directement dans l'industrie.

Gordon Russel (1892-1980) fonde les Russel Workshops en 1927, puis en 1929, une firme. Il est ébéniste de formation. Russel reconnaît que, à condition d'être correctement utilisée, la machine peut produire des articles qu'il était possible d'obtenir auparavant avec l'artisanat, et d'une qualité égale à ceux qui sont fabriqués à la main. Comme d'autres membres de la DIA, il pense que l'on peut tirer autant de fierté du travail artisanal réalisé dans les industries mécanisées que lorsqu'il est effectué dans les ateliers. D'une façon générale, c'est grâce aux convictions et à l'engagement personnel des directeurs d'entreprises que le rapprochement artisanat / industrie peut avoir lieu (Cummins et al. 1991). Dans les années 1930, l'enseignement professionnel des écoles d'art est encore à destination de produit unique. Aussi les professeurs, encouragés par le gouvernement et la DIA, mettent-ils de plus en plus l'accent sur la création à destination de l'industrie.

Pour conclure sur ce mouvement, nous constatons que le caractère conservateur de l'ensemble de la production Arts et Crafts est un élément constitutif du mouvement. Celui-ci a joué un rôle considérable. D'ailleurs, le respect des matériaux, le savoir-faire artisanal sont aujourd'hui des critères décisifs pour juger de la qualité du design.

### LE WERKBUND

En 1896, l'Allemagne entreprend de combler son retard sur le mouvement du design, en envoyant Hermann Muthesius, un haut fonctionnaire de l'administration prussienne, à l'ambassade d'Allemagne à Londres. Il devient un espion industriel et observe pendant 7 ans l'activité industrielle anglaise. En 1903, il rédige les premiers principes de l'esthétique industrielle. Grâce aux pouvoirs liés à sa fonction, il nomme Peter Berhens comme le premier designer officiel des temps modernes, et il place des

architectes ouverts aux idées nouvelles, à la tête des écoles d'arts appliqués. Enfin, il crée le Deutscher Werkbund, une association d'industriels, d'artistes et d'artisans. En 1914, il énonce sa thèse (10 principes), dont l'idée principale est une argumentation industrielle, prônant la standardisation : la création solitaire n'a plus de raison d'être.

Or, Van de Velde s'oppose à la standardisation : « L'artiste est dans son essence même un brûlant individualiste, un créateur libre et spontané ».



Cet artiste belge souhaite que les artistes dictent aux industriels la création, alors que Muthesius souhaite avant tout utiliser l'appareil de production (Guerrand et al., 2002).

A partir des années 20, le fonctionnalisme se constitue, et il a une large influence sur l'évolution du design et sur la formation du designer. Il s'agit d'un projet de société, appuyé par les institutions (les écoles, les associations d'artistes, de scientifiques...) L'a priori fondamental dans le fonctionnalisme est : le savoir *est* scientifique. La croyance en une marche inéluctable du monde vers une démocratie universelle est soutenue par les progrès scientifiques. Le Corbusier énonce dans sa revue *L'Esprit Nouveau*, la nécessité de l'esprit de synthèse, d'ordre, la volonté sociétale de rapprocher le monde des arts, des lettres et celui des sciences et de l'industrie. Le fonctionnalisme a repris à son compte la citation de Louis Sullivan (1896) :

*« Qu'il s'agisse de l'aigle planant dans les airs ou du pommier en fleur, du cheval de trait qui peine ou du cygne alerte, de l'eau qui suit les méandres de la rivière ou du chêne ramifié, des nuages qui passent ou du mouvement du soleil, la forme suit toujours la fonction et telle est la loi. Pas de changement de forme sans changement de fonction. »<sup>66</sup>*

La crise du logement, les destructions de la première guerre mondiale et le mouvement des populations rurales vers les villes imposent l'urgence de construire. La

---

<sup>66</sup> Tirée de R. Guidot, *Histoire du design 1940-2000*, édition Hazan, 2000, p.22.

normalisation et la standardisation des éléments constructifs permettent leur interchangeabilité.

**EXTRAIT DES 10 PRINCIPES DE MUTHESIUS (1914) :**

- [1] L'architecture et le champ d'activité du Werkbund ont besoin de typification, pour trouver une signification.
- [2] Seule la typification (...) développera un goût sûr de valeur générale.
- [3] Tant que le niveau général du goût ne sera pas élevé, on ne pourra pas compter sur un rayonnement efficace de la production allemande à l'étranger.
- [4] Le monde s'intéressera à nos produits quand ils seront l'expression d'un style convaincant (...)
- [5] L'assimilation culturelle de nos conquêtes est la tâche la plus urgente de notre temps (...) Tout retour ou refuge dans l'imitation est du gaspillage.
- [6] Partant de la conviction que l'amélioration de la qualité de sa production est une question vitale pour l'Allemagne, le Werkbund en tant qu'association d'artistes, d'industriels et de commerçants doit s'attacher à créer les conditions pour l'exportation de produits industriels artistiques.
- [7] Les progrès de l'architecture et de l'artisanat allemand doivent faire l'objet de propagande efficace à l'étranger. les moyens à utiliser sont des expositions et des publications illustrées périodiques.
- [8] Les expositions du Werkbund n'ont de sens que si elles se limitent à ce qu'il y a de mieux et d'exemplaires. Ces expositions à l'étranger doivent être considérées comme une affaire nationale et doivent bénéficier de l'appui officiel.
- [9] L'existence de grandes entreprises efficaces et au goût sûr est une condition au développement des exportations. Des objets conçus par l'artiste pour des cas particuliers ne répondraient même pas aux besoins intérieurs.
- [10] Dans l'intérêt national, et puisque le mouvement a déjà porté ses fruits, les réseaux de distributions à l'étranger doivent maintenant se joindre au nouveau mouvement et représenter consciencieusement l'art allemand à l'étranger.

## LE BAUHAUS<sup>67</sup>

En 1919, Walter Gropius crée le Bauhaus en fusionnant l'école des Arts Décoratifs et l'école des Beaux-Arts. Il s'entoure d'une équipe pédagogique composée presque exclusivement de peintres. Le Bauhaus s'inscrit dans le projet fonctionnaliste. Cette école est destinée à la formation de futurs créateurs. De nouveaux langages plastiques sont conçus, au profit d'une société nouvelle. L'enseignement est souvent



inductif, ce qui permet à l'étudiant de choisir sa profession. De nombreuses écoles d'arts appliqués ont repris l'enseignement du Bauhaus, et ainsi le fonctionnalisme est entré dans les formations de designers (Whitford 1989). Gropius voulait introduire une nouvelle sensibilité dans l'enseignement en

demandant à des artistes d'intervenir. Il énonce alors les objectifs de cette école dans le *Programme* :

- Sauver tous les arts de l'isolement. Créer des projets combinant tous les talents. Surtout des projets de constructions, architecture.
- Elever le statut de l'artisanat au même niveau que celui des « beaux-arts ». « L'artiste est un artisan exalté ».
- Etablir un contact constant avec les dirigeants des métiers manuels et des industries du pays. C'est une question de survie économique. Le Bauhaus espérait se libérer des subventions publiques en vendant ses produits et ses créations au public et à l'industrie. L'artiste, l'école ne s'enfermeraient pas dans une tour d'ivoire, sans contact avec le monde extérieur.

Le nom de l'école *Bauhaus* résulterait de la fusion du substantif *Bau-* qui signifie littéralement, en allemand, « construction », du terme *Bauhütten* – guildes des maçons, des bâtisseurs et des décorateurs issus des loges maçonniques- et de *Bauen* – cultiver la terre. Gropius devait penser à l'idée de « germer » et « amener à maturité. »

---

<sup>67</sup> Sont insérées dans cette partie des idées de la conférence sur le « Bauhaus » de Raymond Guidot le 16 décembre 2003 à l'Institut Jacques Cartier à Paris.

Il fallait apprendre aux artisans à mettre en œuvre toutes leurs compétences techniques dans des projets de construction. Leur collaboration devait s'inspirer de l'exemple des corporations médiévales, et une communauté aussi exclusive que la franc-maçonnerie devait être formée à l'école (Whitford 1989).

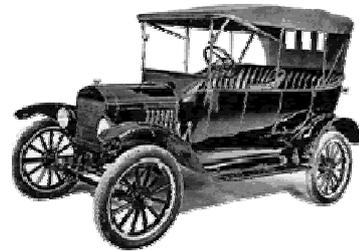
Dès 1919, les enseignants étaient déterminés à réformer l'enseignement artistique et à créer une nouvelle forme de société. A partir de 1923, les idées rationnelles quasi-scientifiques remplacèrent les notions romantiques de l'auto-expression artistique. Sont alors intégrées des disciplines comme les mathématiques, la sociologie... Mais, depuis la fin de la décennie jusqu'à la fermeture du Bauhaus en 1933, les divergences politiques réduit le développement de l'école (Lemoine 2002).

En revanche, certains peintres du Bauhaus ont influencé le design industriel jusqu'à nos jours. Par exemple, Kandinski, arrivé vers 1920, proposa un cours d'initiation au design jusqu'en 1933. Il concernait principalement la couleur et il organisa un séminaire sur la couleur auquel tous les étudiants furent obligés d'assister. Kandinski créa et enseigna également un cours de dessin analytique (cf. *Murnau avec église II*, 1910.)

L'école organise des expositions à partir de 1919. Celle de 1923 arrive après l'introduction des cours de mathématiques, de chimie et de physique dans l'enseignement. L'exposition est un succès : de nombreux visiteurs viennent. De plus, l'autobiographie de Ford est publiée en Allemagne la même année. Or, Ford démontre (1) que sa chaîne de production permet à un grand nombre de personnes de réaliser leur rêve : se déplacer librement et pour une somme modique, et (2) que le salaire des ouvriers et leur niveau de vie sont améliorés. Ainsi l'exposition est dans la mouvance de l'utopie de Ford. Elle permet alors à l'école de recevoir des commandes de particuliers et de quelques entreprises (Whitford 1989).

## 9.1.2 L'HISTOIRE DU DESIGN INDUSTRIEL AUX ETATS-UNIS PUIS EN EUROPE

Les historiens du design industriel considèrent les Etats-Unis comme le berceau de notre appréhension actuelle de cette discipline. Il s'appuient sur un fait historique : parmi les colons américains, peu étaient artisans de métier et, pour palier ce manque de main-d'œuvre qualifiée, les institutions américaines ont encouragé la production en série. Leurs intérieurs des trains ressemblent à ceux actuels (un couloir et des rangées), alors que les artisans européens de l'époque construisent chaque wagon comme une pièce unique. La place de ces experts en Europe freine l'introduction de la production de masse et en série, car ils considèrent cette évolution comme leur faisant perdre une partie de leur pouvoir. De plus, la production de masse transforme leur métier (De Noblet 1988). Les Etats-Unis adoptent la production de masse avant l'Europe. En effet, dans les années 1908 et 1909, les Etats-Unis se lancent dans la production en série. Le fordisme (1919) conduit à la production de masse : il associe la mécanisation et les gains de productivité.



Sur le plan idéologique, les Etats-Unis accueillent les membres du Bauhaus qui sont pourchassés par les nazis : en 1932, le mouvement artistique Bauhaus a été contraint de fermer l'école sur ordre du nouveau gouvernement nazi. Les membres quittent alors l'Allemagne pour les Etats-Unis. Or, rapprocher les artistes et les industries est un des points du programme de Gropius de 1919 (Whitford 1989)- idée qui se développe en Amérique du Nord notamment à travers la variété offerte par la diversification des produits industrialisés et commercialisés.

En effet, avec le progrès de l'automation, il devient possible de travailler sur des séries plus petites sans augmenter les coûts. La production de masse permet d'abaisser les coûts et d'élargir les débouchés par une diminution du prix de vente. Elle implique la consommation de masse et l'élévation du niveau de vie (Fruit, 2002<sup>68</sup>). Ainsi, dans les années vingt, General Motors met en place les premières études de marché avec un sens du marketing : Alfred Sloan (1875-1966), directeur de General Motors de 1923 à 1947, comprend à l'époque que l'achat d'une automobile est socialement valorisant et

---

<sup>68</sup> René Fruit, 2002, *Production et surproduction*, Encyclopédie Universalis, version 8.

que sa consommation est un acte de différenciation. Il associe de fait à la production de masse la notion de gamme de produits. Cela consiste, à partir d'éléments standardisés, de multiplier les combinaisons possibles et de les habiller de carrosseries différentes et régulièrement renouvelées. Les modèles sont variés : Chevrolet, Cadillac, Buick... Puis en 1928, Harley T. Earl est nommé styliste. Le sloanisme de 1923 est le principe sur lequel la société de consommation se fonde, d'où l'arrivée du design industriel (De Noblet 1988). Les premiers industriels cherchant à différencier leurs produits sont ceux dont le rythme industriel conduit à produire en grande quantité (Borja de Mozota 2002).

A partir de là, le design industriel prospère en Amérique : Raymond Loewy, designer français, joue un rôle dans ce développement par exemple en changeant l'aspect du duplicateur de Gestretner, en 1929 (Loewy 1963). Dès cette époque, l'économie de marché américaine amène les designers industriels à styliser régulièrement les produits présents sur le marché, pour mieux s'imposer face aux concurrents et être davantage choisi par les consommateurs. Cet état de fait est toujours d'actualité : les bouteilles Evian, Badoit en 1999, le packaging de la « 1664 » en 2002, la Mégane II en 2002...

Quant à l'Europe, elle découvre la consommation de masse après les restrictions de la seconde guerre mondiale. En effet, le plan Marshall permet le plein emploi et encourage la consommation. L'idéologie du progrès prend racine et stimule la recherche et les innovations. L'exportation exige une standardisation des composants et une normalisation les rendant compatibles entre eux. La production est alors rationnelle et fonctionnelle. La profession designer industriel reprend principalement les idées du fonctionnalisme. Le pouvoir d'achat est multiplié de 4 à 10 fois suivant les produits et les pays pendant les années 60 et 70. Cette montée s'accompagne de l'évolution des mentalités.

En 1947, le Council of Industrial Design définit le terme « industrial design », comme étant la conception d'un objet particulier : *« il doit aussi évoquer l'unité dans le processus industriel, l'idée directrice qui doit quelque chose à l'esprit créateur, quelque chose à la machine, et quelque chose au consommateur et qui relie tous ces facteurs »*. Ce Centre du Design anglais cherche à faire évoluer les goûts sociétaux pour mieux correspondre à la demande de la jeunesse, à la recherche de nouvelles références.

A partir des années cinquante, la profession de designer commence à

s'internationaliser et à s'organiser. Cependant, un conflit anime les designers. Les partisans du fonctionnalisme sont en bute avec ceux qui prônent les Formes Libres. Parmi les fonctionnalistes, nous pouvons citer : (Borja de Mozota 2002)

- Union des Artistes Modernes (UAM) en France, avec Charlotte Perriand et Jean Prouvé, qui créent la section « Formes Utiles ». Le Corbusier va tendre à l'universalité du mode de pensée rationaliste. Cela aboutit au « style international » avec le CIAM (Congrès internationaux d'architecture moderne).
- En Allemagne, l'école « Hochschule für Gestaltung » de Ulm (1953-1969) est la continuatrice du Bauhaus de Gropius. Elle vise à conduire l'esprit d'entreprise des jeunes vers la réalisation. Elle est le résultat d'un projet de société social-démocrate. Le lien entre le fonctionnalisme et ce projet passe par la recherche de la « gute Forme. »
- Aux Etats-Unis, « Engineering – Design » est un mouvement de designers – ingénieurs. Ils conçoivent des produits pratiques, tels que la Jeep (1941) et les Rangers (1942.)

Les protagonistes des « Formes libres » recherchent, pour leur part, la nouveauté à tout prix. Ils repoussent l'angle droit, caractéristique du fonctionnalisme. Parmi eux, sont les peintres figuratifs (F. Léger, H. Matisse etc.), surréalistes (S. Dali, P. Picasso, Y. Tanguy etc.) et les peintres abstraits (W. Kandisky, A. Calder etc.) Certains fondateurs du UAM vont s'essayer aux Formes Libres, comme Charlotte Perriand (bureau en bois massif) ou Le Corbusier (l'église de Ronchamp). Dans les années soixante, le Pop Art new-yorkais veut, à son tour, décrire tout ce qui est tenu pour indigne d'être remarqué ou inclus dans le domaine artistique.

Le plastique permet de décider des formes en ignorant au départ la technique. Les designers imitent des matières rares et précieuses (bois, marbre) grâce aux techniques plastiques (Cf. domaine du Kitsch). Le « style bistrot » -revêtement collé sur des panneaux de contreplaqués, couleur Formica- popularise largement les Formes Libres.

### 9.1.3 QUELQUES ACTEURS DU DESIGN INDUSTRIEL EN FRANCE

Emile Gallé (1846-1904) est un artisan du verre, de la terre et du bois à Nancy, qui devient un manufacturier entreprenant (Thiébaut 2004). Il se préoccupe de la qualité de la production de vases, de faïences, de vaisselles. Pour améliorer le rythme de la production, il regroupe ses ateliers en un seul lieu et gère environ 200 personnes dans son entreprise. Ses préoccupations gestionnaires ne l'empêchent pas de créer des œuvres artistes présentées notamment à l'Exposition universelle de Paris en 1889 : il démontre alors l'ampleur de ses recherches chimiques et ses expériences sur les émaux (Giacomotti<sup>69</sup>, 2005).

Par ailleurs, Emile Gallé crée l'Ecole de Nancy, qui s'ouvre le 13 février 1901, car il est alerté par la concurrence venue des pays étrangers dont l'esprit créatif et commercial est très vif. Thiébaut, conservateur en chef au musée d'Orsay, explique cette volonté de Gallé par sa conviction que la défense des intérêts des industriels lorrains et le rayonnement de l'esthétique naturaliste passent par un regroupement de leurs forces. Bien que Gallé s'inspire de l'école des Arts et Crafts, il adopte un paradigme différent : le machinisme n'est pas une source de détresse pour l'ouvrier qui anéantit l'âme et l'art ne peut pas se graver dans une matière éternelle. Gallé inspire d'autres verriers, tels que les frères Daum de Nancy.

A la même époque, d'autres artistes ont marqué le développement du design industriel en France. Hector Guimard (1864-1942), célèbre pour la bouche de métro parisien Hôtel de Ville « Métropolitain », s'inscrit dans le mouvement Arts et Crafts et adopte la position de Ruskin sur la réconciliation du Beau et de l'Utile (Guerrand 2005). Pareillement, Louis Majorelle (1859-1926), ébéniste, crée des marqueteries où s'étalent des paysages naturelles, des fleurs, des scènes d'animaux (Delevoy 2005). D'ailleurs, Gallé considère que certaines des œuvres de Majorelle sont des plagiat (Thiébaut 2004).

Ces quelques acteurs du développement de la culture du design industriel en France influencent les valeurs des trois logiques décrites dans le corps de la thèse : le fonctionnalisme, le formalisme et le stratégique.

Main aux algues  
et aux  
coquillages, 1904



<sup>69</sup> Jeanne Giacomotti : conservateur honoraire des musées nationaux. Article sur Emile Gallé dans l'Encyclopédia Universalis, DVD version 10.

## 9.2 ANNEXE 2 - LE MODELE ECONOMIQUE FRANÇAIS

La France a tardé à entrer dans la Révolution Industrielle, et de facto, a vu apparaître le design industriel dans ses entreprises nationales après d'autres grandes puissances commerciales, comme les Etats-Unis, l'Allemagne, l'Italie. Ce retard est perceptible dans une étude du Ministère de l'Economie en 2002 sur les pratiques design dans les PMI françaises : le taux de pénétration du design est stable entre 1993 et 2000, à savoir 36%. Par contre l'évolution du nombre de designers intégrés est positive : elle est passée de 9% à 14%. Ces chiffres montrent qu'actuellement trop peu de PMI se sentent concernées par le design industriel, alors que les entreprises étrangères et les multinationales travaillent avec le design industriel (Borja de Mozota 2002).

En revanche, le modèle économique français a permis à la France d'être la quatrième puissance économique mondiale de l'année 1970 ; d'exporter davantage que la moyenne de tous les pays du G7 confondus de 1990 à 1999<sup>70</sup> ; et d'obtenir une profitabilité nette industrielle meilleure que l'Allemagne, l'Italie, l'Angleterre, le Canada de 1989 à 1993<sup>71</sup> (Hancké 2002). En fait, les sources de la performance économique de la France proviennent d'un effet cumulatif au niveau microéconomique et de changements organisationnels. Les spécificités du modèle français nous permettent alors de positionner le milieu dans lequel l'institutionnalisation du design industriel s'est déroulée et de mieux comprendre les actions des institutions en faveur de cette discipline.

La première lecture critique du modèle économique français, que nous avons retenue, est celle de Bob Hancké, chercheur à la London School of Economics and Political Science. Il examine la place de l'Etat, du marché et des firmes dans l'économie politique française. D'autres lectures critiques nous servent à dessiner le milieu dans lequel le design s'institutionnalise, comme celle d'Elie Cohen (1996), Urfalino (2004), Monnier (1995) ou encore de Boltanski et Chiappello (1999). L'avantage du travail de Hancké (2002) est, toutefois, la prise de recul adoptée par ce chercheur, qui n'est pas français. Les habitudes françaises sont plus facilement repérables par un œil extérieur.

---

<sup>70</sup> B. Hancké (2002), p. 11 : Le pourcentage d'exportation par rapport au PNB de la France est de 21.3% de 1990 à 1994 et de 24.7% de 1995 à 1999, alors que celui du G7 est respectivement de 20.0% et de 23.7%. – Source « OECD Historical Statistics ».

<sup>71</sup> B. Hancké (2002) : p. 14. Le taux de profit net industriel est de 15.3% pour la France, et de 9.2% pour l'Allemagne, 12.2% pour l'Italie, de 5.7% pour l'Angleterre et de 14.8% pour le Canada.

Bien que nous ne soyons pas en économie politique, les apports de cet ouvrage enrichissent notre thèse et, qui plus est, confortent notre prise de position concernant les institutions. En effet, Hancké (2002) estime, en conclusion, que nous devons avoir une compréhension dynamique des institutions, qui ne sont pas réduites uniquement à contraindre les acteurs économiques, mais qui sont aussi des réservoirs de ressources pour les acteurs, afin de construire un nouveau futur. Ainsi, les acteurs ne prennent pas les institutions comme des données, mais ils les changent (Scott 2001 ; Oliver 1991), ce qui donne une situation différente de celle imaginée par les décideurs politiques initialement. Nous adoptons alors la découpe historique de Hancké (2002) : il différencie la période d'après-guerre aboutissant sur les Trente Glorieuses de celle débutant à la fin des années 70-début des années 80. En effet, le modèle français de la première période évolue et le modèle actuel met davantage l'accent sur le rôle des grandes entreprises<sup>72</sup>.

### **9.2.1 LE MODELE FRANÇAIS APRES LA SECONDE GUERRE MONDIALE.**

Ce modèle court de 1945 à 1980. Il se résume par l'interrelation de trois éléments : l'organisation des firmes et du travail, le système de relations de la main d'œuvre, et la confiance en l'Etat comme un agent du changement économique. Ces caractéristiques se retrouvent dans la culture française : peur de l'utilisation arbitraire du pouvoir et de l'autorité, préférence pour un ensemble de règles explicites, spécifiques et impersonnelles et des structures hiérarchiques claires. Boltanski et Chiapello (1999) présentent cette période comme associant la raison et la liberté pour satisfaire les demandes de sécurité des salariés, et particulièrement celles des cadres. Ainsi, les ouvrages de management proposent des conseils pour ne pas manquer de cadres dans le futur (planifier les besoins, établir les profils de carrières des débutants pour envisager leur évolution en tant que cadres...).

A cette période, l'Etat joue un rôle critique dans l'économie nationale : il manipule le revenu minimum et il dévalue la monnaie. En fait, il contrôle directement ou non une grande part de l'économie. Le contrôle direct résulte de la nationalisation de grandes entreprises après la Seconde Guerre Mondiale, ce qui représente 25% de l'investissement brut de la France. Le contrôle indirect est tout autant important : l'Etat

---

<sup>72</sup> La description des modèles économiques français proposée dans cette section est adaptée à notre sujet d'étude, à savoir le design industriel. Elle est donc partielle et partielle.

supervise tout le système de crédit, car les crédits sont liés aux emprunts et créances étatiques (Hancké 2002 ; Cohen 1996).

Par ailleurs, l'Etat favorise les exportations par la dévaluation, soutient les champions nationaux par des subventions, eux-mêmes soutenus par des mesures protectionnistes (Hancké 2002). L'Etat agit, en somme, en qualité de régulateur, de stratégie sectoriel et d'actionnaire des champions nationaux. Une idée largement partagée veut que seul l'Etat peut prendre en charge le long terme, les externalités et les effets sociaux (Cohen 1996). Dans ce sens, l'Etat providence est considéré comme le complément nécessaire à la vie des affaires pour garantir la sécurité aux français (Boltanski et al. 1999). Ces chercheurs décrivent la compréhension de la société française dans le discours de management des années 60 ainsi : « *Les entreprises produisent des richesses, forgent le progrès technique et l'Etat fait bénéficier chacun de ses bienfaits. La répartition des rôles est claire et l'Etat n'est pas contesté* » (p.138). En revanche, selon Cohen (1996), cette démarche doit être limitée dans le temps, car la sanction finale vient du marché mondial. L'Etat doit donc être suffisamment flexible pour se retirer du projet - ce qu'il fera davantage au cours du modèle économique suivant.

Le rôle central de l'Etat se retrouve également lors de la création du Ministère des Affaires Culturelles par C. De Gaulle [1958-1968]. Ce Ministère est d'abord confié à André Malraux le 8 janvier 1959. Selon le décret du 24 juillet 1959, le ministre de la Culture a pour objet de « rendre accessible les œuvres capitales de l'humanité et d'abord de la France, d'assurer la plus vaste audience à notre patrimoine culturel et de favoriser la création des œuvres d'art et de l'esprit qui l'enrichissent » (Monnier 1995). Ce Ministère crée, en outre, des conditions favorables à la diversité du champ organisationnel des professions créatives. En effet, le Directeur Général des Arts et des Lettres, Gaëtan Picon [1959-1965], affirme une idée que l'on retrouve dans le modèle économique d'aujourd'hui :

*« Qu'est-ce qu'être libre ? C'est avoir la possibilité de choisir sans être déterminé par un conditionnement préexistant. C'est pouvoir échapper à une cause pour aller vers une fin, être capable de se vouloir autre que l'on est, opposer une valeur à un fait, une culture une nature, une culture à faire à une culture toute faite » (Assemblée Nationale, 28 octobre 1966).*

G. Picon précise que cette liberté concerne l'Etat, le public et l'artiste. La liberté n'est pas alors l'autonomie d'une singularité, mais elle a pour fond une hétéronomie interne et la capacité de choisir. Ainsi, là où l'autonomie pourrait faire surgir des contradictions, l'hétéronomie permet de concilier la liberté du public et des artistes et l'invention volontaire de l'Etat (Urfalino 2004).

Le rôle de l'Etat se retrouve aussi lors de la Présidence de Georges Pompidou [1969-1974]. Il lance de nombreuses créations institutionnelles favorisant la culture et l'art : le Centre de Création Industrielle ou CCI en 1969, le Musée National d'Art Moderne ou MNAM, le Centre Beaubourg. « *Je voudrais passionnément que Paris possède un Centre culturel, à la fois un musée et centre de création* » (Monnier 1995). En 1969, une exposition au musée des Arts décoratifs « Qu'est-ce que le design ? » est ouverte. Ainsi, l'Etat fixe les grandes orientations de l'action publique, ce qui donne l'impression que le Président agit directement sur la culture. Selon Monnier (1995), la production symbolique et imaginaire du pays se confond donc avec la production de l'institution culturelle. Enfin, sous Valéry Giscard d'Estaing [1974-1981], le Musée d'Orsay ouvre et des subventions sont distribuées en dehors de Paris pour ouvrir des Musées d'Art Moderne, comme celui de Saint-Etienne.

Le pouvoir hiérarchisé figuré par la domination de l'Etat dans la société française est attaqué, néanmoins, au cours de cette période. En effet, l'approche impersonnelle, le paternalisme, les horaires imposés, la séparation taylorienne entre conception et exécution sont remis en question en mai 1969. Les étudiants et les salariés s'associent pour demander une prise en considération de leurs besoins d'autonomie, de créativité, de leur faire confiance en leur permettant de révéler et de développer leurs capacités et leurs compétences. Toutefois, les implications réelles de cette crise ne s'expriment dans les faits qu'avec l'arrivée des socialistes au pouvoir en 1981 (Boltanski et al. 1999).

Quoi qu'il en soit, le modèle d'après guerre a été efficace pendant un moment (Hancké 2002). Mais, l'Etat n'est pas parvenu à mettre en œuvre une politique efficace de développement local et du tissu industriel, ni une politique de transfert technologique aux PME. Il s'est alors retiré pour favoriser l'expansion des marchés et faciliter le financement des entreprises : son action a donc pris une nouvelle direction (Cohen 1996). Le nouveau modèle hérite, néanmoins, de certaines de ces institutions.

### **9.2.2 LE MODELE ECONOMIQUE FRANÇAIS DEPUIS LES ANNEES 80 / 90.**

Les choses changent : l'Etat n'occupe plus la place centrale (Hancké 2002 ; Boltanski et al. 1999 ; Cohen 1996). Il privatise les compagnies en sa possession. En 1986, avant la première vague de privatisation, l'Etat français possède 13 des 20 plus grandes entreprises de la nation, ces structures embauchent 24% de la population active, leurs ventes représentent 32% des ventes, 30% des exportations et 60% de l'investissement annuel dans l'industrie française. En 1993, avant la seconde phase de privatisation, seulement 14% de la population active sont embauchées par les entreprises publiques, et l'investissement annuel ne représente plus que 28%. L'Etat abandonne de plus en plus ses parts dans le capital d'entreprises, comme Renault, Bull, Thomson, France Télécom et Aérospatiale.

De plus, Boltanski et Chiapello (1999) expliquent que comme l'Etat voit augmenter le chômage malgré les mesures sociales mises en place, sans pouvoir embaucher lui-même en raison du lourd déficit budgétaire, les politiques se font peu à peu à l'idée que seules les entreprises peuvent résoudre le problème en créant des emplois. Par conséquent, le gouvernement écoute les demandes des chefs d'entreprise qui affirment qu'une plus grande flexibilité leur permettrait d'embaucher. En outre, de nouvelles élites ont émergé avec mai 1968. Les consultants soixante-huitards mettent en avant leur personne comme compétence spécifique : leur avantage concurrentiel n'est plus une formation technique apprise à l'école, mais leur expérience de la vie. Pareillement, les anciens adeptes de la planification sont remplacés par des énarques, des polytechniciens, qui encouragent une nouvelle représentation de l'action économique de l'Etat. Cela se réalise avec l'abandon de la politique keynésienne par le premier ministre Mauroy, la flambée des taux d'intérêt américains, la fuite des capitaux et la dégradation brutale de la balance des paiements en 1982. Ces élites promeuvent alors l'allègement au maximum de l'intervention publique et le recentrage de son action pour la rendre compatible avec le marché (Boltanski et al., 1999, p. 285).

L'Etat voit donc son rôle diminuer au profit des grandes entreprises. Mais, cela ne suppose pas une totale inactivité, notamment en matière agricole et culturelle (Cohen 1996). C'est ainsi qu'avec l'arrivée de François Mitterrand à la Présidence, l'Etat accroît son implication à travers diverses opérations et de politiques culturelles :

poursuite du CCI, de la Valorisation de l'Innovation dans l'Ameublement ou VIA - créée en 1979, création de concours (du mobilier de bureau en 1982 et de luminaires en 1984), création de l'Agence de Promotion pour la Création Industrielle en 1983... Ces actions favorisent les stratégies des grandes entreprises, qui entrent dans une phase de recherche de différenciation stratégique. En effet, en l'absence de la protection étatique par la dévaluation, des subventions étatiques, d'un taux d'endettement fort important, ces structures doivent vendre, alors qu'elles sont confrontées à la concurrence internationale, qui, elle, a déjà commencé à se différencier par la forme des produits conçus –c'est le cas, notamment, de l'Italie (Galbraith 1974).

Ce rapprochement entre les intérêts culturels et industriels découle entre autres de l'idéologie du Ministère des Affaires Culturelles, où la place des entreprises est mise en évidence avec l'arrivée de Jack Lang en 1981. Il lance le slogan « *Economie et culture, même combat* » à la conférence de l'Unesco réunissant les responsables culturels des Etats à Mexico en 1982. Jusqu'ici, l'industrie et la culture étaient opposées : elles deviennent partenaires pour lutter contre l'impérialisme américain. Le Ministre déclare : « *Soyons fiers de nos identités et de nos particularités, et regardons avec admiration le spectacle de nos différences* ». Le rapprochement entre l'économie et la culture de J. Lang rapproche la création de l'invention et de l'innovation, et relativise les frontières entre arts, sciences et techniques. Cela déplace aussi l'intérêt de « l'œuvre achevée » vers la création comme un acte d'entreprise et une « performance » (Urfalino 2004). Ainsi, sont associées à la culture les industries créatives, comme le cinéma, le design, la haute couture, le disque, le livre...

Par conséquent, à partir des années 80, l'économie politique française se centre principalement sur les grandes entreprises, qui apparaissent comme les acteurs principaux des économies capitalistes. Leurs choix influencent les performances économiques nationales. Les grandes entreprises acquièrent la capacité à former des modèles pour les autres acteurs de l'économie politique de la France (l'Etat, les travailleurs, les syndicats, les PME et les banques). Elles deviennent le nœud central des prises de décision en économie politique.

Les grandes entreprises emploient, toutefois, moins de personnes : seul 60% du nombre de salariés de 1980 y est encore employé en 1995. Les relations entre les organisations et leurs fournisseurs changent également avec les certifications ISO, et les

systèmes de gestion de type « juste à temps ». Les grandes firmes aident alors les PME, qui sont bien souvent captives des grandes, à améliorer leur fonctionnement. En 1980, 37% des PME sont des sous-traitants, alors qu'en 1990, 59% le sont. Par ailleurs, les grandes entreprises deviennent de plus en plus importantes vis-à-vis des banques, des autorités régionales et nationales, des instituts technologiques et des centres d'enseignements (Hancké 2002 ; Boltanski et al. 1999).

Selon Hancké (2002), toutes ces modifications correspondent à une modernisation de l'ancien modèle, où le modèle hiérarchique place les grandes entreprises au sommet et les PME sous leur contrôle. Il explique le changement de « centre de gravité » dans le modèle économique français, par l'exploitation des entreprises de nouvelles opportunités offertes par le marché et l'Etat. En effet, les Gouvernements des années 80/90 ont lancé des réformes, comme les programmes de retraite anticipée, la formation professionnelle, les plans de carrière professionnels, la décentralisation, ce qui a permis aux grandes entreprises de restructurer leurs propres relations avec leur environnement stratégique. Ces entreprises ont alors diminué le pouvoir des syndicats et ont intégré les lois leur permettant de mieux se développer. Les entreprises jouent donc le rôle d'institutions (Selznick 1957). Par exemple, en matière de design industriel, les grandes firmes, comme Renault, SEB, Décathlon, donnent le mouvement au reste des entreprises (Etude du Ministère 2002). Cela leur permet notamment de lutter contre l'arrivée des contrefaçons asiatiques et de produits moins chers (Hancké 2002).

**Conclusion.** Nous retenons de cette présentation le résultat suivant : le modèle économique actuel de la France assimile les grandes entreprises à des institutions (Boltanski et al. 1999). Cette conclusion est intégrée à la construction des hypothèses de recherche. Nous adhérons également à la conclusion de Hancké (2002) : les entités institutionnelles ne font pas que s'adapter aux cadres institutionnels, elles s'engagent dans un processus complexe de reconfiguration institutionnelle. Les institutions sont donc à appréhender de manière plus large : elles ne sont pas uniquement des pressions contraignantes, des « cages de fer ». De plus, les discours tenus par les grandes firmes, mais aussi par les agences de design à travers, notamment, leur image institutionnelle, font évoluer les logiques institutionnelles (Phillips et al. 2004).



## 9.3 ANNEXE 3 - GUIDE DES ENTRETIENS EN FRANCE

*Remarque : Avant chaque entretien, nous avons fait des recherches pour adapter ce guide général aux spécificités de l'institution ou de l'organisation - agence de design. Cela nous a permis d'éviter des questions inopportunes.*

Bonjour, je réalise une recherche à Lyon3 sur l'intégration du design industriel dans les pratiques entrepreneuriales, en étudiant le rôle des institutions. Par institutions, je fais allusion à tous les organismes professionnels et étatiques, comme les syndicats, les Centres de Design, les Ecoles, les Ministères de l'Industrie et de la Culture etc.

Cet entretien se concentre sur la place actuelle de votre institution/organisation dans l'environnement du design industriel. Nous commencerons par discuter de la création professionnelle de votre structure, puis de ces activités et enfin de l'environnement actuel et passé du design industriel.

1. Présentez-vous sur le plan professionnel (formations, votre statut, depuis combien de temps vous travaillez dans le design, expériences dans le milieu...)
2. Quand cette organisation a-t-elle été créée ?
3. Pourquoi ?
4. Qui sont les membres fondateurs ?
  - Si elle n'existe plus : quand a-t-elle disparu ? Pourquoi ?
5. Est-ce un réseau ?
6. Quels sont les partenaires (types et noms) ?
7. Quels sont les moyens de communication ?

8. Si regroupement physique ou non, Fréquence ?
9. Comment est-elle financée ?
10. Quelles sont vos activités principales ?
11. Ont-elles été modifiées depuis la création ?
12. Si oui, par qui, quand et pourquoi ?
13. Combien de personnes, appartenant à l'organisation, sont-elles impliquées dans chacune des activités ?
14. Quelles sont les évolutions du nombre de ces personnes ?

Pour les institutions : contact avec les organisations :

15. Quelles sont vos relations avec les organisations ?
  - Qu'est-ce qui est fait pour entrer en contact et le maintenir ? Quelles sont les raisons classiques de la disparition de ce contact ?
  - Quels sont vos interlocuteurs privilégiés ? Pourquoi ? Quels sont les sujets types abordés ?
16. Participez-vous à la **création de diplômes, de formations professionnelles** ? Lesquels, depuis quand, comment ?
  - En quoi les diplômes et les formations professionnelles favorisent l'intégration du design industriel ?
  - Quel serait le diplôme / formation en concurrence avec le vôtre ?

17. Participez-vous à l'**organisation de conférences, de séminaires** ?
  18. Qui participe ?
  19. Pourquoi ?
  20. Donner un exemple de séminaire, de conférence.
    - En quoi les conférences et les séminaires favorisent l'intégration du design ?
  2. Avez-vous des partenariats ?
  21. Participez-vous à l'**organisation de concours ou de reconnaissances** ?
  22. Lesquels ?
  23. Qui participe ? Evolution du nombre de participants ?
    - En quoi les concours favorisent l'intégration du design ?
    - Quelle utilisation les organisations en font-elles ?
    - Quel serait le concours ou reconnaissances qui est en concurrence directe avec le vôtre ? Sur quels critères ?
  24. Participez-vous à la **distribution de subventions ou d'aides** au design industriel ?
  25. Lesquelles ?
  26. Quel est votre rôle ?
    - En quoi la subvention favorise l'intégration du design ? Avantages / Inconvénients.
  27. Participez-vous à la **publication d'une revue ou d'un magazine** spécialisé en design ?
  28. Lesquels ?
  29. Depuis quand ?
    - Evolution du nombre de numéros tirés ?
  - Quelle promotion est-elle faite autour de la revue ?
  - En quoi la revue favorise l'intégration du design ?
  - Quelle est la revue en concurrence avec la vôtre ?
  30. Quelle est la place des organisations dans ces activités ? (membre de la rédaction, du jury...)
  31. Quelles sont vos conclusions personnelles par rapport à vos activités en formation, subventions, concours... ?
  32. Que pensez-vous de ces actions en général ?
- Pour les organisations : contact avec les Institutions :*
33. Les designers ont-ils la possibilité de suivre des **séminaires de formation**, d'assister à des manifestations extérieures ?
    - Est-ce une forte incitation de l'organisation, voire une obligation ; ou est-ce laissé au desideratum des designers ?
    - Pourquoi ?
    - Qui finance ?
    - Est-ce que l'organisation elle-même organise des conférences en partenariat avec des organismes professionnels ?
    - Lesquels ?
    - Depuis quand ?
  34. Les designers participent-ils eux-mêmes à la création et / ou à l'animation de **diplômes et de formations professionnelles** en DI ?
    - Lesquels ?
    - Pourquoi ?

- Depuis quand ?
  - Dans le cadre de quel organisme professionnel ?
  - Quid des autres décideurs de l'organisation ?
  - Pourquoi y participer (ou non) ?
35. Participent-ils à des **concours ou de reconnaissances** ?
- Y-t-il une politique interne de participation ?
  - Comment la participation est-elle gérée en interne : périodicité, personnels impliqués, budget alloué en supplément ou non.
  - En cas de récompenses : qu'est-ce qui se passe ? Comment est-ce utilisé en interne et en externe ?
  - Est-ce que l'organisation fait partie de jurys de délibération ? Pour quels concours, reconnaissances ? Pourquoi le faire (ou ne pas le faire) ?
36. Participent-ils à la publication de **revues et de magazines** ?
- Y-t-il une revue interne à l'entreprise, où le service design s'exprime ? Quelle est la teneur générale des messages ?
  - Le designer fait-il parti d'un comité rédactionnel d'une revue spécialisée ?
37. En quoi les **subventions et les aides institutionnelles** ont-elles permis à l'organisation d'intégrer le design ?
38. Avantages / Inconvénients des subventions aux yeux du designer et à ceux de l'organisation ?
39. L'entreprise est-elle en relation avec des organismes professionnels (exp du Centre de Design) ?
- Participe-t-elle en tant que donateur, membre (cotisation), décisionnaire (au conseil) ?
  - Donne-t-elle son avis lors des décisions stratégiques de l'organisme ?
40. Quels sont les événements (positifs ou négatifs) ayant marqué l'organisation ?
41. Quelles en ont été les conséquences ?
- Sur le **plan historique**, le design industriel s'est développé significativement en France à partir de 1945 avec le plan Marshall.
- Pour la période [1945-1981] :*
42. Quelles étaient les formes organisationnelles d'intégration du design industriel ?
43. Quelles entreprises ont commencé à intégrer le design ? Expliquez.
44. Selon vous, quel était le niveau d'enracinement du design industriel dans les organisations ?
- Pourquoi le design industriel n'a-t-il pas réussi à prendre pleinement racine à cette époque ?
45. Quelles ont été les actions des designers ?
46. Des organisations ?
47. Des institutions ?

- 48. Avec le recul, qu'est-ce qui aurait pu se faire d'autres ?
- 49. Et au contraire, qu'est-ce qui n'aurait pas dû se faire ?

A partir de 1981, le design industriel s'est réellement développé selon les historiens.

- 50. Qu'est-ce qui a changé sur le plan des organisations ?
- 51. Des designers ?
- 52. Des institutions ?
- 53. Pourquoi et Comment ?
- 54. Quelles sont les relations des organisations avec les designers ?
  - Et des organisations avec les institutions ?
- 55. Qu'est-ce qui vous permet de détecter une meilleure considération du design industriel de la part des organisations ? (Structure, communication, adhérent, ressources allouées...)
  - Quelles sont les actions entreprises concrètement ?

- 56. Si vous deviez décrire **le marché des agences spécialisées**, que diriez-vous ?
  - Evolution : croissance, stagnation, décroissance ? Concentration ou dispersion du marché ?
  - Qu'est-ce qui a favorisé cette évolution (ou ces évolutions) ?
  - Quel a été le rôle de votre institution /organisation ?
  - Des institutions en général ?
  - Des organisations ?
  - Quels sont les facteurs favorisant la réputation (bonne ou mauvaise) d'une agence ?

- 57. A votre avis, quel est le poids des organisations dans vos choix stratégiques ?
- 58. S'il était possible de changer ce poids, comment aimeriez-vous que cela change ?
- 59. Pourquoi ?
- 60. Souhaitez-vous ajouter ou préciser qqch sur la place des institutions dans l'intégration du design industriel ?

Je vous remercie. Je vous transmettrai le retranscription pour que vous puissiez valider les propos tenus. Ne soyez pas surpris de la « forme » : je garde votre phrasé et le cheminement de vos idées.

## 9.4 ANNEXE 4 - POINTS CLES DES ENTRETIENS EN FRANCE

**Remarque 1 : Toutes citation tirées des pages suivantes impliquent notre accord et celui des personnes citées. Merci de votre compréhension.**

*Remarque 2 : Certains experts français ont été surpris, voire choqués, de lire leur phrasé et le fil de leur pensée. De ce fait, ces personnes nous ont demandé de modifier des formulations. Une personne nous a également spécifié que nous pouvions utiliser les idées énoncées, mais nullement la citer : elle trouvait le texte trop « oral ». De ce fait, aucune de ses citations n'a été intégrée dans la thèse.*

### **DEFINITION DU DESIGN INDUSTRIEL**

#### **APPROCHE GENERALE DE LA DISCIPLINE :**

##### **MANFRED HUBERT :**

*Dans la mesure où vous faites des meubles même édités en 5 exemplaires, vous êtes confrontés aux contraintes industrielles. Le design est industriel, car il y a un outil industriel conséquent pour le produire.*

Le design n'est pas uniquement là pour développer des fonctionnalités, mais aussi pour développer des symboliques.

Dans le cas du design, la capacité à créer du nouveau est orienté vers la réponse à une demande fonctionnelle pratique qui se décline dans un grand nombre de situations fonctionnelles différentes : déchiffrer et mémoriser une information (design de systèmes graphiques), s'aider d'un objet de

démultiplication de ses propres capacités (design d'outils, d'armes, d'appareils), se déplacer plus efficacement (design de systèmes de transport), se protéger et se singulariser (design de vêtements, d'habitat), organiser la collectivité (design de systèmes de vie, de lieux, de scénographie).

La valeur ajoutée qu'apporte le design est d'aller au-delà du besoin immédiat.

##### **A. FENOGLIO :**

Le design en Italie consiste à être capable de signer et de fabriquer des pièces quasi-unicques, de travailler pour Olivetti et de faire de la stratégie d'entreprise et industrielle. Arriver à établir, entre ces 2 points, des approches de la créativité et de l'entreprise.

Notre propos était en somme plus stratégique. On se place exactement comme le lien entre l'utilisation de la technologie, le marketing, la plus-value artistique et du management.

Le design vise absolument un produit en série. Autrement on n'est pas designer.

On appelle cela d'un côté « designer sourciste » et « designer cibliste » -ces termes s'utilisent dans la traduction, et je trouve cela très juste. Le sourciste retranscrit le texte de manière à respecter précisément la volonté de l'auteur dans sa langue. Le Cibliste retranscrit pour que l'auteur soit très bien compris dans la langue du lecteur.

Pour le design, c'est la même chose. Un designer sourciste est un designer-créateur : il utilise sa source d'inspiration et c'est à

l'autre de venir vers lui. Le designer cibliste est une agence à qui on donne un brief, et on lui dit exactement ce que l'entreprise veut.

Les designers créateurs sont très attirés par l'art, et ils veulent montrer qu'ils peuvent exposer dans des galeries, des musées, faire des pièces uniques... Et le designer industriel est de plus en plus impliqué dans l'industrie avec des packs de jambon ! Le milieu professionnel se sépare de plus en plus.

#### **F. BARRE :**

Pour les objets de la maison, les designers ont surtout tenu compte de la fonction de relation et non de la fonction d'usage. La fonction est plus visuelle qu'utile. Une partie du design des objets de la maison s'est développé autour d'une finalité esthétique.

Plus les choses sont techniques et ont une finalité qui ne permet pas l'échec, plus elles sont un bon design. Les armes, le TGV sont un bon design. Le meilleur design est celui de la fonction.

#### **C. RIOLS :**

On ne peut pas dire que ceux qui créent du mobilier, des arts à la table en édition limitée, ne sont pas des designers.

Les managers de Thomson me disaient qu'ils avaient essayé de faire de la créativité uniquement avec le design : tout est guidé par le design. Cela n'a pas marché. Maintenant Thomson a des structures où le design apparaît comme devant coordonner tout ce qui se passe dans la recherche et la communication. Le design est intégrateur.

Le design doit s'intégrer à l'entreprise. On ne va pas dire : il faut mettre le design au centre et changer toute votre structure. Cela dépend de la volonté de l'entreprise. Par exemple, chez Décathlon, le design est à un niveau stratégique, et le design est chargé de construire toute la relation des marques avec la clientèle. C'est la volonté politique de dire : le design sert à ça.

Le design ne doit pas être isolé, mais il doit s'intégrer aux autres éléments stratégiques de l'entreprise. Certaines le mettent au centre, d'autres les mettent au même niveau que l'innovation, la recherche... Il n'y a pas vraiment de mode d'emploi.

#### **AM. BOUTIN :**

La difficulté de savoir ce qu'est le design est comme celle de savoir ce que le design rapporte, car s'il est bien fait, on ne voit pas ce qu'il a rapporté. C'est le mauvais design qui se voit et qui coûte.

Le design au sens large est l'art de la conception.

#### **J. DE NOBLET :**

Le mot design dans le sens anglo-saxon signifie la conception. Sinon, cela peut dire « esthétique ». La conception va du design de l'objet au design du système.

En Angleterre, un coiffeur est un *hair designer*. N'oubliez pas que là-bas, le mot design n'a pas une connotation positive. On peut bien ou mal concevoir. En France, il y a une aura autour du design.

Le facteur culturel français transcende le design. C'est lié à la manière dont fonctionne notre société. Cela s'atténue avec la mondialisation, mais cela persiste. Je ne crois pas qu'il y ait un mauvais design

en France. Mais je crois que l'on utilise le mot de design à des fins politiques.

Le fonctionnalisme est lié au mouvement moderne d'une société mécanique. La définition du fonctionnalisme est : la forme suit la fonction. Le fonctionnalisme est lié au fait que ce qui est montrable dans le progrès des techniques, à savoir la mécanique. J'ai une culture scientifique et le fonctionnalisme est tout à fait légitime à condition de l'appliquer à ce à quoi il s'applique. Au début, dans le design, on n'a valorisé que des objets modernes où le symbolisme dans la forme n'existait plus.

#### **J. MALICHAUD :**

Sottsass a travaillé chez Olivetti. Il a contesté le design fonctionnalisme. (...) Sottsass ne se prend pour un artiste.

Au départ, le design devait rendre le beau accessible à tous. Une idée généreuse, qui est apparemment passée à la trappe en France. Le design suppose le service et l'amélioration de la vie quotidienne.

#### **A. LUTZ :**

Le Ministère de l'Industrie n'a pas de définition du design.

Le design concerne tous les secteurs de l'industrie. Si les stylistes s'attachent essentiellement à l'esthétisme, le designer est un concepteur de produit ou de service pour l'industrie. La conception d'un magasin est du design, mais ce n'est pas du design industriel. Cela ne veut pas dire que celui qui fait la conception d'un magasin ou la signalétique dans le métro, n'est pas capable de concevoir un produit ou un service pour l'industrie. C'est le même métier, mais ce n'est pas la même cible.

Je me rends compte que plus on connaît le design, moins on a l'impression de savoir ce que c'est. En France, on a besoin de tout mettre dans des cases séparées. Le problème du design vient qu'il est impossible de le mettre dans une case bien séparée !

#### **J. FRANC :**

Le design est un domaine plus rationnel que l'art.

Il ne faut pas réduire le design au produit. Il y a aussi un nouvel agencement d'une usine, le graphisme... Le design est à plusieurs niveaux. Il concerne le projet, où les questions de fonction et de forme sont importantes. Il y a aussi les termes de « dessin » et « dessein ».

Le design est une question de l'homme et de son quotidien. C'est une production en grande série en industrie.

Les designers sont des créateurs. Ils ont une réflexion par rapport à la dimension de production. Celui qui fait la pièce unique est dans une réflexion de pièce unique !

L'artiste est avec lui-même, alors que le designer fait faire en tant que chef de projet.

Je n'aime pas du tout l'idée selon laquelle le designer est un artiste. J'aime la notion de créateur. Par exemple, Renault se présente comme un « Créateur d'automobile ». Il y a des centaines de designers qui travaillent. La notion de créateur élimine le côté artistique.

#### **C. REBOURS :**

On ne parle plus de design industriel. Car, cela n'a plus le sens que cela avait avant. En fait, avant, c'était un design qui était

proche de l'industrie. C'était quelque chose de culturel, dans le sens où c'était une école de pensée. Cela remonte à avant le Bauhaus, c'est-à-dire au début du XXIème siècle, quand les Allemands, comme Walter Gropius, ont créé des mouvements « arts et industrie. » C'était le début du design industriel.

Le sens du mot design industriel change en fonction de sa profession. Je pense que chacun le définira selon sa prestation. Le design industriel n'est pas que du design produit : c'est une école de pensée.

#### **Y. KAMINAGAI :**

A la RATP, le design est compris comme une discipline d'optimisation des projets.

Il y a le design avancé ou prospectif. On saisit des sujets importants, et on mène des études parfois avec des écoles de design pour alimenter le domaine de la prospection de l'entreprise.

Il y a eu l'écriture des standards design de l'entreprise. C'est la fonction régaliennne du design. L'entreprise est décentralisée, ce n'est plus une structure bureaucratique. Il faut alors des outils. Les règles de design sont classées parmi les règles de fonctionnement des lieux.

En fait, il y a de l'opérationnel, du prospectif qui ouvre, du régalienn qui ferme.

Le design est un pouvoir. Le premier pouvoir est de visualiser. Les gens qui ont du pouvoir par les mots sont faibles par rapport à ceux qui peuvent montrer des images et des dessins.

#### **P. SCHMITT :**

Le design industriel était une opération de fond, destinée à donner à un produit une conception à la fois nouvelle et

économique. Le produit doit être immédiatement repérable dans un climat concurrentiel... Il faut faire du design global. Il faut aussi redessiner éventuellement l'image de marque, l'identité, la typographie, la couleur de l'objet etc.

Le design industriel ne peut pas s'abstraire des obligations techniques, matérielles et des matériaux. Il faut arriver à mettre en œuvre l'identité de l'objet par la couleur, par une nouvelle typographie de la marque, par des signes...

Le design industriel n'est pas simplement une amélioration de l'image mais une stratégie ! Le designer doit être impliqué dans la recherche dès les premières décisions concernant un nouveau produit.

#### **JP. VITRAC :**

Il y existe toujours une ambiguïté entre le design industriel et la décoration / mobilier. On ne parle jamais du design produit au niveau industriel.

Or, le design est un nom générique et regroupe énormément d'activités. Le design est un métier de création dédiée. On n'est pas dans le champ de l'art, on est dans un champ dédié aux entreprises, à l'industrie et aux commerces, ce qui fait toute la différence avec la création artistique.

La création artistique vise un individu qui s'implique dans son propre discours et communique ce qu'il veut. Le design est un investissement créatif au profit de l'entreprise, une collectivité locale...

Quand on dit design industriel, cela veut dire que le design est impliqué dans le développement de l'entreprise et son rôle est de faire pénétrer des idées. Mais il faut

qu'ensuite, cela arrive sur des marchés aussi bien chez Carrefour que dans les rues.

**MM. GABILLARD :**

Le design est tourné vers l'utilisateur et il anticipe ses besoins. Le marketing est tourné vers le client. Or, un client n'est pas nécessairement l'utilisateur. Le design renforce le lien entre l'utilisateur et la marque.

**R. TALLON :**

Le design industriel est une activité structurée par des méthodes. Un designer ne peut pas travailler dans le flou. Les gens croient trop souvent que le design est une activité mystérieuse menée par des génies prolifiques.

Si nous avons des difficultés à définir ce qu'est le design industriel dans l'entreprise, c'est parce que nous sommes passés du produit au système de produit, et avec l'informatique nous sommes parvenus au produit-système.

La forme n'est qu'une partie du produit et le contenu déborde largement la structure et la forme apparente.

Le design est à l'origine des métiers : les artisans en faisaient en tenant compte de la tradition transmise de génération en génération. Avec l'industrialisation, les usines ont reproduit les modèles de l'artisanat, car elles n'avaient pas de nouveaux modèles à produire.

Le design industriel s'applique à tout, mais sous la condition de faire de la série. Le mot design doit nous faire penser au « good design. »

**R. GUIDOT :**

Le design industriel est le design de produit, lorsqu'il est lié aux exigences de la production en série.

Le design industriel, lui, vise la production de masse. Quant au graphisme, il devient évidemment « industriel » lorsqu'il accompagne le produit pour le promouvoir ou le rendre plus lisible.

Aujourd'hui, je pense, hélas, que l'industrie voit surtout dans le design la valeur de l'argument publicitaire.

**CHRISTIAN ROCHE :**

Si on parle de design industriel ou de design produit, tout nous oppose aux créatifs, aux artistes, qui vont faire un ou deux produits. Ce n'est pas de vendre un produit artisanal. C'est destiné à faire de la production industrielle.

Le design est le rôle de l'architecte, mais pour les produits.

Si je fais une affiche en un seul exemplaire, c'est un tableau. Mais si je la fais, pour qu'elle soit reproduite en série, il y a un processus industriel.

**GENEVIEVE SENGISSEN :**

C'est une méthode de création et de développement de produit, avec des contraintes industrielles (la série), qui s'inscrit dans un contexte économique précis, donc commercial. Dans une logique de série, industriel.

Le design graphique -ou 2D- est du design industriel, car il y a reproduction en série.

### **ERIC FACHE :**

Il y a un énorme travail avec le contexte. C'est de la création d'arts appliqués à un contexte précis, à un sujet précis et à une question précise. C'est une passerelle entre l'art et l'industrie. Une passerelle, où il y a pleins de choses qui arrivent, innovations technologiques, innovations sociales. Le designer va mettre en forme toutes ses matières dans un contexte précis en vue de l'industrialiser et de le commercialiser.

Le designer ne produit pas une œuvre, mais un travail. Sinon, cela fait basculer dans l'artistique, de la culture.

C'est une conception, une création. D'ailleurs, les entreprises utilisent le terme « œuvre collective ». Cela veut dire que c'est partagé avec un groupe, qu'il ne peut pas revendiquer son œuvre. De fait, il met une mise en forme. Alors que l'architecte, on ne touche pas son bâtiment.

Le design n'a pas généré son propre discours scientifique, il aurait pu générer ses méthodes.

### **CARACTERISTIQUE DU METIER / DES ACTIVITES PROFESSIONNELLES**

#### **MARION LAPORTE :**

Je constate que les designers n'ont plus le temps de faire de la recherche. Les designers ne peuvent plus remettre en cause la commande, car ils sont happés dans les problématiques économiques. Or, intervenir dans les écoles le leur permet. Les projets durent un an et ils prennent du recul.

#### **A. FENOGLIO :**

Cela fait plaisir de travailler dans notre Laboratoire de recherches et d'innovations

et de se libérer du temps pour faire de nouveaux produits. Puis, cela permet de poser des galons pour aller voir les entreprises.

Les activités de recherche et d'édition encadrent le consultant, car ils constituent 2 pas importants vers l'entreprise. Le premier pour dire : « On s'intéresse à vous et à votre savoir-faire, à vos matières ». L'autre discours auquel les entreprises sont très sensibles consiste à dire : « A notre échelle, on a les mêmes problèmes que vous, si on achète un moule, il faut l'amortir. On fait aussi des salons, du marketing... ». Tout cela les rassure.

#### **C. RIOLS :**

Les designers interviennent à un niveau de plus en plus stratégique.

Aujourd'hui le produit résume tout. Le designer a un rôle de plus en plus important, car on lui demande de coordonner l'ensemble. Ce n'est pas le designer qui a rendu son intervention globale, c'est le produit, qui concentre l'immatériel et le matériel d'une entreprise.

Les designers interviennent sur le conseil, autant que sur le terrain opérationnel, de plus en plus tôt et ils suivent la vie du produit.

#### **AM. BOUTIN :**

La psychologie des designers pose une difficulté : ils ont d'une part très envie de montrer ce qu'ils ont de spécifiques qui ressemblent à l'artiste, et en même temps, ils veulent se faire reconnaître comme étant une profession avec ses spécificités –donc ils ressemblent aux autres.

### **C. REBOURS :**

C'est important de garder une côte-part d'artistique. Il ne faut pas que l'on perde notre spécificité. Tout le monde s'intéresse au design : les gens de marketing, d'ingénierie... Le grand fantasme des ingénieurs, qui sont puissants en France, est de quantifier le travail des designers, de le mettre sous forme d'abaque pour y voir clair dans le processus.

Mais dans ce métier, il y a une dimension nourrie d'un peu de subjectivité, mais surtout de richesse culturelle, et il ne faut pas l'enlever. Un produit qui fonctionne bien est un produit qui est pertinent dans sa dimension culturelle. Mais il y a une méthode. Et elle passe par des gens qui ne sont pas forcément cartésiens. C'est pour cela que les psychologues ont bien compris ce que signifie sortir de son système de référence... Cela se travaille.

### **P. SCHMITT :**

Le designer est au même niveau que le bureau d'études, que le marketing, le commercial, le service d'après-vente.

L'architecture d'intérieure est du design. Si vous faites faire un meuble unique pour votre restaurant, j'appelle ça de l'architecture d'intérieure et non du design. A partir du moment où l'architecture d'intérieure n'est pas transposable, ce n'est plus du design.

### **JP. VITRAC :**

Notre but est de voir des produits plus intelligents, plus affectifs avec des vraies valeurs d'usage sur le marché. Ce n'est pas parce que l'on n'y arrive pas comme on le voudrait que le design est mauvais. C'est un design moyen.

La promotion du design par la Culture a rendu la compréhension des industriels difficile face au design. Mais l'impact est positif sur le grand public, qui a alors l'habitude de voir des choses un peu folles. Cela permet à l'utilisateur de ne pas être étonné quand il va voir des marchés.

Le designer doit ouvrir l'esprit des gens parmi toutes les strates de l'entreprise. Il a des capacités transversales. Un projet de design pousse l'entreprise à se révéler à elle-même, et à travailler sur ses dysfonctionnements.

### **MM. GABILLARD :**

La richesse du métier est d'avoir des gens très différents, pour choisir en fonction de sa stratégie. La lisibilité du métier n'est pas évidente pour les industriels.

### **R. TALLON :**

J'ai travaillé avec des budgets flous, voire aucun. Nous devions l'arracher à d'autres services. Cela faisait passer le design comme une dépense et non comme un investissement, ce qui est une erreur.

Avec les entreprises américaines, j'ai commencé avec des budgets, ce qui m'a encouragé à poursuivre ce métier. Tout était parfaitement clair. On ne prenait pas l'argent à quelqu'un, car le département design existait ou le service extérieur était identifié.

## **DESIGN ET CULTURE**

### **MANFRED HUBERT :**

Je me suis alors demandé quel était le rapport entre la création artistique et la création industrielle. Est-ce que c'est la

même chose ? En fait, l'état de la pensée est dans un flou total à ce sujet ! Les historiens d'art ont pris un malin plaisir à mélanger le design dans l'art moderne.

Quand on dessine, on exploite une discipline qui est liée aux arts plastiques. Mais certains designers ne dessinent pas, ils imaginent des concepts. (...) Je m'intéresse aussi à l'exercice de l'art, et je me suis rendu compte que cet exercice est différent de celui du design, mais qu'il y a des points communs entre ces deux démarches.

Un des premiers outils de l'Homme est le silex taillé. L'Homme ne s'est pas contenté d'utiliser des éléments existants, il a conçu et il a recherché le principe de pierres taillées bifaces symétriques et d'une géométrie parfaite. L'homme cherchait aussi un résultat esthétique.

Par exemple, les propulseurs pour tuer le gros gibier ont été créés simultanément à des endroits opposés de la planète. Cela tend à démontrer que la démarche de conception/design est assez fondamentale à l'homme.

En fait, le design est plus ancien que l'art. La source de la démarche artistique et la démarche design est la même. Quand il s'agit d'arts plastiques et de design ils font appel principalement à des perceptions visuelles.

Les objets utilitaires, les objets d'art et les objets d'agrément servent à se faire comprendre, ils ont une dimension esthétique et symbolique. Mais leurs objectifs sont différents. Quand on fait des objets utilitaires, on s'intéresse à ceux qui vont les utiliser. L'artisan -ou le designer- a une démarche qui croise son savoir-faire avec le besoin de l'utilisateur : il démontre des qualités d'empathie, c'est-à-dire de savoir se mettre à la place de l'autre.

La démarche artistique est radicalement différente : celui qui s'exprime n'a pas pour objectif premier de se faire comprendre de l'autre, mais de s'exprimer selon une certaine forme. Un grand artiste a pour principale urgence d'exprimer ce qu'il a au fond de lui. Quand un spectateur regarde l'objet créé par l'artiste, l'art devient un bien commun et acquiert une dimension sociale.

Dans le cas artistique, on est dans l'émotion.

#### **F. BARRE :**

Pour des raisons typiquement françaises, le design était du côté artistique. Sont alors mis en évidence des objets primés mais produits en petite série.

La France est dans une tradition des arts décoratifs. Avec l'expression « esthétique industrielle », on est retombé du côté des arts décoratifs.

#### **J. LANG :**

Le Ministère de la Culture est un Ministère de l'Art et de l'Art de Vivre. J'ai pensé que le design sous sa forme traditionnelle et moderne devait faire partie d'un même combat pour la création.

#### **J. MALICHAUD :**

Une des difficultés de la société française par rapport au monde anglo-saxon vient du fait que le design se résume au mobilier, non pas industriel, mais exposé dans une galerie.

Maintenant que la CCI n'existe plus vraiment, le design est présenté comme de l'art.

### **J. FRANC :**

Je pense que l'on ne peut pas faire de design sans les aspects culturels.

Le culturel est très important, mais il a, par vocation, de sensibiliser le grand public et les industriels qui vont venir aux expositions. Mais il ne peut pas faire changer les aspects économiques du jour au lendemain.

### **C. REBOURS :**

Une agence qui s'adresse à des entreprises s'intéresse aussi à des aspects culturels. Nous ne sommes pas des businessmen avant tout. On s'intéresse à des domaines où il n'y a pas forcément de résonance commerciale. On en a envie. Je crois que l'on fait ce métier, car on éprouve du plaisir et on accepte qu'il y ait une dimension artistique dans notre approche. On dédie notre vie à ce métier.

Je ne dis pas que nous sommes des artistes, je suis assez contre cette idée. Par contre, en raison de notre formation, on est passé dans des écoles d'art, on côtoie des artistes, il y a chez nous, au-delà de nos fréquentations entrepreneuriales, une dimension propre à des dimensions culturelles. On a une position face à la culture, ce qui nous donne envie de participer à des expositions, et on consacre donc du temps à ces aspects.

Une autre raison moins philanthropique est que nos participations sont cohérentes avec notre métier. On a une part d'investissement personnel dans de la RetD, qui ne sont pas dans les questions posées par les industriels.

Comme le design est scotché à un environnement artistique et culturel, il est souvent considéré comme une danseuse.

### **Y. KAMINAGAI :**

Il y a la nécessité d'exploiter les contenues des installations culturelles, quand on installe une station comme Saint-Germain des Près ou les vitrines de la ligne 14 ou celle de la station Louvre. L'activité de modification de contenu et les partenariats avec des institutions culturelles font partie de nos activités.

Je trouve normal la participation des agences à des manifestations purement culturelles.

Il faut militer pour que le cerveau droit soit pris en compte autant que le cerveau gauche. Même les partisans des cerveaux gauches, ils ont un cerveau droit ! J'ai vu des gens me dire « non, non, tu ne me décideras jamais à faire cela ! » Puis si j'ai la chance d'avoir un budget et de leur faire voir l'image : « Ah... c'est pas mal ! » Toutes les défenses rationnelles tombent ! On ne veut pas être des manipulateurs, mais des révéléateurs.

### **P. SCHMITT :**

L'exemple de Stark et sa popularité ont créé de la confusion dans l'esprit des industriels. C'est-à-dire « il suffit de faire appel à un designer célèbre et extérieur à l'entreprise pour que cela marche ! » Le design est alors considéré comme une opération élitiste.

Le design industriel est la production en grande série d'objets, de meubles... S'il n'y a que 10 exemplaires, je dis que ce n'est pas du design. C'est de l'art.

### **MM. GABILLARD :**

Il faut la culture « design. » Pour permettre d'infuser cette culture, je plaide pour qu'il y

ait plus d'expositions qui tournent, des biennales...

#### **R. TALLON :**

Dans une optique capitaliste, il y a eu cette flambée de l'art contemporain, qui s'est vite stabilisé. Or, beaucoup de jeunes collectionneurs aspirent à posséder une vraie œuvre et non une reproduction. Comme l'art contemporain est inextensible et inabordable, ils se sont tournés vers les objets relevant du design. Cela explique que l'on ait des objets signés. Mais il ne faut pas se leurrer, les gens ne s'intéressent pas à la notion du design en soi, mais à ces objets intermédiaires considérés pour de l'art.

Personnellement, je doute que ce soit un art, car on fait énormément appel à des mesures, à des analyses de comportement.

Selon moi, un créateur de mode n'est pas un designer, s'il ne fait que des prototypes ! Par contre, si sa création est destinée à une fabrique, il est un designer industriel, car il va tenir compte de la technologie de production.

#### **CAS DES EXPOSITIONS**

##### **CLAUDE MOLLARD :**

Avec J. Lang, on a fait des expositions sur le design, comme celle au Grand Palais, organisée par A-M. Boutin en 1990. Il y a eu un vrai travail de sensibilisation, notamment avec le SAD –Salon des artistes décorateurs.

Après les années 80, il y a eu une tentative d'appropriation des directeurs de musées, car il y avait un « nouvel art » qui prenait son essor. Ils ont réintégré le design dans les musées et ont organisé des expositions.

##### **A. FENOGLIO :**

Il faut aussi faire des expo. Les expositions nous mettent en évidence : la qualité de notre design est reconnue.

##### **F. BARRE :**

On a fait de nombreuses expositions au CCI. On sélectionnait des objets du quotidien, qui correspondaient aux critères du bon design. On faisait des expositions par fonction : jouer, s'asseoir... A chaque fois, on créait un fichier qui récapitulait tous les objets. Ces expositions avaient un double objectif : une information pour les consommateurs et une promotion des entreprises qui faisaient du bon design.

Une politique industrielle doit consister à essayer de faire en sorte que des expositions en design soient faites à l'extérieur, il faut montrer les produits.

##### **C. RIOLS :**

Dans le cadre de l'Observer, des entreprises vont exposer leur démarche prospective. Ils sont contents de montrer au public qu'ils répondent aux attentes des clients, et qu'ils travaillent déjà sur les usages et les attentes à venir, sur des produits concepts. Le public se rend compte ainsi de leur travail, où le design contribue et motive cette recherche.

##### **AM. BOUTIN :**

Quand on a fait l'exposition de l'Observateur, on essaie de toucher le grand public. A La Villette, on se rend compte que les gens sont intéressés, car ils viennent nombreux.

##### **J. DE NOBLET :**

Les expositions sur le design sont des opérations de communication, notamment

pour ceux qui font des formes hors normes. Ils ne sont pas considérés comme des designers, alors que cela ne veut pas dire qu'ils ne font pas de formes.

Les expositions sur le design sont une valorisation culturelle de l'entrée dans la modernité.

#### **M. RAJAUT :**

L'exposition sur le Japon nous a permis à tous de nous rendre compte qu'il y avait une grande attention portée sur le consommateur. Le marketing japonais met réellement le consommateur au centre et pense à la praticité des produits. Par exemple, ils font les emballages monodose.

#### **J. FRANC :**

Pour la Biennale, on a une partie séminaire / colloque. Selon nous, le spécialiste en design est le CDRA, on lui laisse faire une exposition et des conférences. Nous nous chargeons de la communication. Mme Sargueil expose les Janus de l'Industrie. L'APCI montre son prix du design européen.

A Saint-Étienne, on a la chance d'avoir la Biennale. Mais il y a des dérives. Par exemple, beaucoup reproche à l'École de ne pas être sur le design industriel. Bien sûr, on est une école d'art !

#### **C. REBOURS :**

On montre nos recherches. On sait qu'en les montrant dans une sphère culturelle plus légitime pour nos sujets, on gagnera alors en notoriété. On touche ainsi la dimension commerciale à long terme. On fait parler de nous.

On fait tout pour que les gens sachent ce que l'on expose.

#### **R. GUIDOT :**

L'intérêt est que les entreprises puissent voir le « beau ». Loewy avait un slogan judicieux : la laideur se vend mal. Si les industriels sont sensibles à la beauté. Il faut qu'ils voient des expositions et lisent des revues spécialisées, pour se rendre compte que le design n'est pas que du « replâtrage ».

Dans des expositions comme celles que l'on a pu voir à Pompidou, le choix des objets a surtout porté sur l'implication du design dans la rencontre de l'utilitaire et de l'affectif.

#### **CAS DES SALONS**

##### **A. FENOGLIO :**

Des salons nous permettent de démarcher un industriel. On peut dire ainsi que nous aussi, on fait des salons : « venez nous voir ». C'est un lieu de rencontre. En fait, les Salons visent les gens qui veulent que l'on soit présent sur le terrain commercial.

##### **C. RIOLS :**

Le moteur à l'intégration du design industriel pour les entreprises privées est surtout la concurrence. Celles que je rencontre me disent : « Quand je vais à un salon européen, et que je vois mon concurrent qui a un produit qui a l'air mieux, qui a une meilleure qualité avec de meilleurs matériaux, je me pose des questions ».

### **J. MALICHAUD :**

La diffusion culturelle consiste à soutenir des manifestations, des expositions à l'étranger, des monographies, *ceramic network*, la Biennale de Saint-Etienne, des ouvrages, des films. Pour les films, Françoise Darmon a fait des films avec Paris première diffusés sur Arté. Elle a fait « S'asseoir », « S'attabler », « Travailler », vu par des designers. Elle a fait des DVD pour l'éducation nationale.

### **JP. VITRAC :**

Le design en France est prôné par des piliers culturels, car c'est le seul qui intéresse les journalistes. Ils aiment l'événementiel.

Or, cette médiatisation ne sert à rien : les designers n'en vivent pas. Et les industriels disent « ce n'est pas pour nous, mais pour la Maison de Marie-Claire et nous sommes dans d'autres secteurs. » Dans Marie-Claire ou Intramuros dire que l'on vient de dessiner les nouveaux radiateurs de X n'a aucun intérêt ! Ce qui intéresse est de dire que l'on vient de sortir un radiateur en forme de soleil à 23 000€.

### **R. GUIDOT :**

Rapidement, la culture promeut le design, car c'est devenu une étiquette intéressante. Il y a eu surtout l'influence étrangère. L'école d'Ulm, par exemple, a eu une grande influence, en particulier par les retombées de son enseignement, via Han Gugelot, sur les produits de Braun qui faisaient référence. Le design italien a commencé à se manifester. On pense, bien sûr, à Colombo, à Zanuso, à Sottsass et d'autres.

La France, à l'époque, était bonne dans les techniques de pointe. L'industrie automobile avec la DS19, l'aéronautique avec la Caravelle et les avions de chasse de Dassault. La fusée Ariane témoigne aujourd'hui encore de cette exemplarité. Et puis il y avait également l'industrie de luxe. Entre ces deux extrêmes, il n'y avait pas grand-chose de techniquement et plastiquement innovant.

### **GENEVIEVE SENGISSEN:**

La France est dans une culture d'ingénieur, depuis Eiffel. Le côté design est perçu comme la danseuse.

### **ERIC FACHE :**

L'impulsion est toujours venue de la Culture. Jamais du Ministère de l'Industrie.

Le pouvoir a été longtemps monopolisé par des ingénieurs et la culture était très technico-technologique. L'émergence du design est de faire entrer l'art et la culture, si on prend un schéma aberrant. Les enjeux ont toujours été une bataille des Ministères de l'Industrie et de la Culture. Notre profession, c'est l'UAM...

### **DESIGN ET INDUSTRIE**

#### **MARION LAPORTE :**

Le Ministère de l'Industrie doit éprouver des difficultés à œuvrer sur le plan collectif sur de telles questions, car les fédérations qui existent en design sont plus culturelles qu'industrielles.

#### **F. BARRE :**

Au CCI, on montrait ce que faisaient les industries, mais il n'y avait pas de retour.

L'Etat lance des concours et des projets, via les écoles, l'APCI et autres. Je n'ai pas souvenir d'une grande exposition sur le design industriel qui ait été organisé par le Ministère de l'Industrie.

**AM. BOUTIN :**

L'industriel italien attend du designer qu'il lui dise : « Jette un coup d'œil... ». L'industriel français dira : « Ce n'est pas possible, je n'ai pas l'investissement, le personnel pour faire d'autre ».

Je pense que l'industriel français n'est même pas conscient de prendre un risque.

En France, on dit qu'il reste un problème, donc ce n'est pas du bon design. En Italie, on dit : il y a un problème et on va le résoudre. C'est différent ! En France, il y a un repli sur soi. Cela change lentement.

**J. MALICHAUD :**

Les industriels ne pensaient pas être concernés par le phénomène de la création. Les choses se sont aggravées quand Lang a eu cette politique exceptionnelle en matière de design. Le design est alors devenu davantage « culture ».

**A. LUTZ :**

Quant au Ministère de l'Industrie, nos lignes budgétaires ne sont pas très souples : il n'y en a pas pour le design.

**JP. VITRAC :**

Il faut savoir expliquer la création. Il peut y avoir de l'intuition. Mais il faut la raisonner pour qu'elle soit intelligible pour les interlocuteurs. Ils doivent trouver des arguments qui les touchent et les arguments doivent être propres à l'entreprise.

Il y a un travail de théorisation à faire.

**MM. GABILLARD :**

L'infusion du design dans le paysage industriel français est un long travail.

Si le designer a une vision managériale pour vendre ses outils, pour stimuler la créativité et l'innovation, cela marche bien. Il comprend mieux l'entreprise. Mais, la plupart des ingénieurs ne reçoivent pas de formations au design. En somme, les ingénieurs et les designers ne se connaissent pas.

**ERIC FACHE :**

Il y a eu un retard méthodologique, de la part de l'ingénierie, en France. Aujourd'hui, on constate que, de moins en moins, de jeunes ingénieurs traînent les pieds face au design. C'est toujours un partage de pouvoir.

Mais comme c'est notre profession n'est pas forte sur le plan de sa représentativité, on assiste à une nouvelle profession « ingénieur-designer. » Car dans le design, tout est à prendre, il n'y a pas de contrôle.

**GENEVIEVE SENGISSEN:**

Je trouve dans l'ensemble que les ingénieurs traînent encore les pieds sur le design.

**DESIGN ET CULTURE ET INDUSTRIE**

**CLAUDE MOLLARD :**

La relation industrie et culture ne remonte qu'à 30 ans.

Il faut mettre de la culture dans l'industrie : cela crée des emplois, de la qualité, des différences et une identité nationale. Cela

passé beaucoup par le design, mais aussi par la mode, la cuisine... On est à la frontière de la technologie, de l'industrie et de la culture. On joue sur la qualitatif avec du quantitatif.

#### **F. BARRE :**

La volonté du CCI était d'adjoindre la culture et l'industrie, ce qui n'a jamais été très possible.

Comme le disait Churchill, le design est un instrument économique, de conquête des marchés. Et seul le Ministre de l'Industrie pouvait le rendre ainsi. Mais pour beaucoup, le design était comme la mode : c'est de l'ornementation et du luxe.

Il était difficile d'intégrer les entreprises dans le CCI, parce que le côté « musée » était considéré comme du temps perdu.

Il faut que la promotion du design industriel soit industriel pour que cela marche, mais il faut aussi en même temps la dimension culturelle, sinon cela ne touche pas le grand public. L'idéal est quand il y a la conjonction de ces 2 dimensions. Dans les années 70, le CCI a donné une légitimité culturelle. Les gens vont voir des presse-purée aux Arts Ménagers, cela leur donne des idées, mais cela ne donne pas une légitimité culturelle. Quand ces même presse-purée sont dans un musée, l'objet du quotidien devient un objet de distinction et de culture. Il faut les 2, et la France a du mal à les combiner.

#### **C. RIOLS :**

En France, c'est très cloisonné. Dans les acteurs de la promotion du design industriel, il y a ceux qui sont sous la tutelle du Ministère de l'Industrie, et ceux qui sont

sous la tutelle de l'Industrie. Et c'est différent ! Les 2 Ministères ne défendent pas la même chose. La Culture s'intéresse plutôt aux créateurs individuels et aux artistes.

#### **J. LANG :**

Je crois en l'art en soi, celui qui n'est pas relégué à la quotidienneté ou à l'utile. Son utilité est d'être inutile : l'inspiration, le rêve... Mais, il ne doit pas être séparé des aspects économiques.

Le design est consubstantiel à l'économie et à la création de la France. C'est structurant.

#### **J. DE NOBLET :**

Les piliers culturel et économique se sont combinés en fonction de la culture de la société. On a fait des bons produits dans des domaines que l'on connaissait bien. En France, les domaines qui se sont développés sont ceux qui étaient déjà considérés comme des domaines d'excellence : les transports, la recherche spatiale, une partie des Arts Décoratifs. Le design s'est développé à l'intérieur de ces domaines-là. De fil en aiguille, l'internationalisation de la culture a étendu le design à d'autres domaines.

#### **J. FRANC :**

Le problème du design est que certains le mettent dans la culture et d'autres le mettent dans l'industrie. Moi, je le mets au cœur des 2, parce que le design est la production d'objets (d'où une réflexion sur une forme par rapport à la fonction d'un objet), qui sont produits industriellement, en petite et en grande série.

#### **Y. KAMINAGAI :**

Le design doit apporter autant au Ministère de la Culture qu'au Ministère de l'Industrie. Nous avons un cerveau droit et un cerveau gauche. Or, le design permet d'intégrer de façon organisée des notions sensibles et des notions rationnelles.

Il se trouve qu'en France la Culture est très forte. C'est un booster. Il y a de nombreux designers « signatures », qui sont dans le patrimoine artistique de la France : Philippe Stark, Nouvelle... Ils sont des figures vivantes de la vie artistique française.

Mais il n'y a pas de compréhension du monde de l'industrie par rapport au design.

Par conséquent, le design se tourne vers la culture pour se faire valoriser.

#### **P. SCHMITT :**

La Culture est étanche vis-à-vis de l'Industrie ! Au CDRA, personne de la Culture ne vient aux réunions, alors qu'ils sont au Conseil d'Administration.

#### **JP. VITRAC :**

Aujourd'hui, il y a des ouvertures dont les industriels ne profitent pas. Les entrepreneurs sont bien plus frileux que les consommateurs.

Le Ministère de l'Industrie ne s'intéresse pas du tout au design. La Culture s'est appropriée le design, puis le milieu est devenu du copinage, d'où le design show-biz.

#### **R. GUIDOT :**

Le pilier culturel et le pilier industriel ont toujours été utilisés pour promouvoir le design par tradition française : on parle « d'art et d'industrie ».

### **REPERES HISTORIQUES EN DESIGN INDUSTRIEL**

#### **DEVELOPPEMENT HISTORIQUE DU DESIGN INDUSTRIEL**

##### **CLAUDE MOLLARD :**

En fait, dans les années 80, le design dépendait beaucoup de la volonté forte de J. Lang. D'ailleurs en 2000, lorsque je l'ai retrouvé au Ministère de l'Education, on a développé le plan pour les arts, pour sensibiliser les plus jeunes dans les disciplines artistiques, dont le design.

##### **F. BARRE :**

Le démarrage est vraiment venu avec le CCI, du VIA (cartes blanches...). Dans les années 50, il est difficile de citer des noms, à part Tallon, Technès...

##### **AM. BOUTIN :**

La France a été active, particulièrement dans l'ICSID, le conseil international en design, en 1959. Dans les années 50, il y a eu surtout des personnages, comme Jacques Viénot, qui ont joué un rôle important dans le design. Mais, les pouvoirs publics se sont un peu impliqués.

Dans les années 70. Il y a eu la création d'un Haut Comité d'Esthétique Industrielle. Le Ministère de l'Industrie avait une politique d'innovation, à cette époque. Cette période a été une prise de conscience de certains industriels. Mais cela n'a pas pris, car on a une culture d'ingénieur. Dès que les ingénieurs ont découvert le design, ils se le sont appropriés et certains en ont même fait.

Les années 80 ont été marquantes pour une première raison, car Mitterrand lui-même portait le projet. A cette époque, on parlait du design comme un outil de compétitivité, design et business étaient liés.

#### **J. DE NOBLET :**

Le design est lié à l'extension de la société de consommation.

Si vous prenez les objets modernes, on peut considérer que les outils de production ont permis d'entrer dans une production industrielle. J'appelle « produits industriels », quand il y a standardisation, préfabrication, interchangeabilité.

On peut considérer que le point de non-retour a été atteint entre 1835 et 1860. A partir du moment où on a été capable de fabriquer des munitions dans une usine en Angleterre pour un revolver fabriqué aux Etats-Unis : on peut considérer que l'on a atteint un degré de précision important. On est passé alors de l'artisanat individuel à une autre société. Le deuxième objet important est la machine à coudre. Singer envoyait les pièces détachées.

Dans les années 30, on est entré dans la société de consommation avec le New Deal en 1936. On est rentré dans le processus de l'obsolescence des produits. Le passage s'est fait entre 1925-1930 avec l'opposition de Ford et General Motors. Le design apparaît dans l'automobile dans ces années-là, puis il s'étend dans les produits de consommation.

Les Européens entrent, quant à eux, dans la société de consommation lors des Trente Glorieuses, i.e. dans les années 1955-1975. Cela remonte à la 2CV.

A partir du moment où les produits des grandes surfaces apparaissent, il y a une compétition entre la population. Le design,

qui est le souci d'une séduction formelle, s'est étendu alors à de plus en plus d'objets.

#### **J. MALICHAUD :**

Dans les années 80, il y a une politique très volontariste. Les grands designers ont travaillé pour le Ministère.

#### **A. LUTZ :**

La politique gouvernementale a débuté dans les années 80. Le design était un « axe prioritaire de recherche » jusqu'en 1989. Dans ce sens l'Ensci a été créée. La politique au Ministère de l'Industrie a été essentiellement axée sur les régions pour créer des Centres régionaux de Design. On a suggéré aux Centres de Design de travailler avec les autres structures qui faisaient du design en région. Elles sont souvent petites et isolées mais elles travaillent.

Les dynamiques existent en région et il faudrait les coordonner. Mais ce n'est possible qu'avec une volonté politique et des moyens conséquents. Comme les Centres sont financés par les Conseils Régionaux et les Drire, ils sont donc tenus d'agir sur *leur* territoire. Il est alors bien difficile d'élargir la promotion ailleurs.

#### **J. FRANC :**

Aux Etats-Unis, il y avait le « streamline » avant la guerre ; cela tournait autour de Loewy. Après la guerre, il fallait reconstruire et on arrive dans la société de consommation. Puis il y a eu l'euphorie des années 70. Prisunic décide de faire des beaux produits et pas chers.

Mais, en France, l'organisation réelle du design date des années 80.

### **C. REBOURS :**

La période des années 70 a été foisonnante. C'était une époque riche en idées et en projets. Roger Tallon, Le Corbusier à la fin de sa vie... Il y avait aussi des passerelles entre les différents acteurs : les designers, les artistes, les plasticiens, les graphistes, les architectes, les urbanistes...

Aujourd'hui, la personnalisation permet de sortir de la standardisation. Les 2 périodes sont les années 70 et aujourd'hui où on revient sur des choses des années 70.

### **P. SCHMITT :**

Dans l'histoire de l'évolution du design industriel dans les entreprises, je cite toujours Renault.

### **R. TALLON :**

Au début du design industriel, les objets de la maison étaient les principaux sujets de travail. Mais des objets étant produits par des machines, il fallait maîtriser la chaîne conceptuelle. Par exemple, le conflit « Ruskin et Morris » a permis de promouvoir le « good design », c'est-à-dire le design adapté à la situation et à l'usage, et non le design stylisé.

Les responsables du plan Marshall ont facilité des stages, des visites professionnelles en Amérique pour les Européens. Il y a même eu un voyage « industrial design. » Mais ce séjour a été l'occasion de malentendus : les traducteurs l'ont intitulé à tort « bureau d'études. » Non seulement, ils séjournaient dans un pays étranger, mais ils étaient sur un terrain professionnel inconnu.

En fait, la plupart des français disaient que cela concernait l'élite. Ils ne se sentaient pas concernés. En revanche, d'autres se sentaient concernés, cela avait beaucoup de sens pour eux comme pour moi. De cet événement, on peut retenir que la France a été prévenue très tôt de ce qu'était le design industriel.

Au début de ma carrière, j'ai exercé aux Etats-Unis, où le design était institutionnalisé. Le métier avait ses budgets et ses règles de déontologie, et des départements existaient dans les entreprises.

Aux Etats-Unis, le design s'est institutionnalisé au niveau des entreprises qui ont voulu des produits nouveaux pour se différencier de leurs concurrents. De plus, on sortait de la crise et l'industrie devait absolument monter en puissance avec de bons produits.

Aux Etats-Unis, le design s'est institutionnalisé au niveau des entreprises qui ont voulu des produits nouveaux pour se différencier de leurs concurrents. De plus, on sortait de la crise et l'industrie devait absolument monter en puissance avec de bons produits. A cela s'ajoute le fait que les théoriciens européens appartenant au Bauhaus sont arrivés en masse avant la guerre aux Etats-Unis : cela a favorisé le développement de la profession. On a institué un cours à Chicago, je crois, avec des universitaires.

Une autre raison est importante à énoncer : la guerre a obligé l'Amérique à se militariser, alors qu'elle n'avait aucune tradition des techniques militaires. Elle y est parvenue grâce au design. De nombreux accessoires et engins ont été dessinés par des designers. L'absence d'antécédents favorise un design véritablement innovant.

## R. GUIDOT :

En France, les choses ont été mal définies. Quand Tallon s'est imposé dans la profession, il n'y avait en France que quelques designers ou, plutôt, « esthéticiens industriels » comme on disait alors. Dans les années 60, certains chefs d'entreprises français s'étaient aperçus que les produits étrangers passaient mieux aux yeux des consommateurs.

En France, on parlait d'esthétique industrielle. Le mot *design* en français n'existait pas, alors qu'il était devenu d'un usage international. Puis il a fini par s'imposer dans les revues et les journaux spécialisés.

Mais, l'usage de ce mot a été très vite perverti. Avec « design », on a vite parlé de « style design », lorsqu'il s'est agi d'objets d'ameublement.

Quand on me parle de « design » en France, je dis 1965, parce que cette année a vu justement des revues et des journaux français parler de design. La revue de Viénot « Esthétique industrielle » est d'ailleurs devenue « Design industrie ».

Quand je suis rentré dans Technès, nous étions une douzaine de personnes –ce qui était exceptionnel pour une agence en France.

Lorsque j'ai rejoint en 1961 Technès, il n'y avait pas beaucoup d'industriels tentés par le design, mais ceux qui l'étaient le faisaient bien et intelligemment. Certains devenaient même des actionnaires des agences.

A l'époque où je me suis introduit dans le monde du design, il y avait peu d'agences. Les designers travaillaient seuls. (...) Pour moi, un designer industriel est celui qui se plaît à dessiner des aspirateurs, des

ordinateurs, des machines-outils... Mais c'est un oiseau rare.

Il faut aussi remettre les choses en contexte, parler de l'UAM (Union des Artistes Modernes) dans l'après-guerre et de sa grande exposition « Formes Utiles » présentée au musée des Arts Déco en 1949, dont la formule et le titre seront repris ensuite pour une manifestation annuelle présentée dans le cadre du Salon des Arts Ménagers. Formes Utiles, chaque année, sur un thème donné proposait une sélection d'objets utilitaires exemplaires de la vie quotidienne. L'UAM sera dissoute en 1958, Formes Utiles ne disparaîtra qu'en 1987.

Pour comprendre la relation de Sottsass et d'Olivetti, il faut savoir qu'IBM avait fait du forcing pour que l'ordinateur, jusque là réservé à l'armée, devienne un outil prodigieux à l'usage des grandes firmes civiles. Quand Olivetti a vu qu'IBM se débrouillait très bien, il a pensé à la concurrence possible. C'est là que Roberto Olivetti a dit à son père qu'il avait rencontré quelqu'un de bien en la personne d'Ettore Sottsass.

Le design industriel pur et dur a périclité peu à peu. Le design industriel au fond concernait très peu de gens tant qu'il était « fonctionnaliste » et, dans les milieux « professionnels », le retour à la fin des années 60 à des valeurs touchant au ludique, au symbolique, au décoratif... a été salué comme la venue d'une sorte de bouffée d'air pur.

Dans les années 70/80, l'influence italienne s'est exprimée à travers la naissance d'un « nouveau design ». Des designers italiens

ont fait leur révolution en créant des objets « manifestes », surtout des meubles. C'est à partir de là qu'en France aussi, on a vu les choses bouger avec Starck, Szekely, Dubuisson, Garouste et Bonetti... Partis du mobilier eux aussi, ils se sont tous rapprochés depuis de secteurs plus industriels et donc de la production de série où ils ont apporté un peu de sang neuf.

#### **GENEVIEVE SENGISSEN:**

Le design a pris son essor dans les années 70-80. Les années Mitterrand ont donné un sérieux coup de pied. Il y avait une volonté gouvernementale, avec J. Lang.

Il y a eu la création des écoles, une certaine reconnaissance du métier.

Puis, on a eu la chance d'avoir le CDRA qui est allé évangéliser dans les petites structures, en leur disant : « Si, c'est pour vous, demandez quelque chose, et on va vous montrer qu'un designer peut vous répondre, dans votre budget ! »

#### **ERIC FACHE :**

Il y avait une volonté sous Pompidou, qui a fait refaire les appartements de l'Elysée par des créateurs français.

Dans le domaine du design industriel, il y a eu une impulsion avec Viénot et Tallon, qui était un label français d'esthétique industrielle, dans les années 50.

#### **HISTOIRE D'INSTITUTIONS**

##### **LE CCI**

##### **FRANÇOIS BARRE :**

J'ai créé en 1969 le CCI avec F. Mathey. A cette époque, il y a eu de nombreuses manifestations ce qui correspondait à l'introduction du design en France. On

essayait de faire comme le *Design Center*, qui avait été créé sur la demande de Churchill après la guerre en 1945 comme un instrument de renouveau de l'industrie britannique.

Le *Design Center* nous intéressait, car il a été conçu pour le renouveau de l'industrie. Churchill avait la conviction que la qualité des produits donnée par des designers était indispensable pour la conquête des marchés et pour l'amélioration de la qualité de l'industrie.

Je souhaitais qu'il y ait une appropriation du design de qualité par les entreprises. Nous n'étions pas un lieu de pédagogie. Nous voulions montrer ce que faisaient les industries : les machines-outils, les véhicules, un réverbère... Nous étions des diffuseurs et « montreurs ».

Le CCI était plutôt dans la tradition fonctionnaliste du design, dans la lignée du Bauhaus allemand. « La bonne forme ». Notre conception était que la bonne forme ne crée pas de la différence, mais c'est ce qui répond à une logique dans un processus de matériaux. Si les fonctions sont les mêmes, il n'y a pas de raison que les objets ne soient pas tous les mêmes. Les exemples pris étaient : Braun et IBM. Le designer de référence était Roger Tallon.

Cela correspondait à la volonté de trouver des objets qui s'inscrivaient dans la simplicité d'usages et de genres.

Notre propos n'était pas de créer une esthétique, mais de répondre à un usage grâce aux moyens industriels de l'époque.

Les actions du CCI ont eu plus d'impact sur le public que sur les entreprises. C'est plutôt par l'usage public du concept que les

industriels ont pris conscience qu'il y avait un changement dans les aspirations des consommateurs. A ce moment-là, les entreprises ont intégré cette préoccupation dans leur propre stratégie. L'impact est indirect.

#### **J. DE NOBLET :**

Le CCI est rattaché à la Culture, parce qu'il y a une coupure entre la culture et le reste de la société en France. Les gens « cultivés » jouent un rôle unique dans notre pays, ce qui est bien différents dans d'autres pays.

#### **J. MALICHAUD :**

Quand Pompidou a pensé à créer le Centre Georges Pompidou, il a rapidement pensé à faire une synthèse des arts, pour les usagers en réunissant la musique, la lecture, les arts et le design et l'architecture.

Le Centre de Création Industrielle faisait la synthèse de ce qu'était le design : il prenait en compte surtout les aspects création. Le marketing était peu pris en compte, car on était dans un musée. Le CCI en France était une structure très atypique au niveau européen, parce qu'il relevait du réseau culturel. De plus, on mettait en avant la création, mais avec des financements des industriels.

En Europe, les Design Centres avaient toujours cette image, car ils étaient financés par l'industrie. Mais en France, le Design Centre était financé par la Culture. Je ne voudrais pas dire du mal des industriels français. Mais on dit qu'ils ne sont pas sensibles à ces aspects-là. La France est un pays d'ingénieurs : « L'ingénieur peut tout faire. » Il est considéré comme compétent

dans tous les domaines y compris en matière de création.

Au CCI, on s'adressait surtout au public d'un musée. On montrait alors des expériences, on essayait d'être pédagogiques avec des expositions consacrées « Qu'est-ce que le design ? » etc. Il y avait des designers français, comme l'équipe de Technès. Ces individus n'étaient pas médiatisés. Le designer ne signait pas ; il n'était jamais mis en avant par l'industriel. Les designers ne se considéraient pas comme des artistes.

#### **R. GUIDOT :**

A la première exposition du CCI, il y avait le français Tallon, mais également l'américain Charles Eames, l'italien Joe Colombo, le danois Verner Panton, l'allemand Fritz Eichler responsable de la politique de design chez Braun. Toutes les influences étrangères majeures étaient là.

Au Centre Pompidou il y a eu une volonté d'attirer l'industrie. De nombreuses expositions ont montré qu'il y avait un public pour des manifestations touchant ce secteur.

Le CCI avait une ambition internationale. Quand je suis arrivé au CCI, j'ai tout de suite participé en tant qu'organisateur aux expositions thématiques qui donnaient lieu à l'ouverture de fichiers sur ce qui se faisait de plus exemplaire dans le domaine. Le samedi, il y avait énormément de monde pour consulter les fiches. On constatait un réel intérêt du public.

La vocation du CCI au début était de promouvoir le design industriel dans des exemples au présent. Il s'est ensuite beaucoup plus exprimé dans le rôle social et

historique de la discipline. Le CCI était initialement tourné vers l'industriel, cela concernait même presque exclusivement le « product design ». Petit à petit la culture a phagocyté ces aspects industriels. C'est dû entre autres aux revues

## **LE CDRA**

### **A. LUTZ :**

La création des Centres s'est faite sous l'impulsion d'Alain Madelin. Paul Schmidt, qui est président des Centres, a fait du lobbying pour que cela fonctionne. Cela date de 1988.

### **P. SCHMITT :**

En 1988, j'ai pris ma retraite. Je suis allé voir le Ministre de l'Industrie, Alain Madelin. Je lui ai expliqué que tout ce qui se passe en design industriel en France est vraiment en retard par rapport à l'Italie. Chez eux, n'importe quelle entreprise, fut-elle toute petite, fait appel à des designers pour créer !

En comparant notre situation en Angleterre, en Allemagne, aux pays scandinaves, et l'Espagne récemment, j'explique à Madelin, qu'il y aurait un moyen de créer des structures décentralisées dans lesquelles on ferait de la promotion du design en s'appuyant sur des partenaires locaux (designers locaux, la direction de l'industrie, des architectes...).

Leur Centre de promotion du design ne se trouvait pas en concurrence avec les designers. C'est pour cela que lorsque j'ai commencé à créer les Centres de Design.

Mais, les designers en France l'ont pris comme une concurrence. J'ai eu des difficultés à l'origine à expliquer que les Centres avaient pour objectif de

promouvoir de façon générale le design industriel en France, qui était mis de côté par la plupart des industries.

Je voulais expliquer ce qu'était le design par des expositions, des réunions...

### **MM. GABILLARD :**

Dans les années 88 et 89, la région a dit : « On n'y voit pas clair : on a l'impression que l'on ne fait rien et, en même temps, il y a beaucoup de choses. Pour y voir clair, faisons une étude. » Le rapport a incité la région à faire quelque chose.

Certains Centres n'ont pas duré, en raison de faiblesses financières : ils ont déposé le bilan. D'autres Centres se sont éteints, car les gens en ont eu marre. En somme, dans ces cas-là, il n'y avait pas de politique. Les Centres qui durent (Nancy, Nantes, Lyon) ont autour d'eux un équilibre entre l'Etat et la région : il y a une volonté politique.

Comme les marchés sont internationaux, nos intentions sont d'avoir de plus en plus de partenaires internationaux, pour enrichir les entreprises et les designers. Regarder ce qui se passe ailleurs évite de réinventer la roue !

On cherche à organiser des opérations en collectif, c'est-à-dire à avoir des prétextes pour rassembler des entreprises et des designers et les mettre en situation.

## **LE MARCHE DES AGENCES DE DESIGN INDUSTRIEL**

### **STRUCTURE DU MARCHE ET DEVELOPPEMENT**

#### **JC GATE :**

Le marché des agences est concentré autour de grosses agences : 20% des agences occupent 80% du marché. Mais il est aussi dispersé autour de très nombreuses petites agences. Certaines agences sont récentes, d'autres ont fusionné ou ont changé d'activité, d'autres encore ont été rachetées.

Il y a eu un pic de création d'agences dans les années 80, mais cela signifie que beaucoup de designers ont été licenciés ou sont partis de leur ancienne agence pour monter la leur. La plupart des agences appartiennent à des groupes étrangers de communication.

L'offre crée sa demande. La demande ne peut pas favoriser réellement le marché. Les designers doivent montrer ce dont ils sont capables et qu'ils sont bons. Par contre, les clients ont incité les agences à devenir internationales, car les marchés sont de plus en plus internationaux.

#### **MANFRED HUBERT :**

La réputation d'une agence est liée à ses réalisations et à sa visibilité générale. La réputation vient soit de la spécialisation et de la qualité des réalisations, soit de la visibilité due à la taille et au réseau des relations.

#### **A. FENOGLIO :**

Il y a un impact stratégique d'être sur Paris, car la plupart de nos clients, environ 70% de l'édition, sont sur Paris. La reconnaissance de designer-créateur ne peut s'opérer qu'à partir de Paris.

Puis, on ne travaille pas de la même manière à Paris et à Lyon. Les relations avec les industriels sont différentes. Ici, il

n'y a pas de reconnaissances par des vernissages et autres, ce qui est agréable. A Paris, il y a les vernissages, et c'est parfois aussi agréable.

Les annonceurs regardent les références, cela permet de minimiser le risque. La taille de l'agence ne joue pas trop. La géographie joue un rôle.

Je dirai qu'il y a, d'un côté, de grosses agences qui tournent bien, et qui prennent des risques concernant la structure, et, de l'autre, de plus en plus d'indépendants. Les gens qui font appel à Dragon Rouge ne font pas appel à Sismo, car ils ont besoin d'avoir une structure de grosse taille et dire « demain, je veux ça ! »

Il manque des gens ayant une approche pointue de l'objet, étant respectueuse de l'objet et capables de faire des partenariats avec les industriels. Il manque aussi des agences qui puissent conseiller des entreprises dans l'innovation.

#### **F. BARRE :**

Le marché des agences n'est plus fondé sur un nom, sur une signature, sur la singularité d'un artiste. Il y a un lissage, ce qui explique qu'il y ait davantage de designers intégrés et que les agences soient des équipes de management et de prise en compte d'un design global.

Les agences sont dans une logique d'anonymat et de travail de groupe.

La capacité d'avoir une approche globale, et non pas un simple habillage influence la réputation d'une agence.

#### **AM. BOUTIN :**

La population de designers n'est pas facile, elle est très éclatée. On ne les a pas assez reconnus dans le passé. Mais, même si aujourd'hui on les reconnaît davantage, ils ont toujours l'impression qu'on n'en fait pas assez pour eux.

#### **J. DE NOBLET :**

Il y a du design intégré et en agence. Les agences sont bonnes pour faire du design de communication visuelle ou intervenir sur un design esthétique. Elles ont des interventions plus légères.

La réputation d'une agence dépend de sa capacité à satisfaire ses clients, mais aussi des clients et surtout des produits. Même un objet symbolique doit avoir une réalité.

Un bon projet est le résultat entre un bon client et un bon designer. Quand Roger Tallon, qui est un designer convenable, a rencontré la SNCF, la SNCF est un bon client. Tallon est un bon designer et il devient un excellent designer quand il est tiré par un bon client.

#### **M. RAJAUT :**

L'agence Desgrippes/Gobé s'est lancée dans l'aventure internationale, car cela correspond à l'internationalisation des problématiques de nos clients. Les groupes, comme Danone, Unilever etc., raisonnent de plus en plus de manière globale. Mais cela ne les empêche pas d'avoir aussi des problématiques locales. Ainsi, ils veulent avoir à faire à une agence qui peut dire « j'ai une agence en Asie qui peut travailler sur ce dossier-là ». On travaille en réseau.

Les grands groupes sont intéressés par l'enrichissement que cela apporte sur le plan culturel notamment.

L'Asie est devenu une source d'inspiration importante pour nos pays.

La réputation d'une agence dépend d'une performance professionnelle. Cela peut passer par une reconnaissance comme un prix ou par des retombées médiatiques lorsque l'on crée un phénomène sur le marché.

L'internationalisation de l'agence importe également. Même les annonceurs locaux s'y intéressent, car cela signifie que l'agence a une ouverture sur le monde et elle est au courant de ce qui se passe ailleurs.

Le relationnel et la communication sont aussi importants, car l'agence doit pouvoir s'intégrer dans l'équipe marketing.

En résumé, les facteurs importants sont (1) la dimension professionnelle, (2) l'image de l'agence et (3) la dimension humaine.

#### **J. MALICHAUD :**

Les agences sont petites, et peu médiatisées et elles gagnent mieux leur vie qu'un designer isolé pour qui la signature est importante. En fait, on ne parle jamais collectivement, mais de l'individu.

La grosse agence n'est pas le modèle français, mais plutôt anglo-saxon.

#### **A. LUTZ :**

La profession est très éclatée et elle est parisienne. En effet, les clients étaient à Paris, les agences y sont alors venues. Mais maintenant les clients sont ailleurs et les designers vont en province.

Jusqu'aux années 88-90, l'agence était plus une personnalité qu'une profession. C'est

devenu une profession quand cela s'est massifié. Cela a correspondu avec la politique gouvernementale : création de l'Ensci, axe prioritaire...

On n'a aucun élément statistique pour suivre la profession. Il y a 19 codes APE. Il n'y a pas un code où il n'y a que des designers ! Rien ! On va essayer de faire un code. Il y a une volonté d'avancer. Il faudrait un groupe de travail, mais qui représentera qui ?

#### **J. FRANC :**

Sur un plan local [Saint-Étienne], je dirai que le marché n'est pas facile. Les agences ne s'installent pas facilement. Les étudiants qui restent en contact avec l'école nous disent que leurs clients ne sont pas sur le terrain.

Le marché devrait être important, car il y a beaucoup de choses à faire. Mais il y a encore des imprimeurs qui font de la création. Les frontières sont floues.

Les facteurs importants sont : le contexte culturel et les volontés politiques de développement. Ensuite, il y a le facteur économique. Le fait de communiquer peut faire qu'à un moment une entreprise se dise « pourquoi pas moi ? ». (...) Mais les entreprises ne veulent pas toujours supporter le design, car, pour elles, c'est une charge ! Cela change, mais pas assez vite.

#### **C. REBOURS :**

Notre notoriété vient de la pérennité : plus on existe, plus on est ancré. Cela vient ensuite des messages que l'on fait passer sur notre prestation.

Si je me mets à la place de l'annonceur, je veux savoir ce qu'elle a fait, ses références. Je veux donc connaître le produit et la marque qu'il y a derrière. J'ai envie de savoir si le cheminement qu'a eu l'agence sera une caution pour mon problème. Je veux comprendre les aventures de l'agence. Si elles sont de qualité, elles seront des cautions.

De toute manière, si vous êtes l'agence de tel annonceur, cela se sait. Et le client apporte un certain volume d'affaire. Il y a des liens.

#### **C. PAYMAL / DRAGON ROUGE :**

Le marché s'est développé essentiellement dans les années 80 avec la création de nombreuses agences et a atteint son niveau de maturité dans les années 90.

Pour réussir, une agence doit prêter attention à sa communication par l'innovation et à son développement à l'international.

#### **P. SCHMITT :**

Le marché est éclaté. Ce sont des unités de 3 personnes. Les agences qui se sont développées sont celles qui ont assuré un marketing d'approche expliquant la nécessité stratégique d'un design complet. C'est-à-dire le produit, sa marque...

#### **JP. VITRAC :**

En terme de référence, c'est toujours mieux de dire que l'on travaille pour Sony que pour Duchmol dans le Cantal ! Cela les rassure d'avoir ces clients de renom, car l'agence va en profiter. Par contre, c'est que

rien n'est dit sur que l'agence a fait pour le client.

Le marché des agences de produit n'existe quasiment pas en France. Il y en a un peu dans le Rhône-Alpes, et les agences sont petites ; le design produit a été intégré dans les entreprises dans le département créatif.

Les agences sont vite allées vers le packaging et l'architecture commerciale. C'est pour la rentabilité.

Elles ont alors été multi-activités et multi-secteur. On sait que les agences qui fonctionnent bien sont celles qui travaillent dans du corporate, i.e. création d'identité d'entreprises.

Si on prend le packaging, l'identité des entreprises, l'architecture commerciale, on a alors 80% des agences. Puis on a 5% en produit. Ce qui est paradoxal, car le produit est l'élément moteur des entreprises.

Le marché du design produit est complètement éclaté.

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.

Ce qui freine le développement des agences du design produit concerne les enjeux financiers qui diffèrent des investissements dans les autres domaines. L'investissement dans une chaîne pour fabriquer un produit est colossal aux yeux des entreprises ; alors que mettre en œuvre un nouveau packaging est moins important.

De plus, il faut tenir compte des interlocuteurs de l'agence : pour le design produit, on a à faire un grand nombre de personnes –des ingénieurs, les commerciaux, le marketing...- et pour le packaging, on a juste le marketing. Or, il est

bien plus difficile de fédérer les personnes pour un projet de design produit.

Ce qui favorise la bonne réputation d'une agence dépend de son activité : si elle fait une identité pour une banque, pour une cosmétique, l'identité est visible. Là, la réputation dépendra du nombre de références dans un marché. Si vous êtes dans le design produit, vous faites un aspirateur et l'industriel du jouet n'en a rien à faire ! Il faudrait avoir un objet dans chaque milieu !

#### **MM. GABILLARD :**

C'est une profession très atomisée. Toutes ces petites structures sont dures à fédérer. Il faut alors les y aider. Le CDRA travaille avec les syndicats pour collaborer qu'avec des gens motivés dans la profession. Mais, il est certain que ce sont les organisations professionnelles, qui doivent fédérer et promouvoir la profession.

Dans la région, les designers sont contestataires par rapport au mouvement national.

Le marché des agences stagne plus ou moins. Il était en croissance jusqu'en 2001. Elles n'ont pas de dimensions managériales comme une entreprise.

Mon rêve est de voir les agences atteindre une taille plus importante, de les voir travailler ensemble sur des projets importants, faire de l'exportation. L'offre des agences est bonne, mais pas suffisamment au plan international.

On a besoin du marqueteur, d'ingénieurs, des autres compétences ! Elles doivent aller vers l'ingénierie, comme Kaligo ou vers le marketing, comme Barret, Design Office. En somme, il faudrait créer des réseaux. Mais pour changer, il faut s'attaquer dès l'école.

#### **R. TALLON :**

Au début, les premières agences étaient dirigées par des designers. Le temps passant, ces entreprises sont devenues importantes, et des managers ont pris leur direction. En fait, il y avait des designers qui entreprenaient et des managers commerciaux non-designers qui dirigeaient une agence de design. Des gens comme Stark sont des designers qui entreprennent, mais ils sont rares.

Les designers entrepreneurs ont disparu et ce sont les entreprises en design qui ont suivi. Les agences de business s'occupent surtout de la communication. Elles sont toutes ou associées ou des filiales d'agences internationales. Mais le marché continue à se développer, puisque c'est la mondialisation aussi dans ce domaine.

A mon avis, la qualité ne domine pas en ce moment, tant en graphisme qu'en visuel. En fait, on n'a pas retrouvé de bases conceptuelles ; on vit sur l'acquis.

Il est difficile de gagner de l'argent en faisant du design, en raison des nombreuses particularités à prendre en compte, comme les aléas d'exécution. La plus value est, en fait, très faible. Les Américains s'en tirent mieux que les autres, car leurs clients travaillent à grande échelle.

#### **R. GUIDOT :**

Les facteurs qui influencent la réputation sont le fait d'avoir pignon sur rue, d'être professionnel, d'être remarqué dans les salons, les expositions... pour que l'on pense à vous au moment opportun.

#### **ERIC FACHE :**

Les designers ont 22 codes NAF. On n'a pas de référence. Un code NAF peut s'établir sur un référentiel, mais on n'en a pas.

#### **CHRISTIAN ROCHE:**

La plupart des gens sont rattachés aux bureaux d'études.

#### **GENEVIEVE SENGISSEN:**

Des designers sont enregistrés sous « Conseil aux affaires », « Etudes techniques »... Il n'y a pas le mot design, mais c'est une des choses que l'on aimerait faire.

Avec la difficulté que notre profession n'aime pas les étiquettes. Pour avoir un référentiel, c'est la croix et la bannière.

#### **LES ACTIVITES PROFESSIONNELLES**

##### **JC GATE :**

Il y a plusieurs types d'agences :

- (1) celles qui font du produit et
- (2) celles qui font l'identité visuelle et la communication.

Tout est important, mais les agences les plus nombreuses sont celles du second type.

Les agences « produit » sont plus techniques et elles ne sont pas nombreuses. Souvent ces agences ne s'occupent pas de

l'identité visuelle, car ce sont 2 métiers particuliers.

#### **MANFRED HUBERT :**

Le design graphique est un marché important et mature, le design environnement est plus petit mais il croît très vite, et le design produit est un marché plus limité, partagé entre agences et intégration aux entreprises.

En fait, les deux sources de croissance de ce marché sont : (1) l'évolution de l'activité économique générale, et (2) l'évolution du rayon d'action de design qui va s'élargissant, en s'appropriant de nouvelles applications.

#### **A. FENOGLIO :**

Les agences gagnent de l'argent, car elles font du packaging. Je ne crois pas qu'il y ait une agence en France qui vive du design produit. Les créateurs vivent en étant profs, et les agences vivent en faisant des packs de jambon ! Même sans avoir de jugement sur le produit lui-même, l'aventure humaine qui est créée est nulle.

#### **F. BARRE :**

Maintenant les agences font du graphisme, de l'architecture d'intérieur... Elles deviennent pluridisciplinaires. Puis cela est plus fructueux pour elles !

#### **AM. BOUTIN :**

Il faut distinguer le designer qui travaille sur un cahier des charges et celui qui crée et qui est édité. Il vaut mieux ne pas cloisonner. Dans certains pays, cela va de l'architecture jusqu'à l'artisanat.

#### **J. DE NOBLET :**

J'ai écrit un texte sur l'architecture de Le Corbusier ; ses plans dataient de 1926-1927. On se rend compte qu'il ne prend en compte que l'évolution de la mécanique. Or, le téléphone existe depuis 1876 !

Cela m'a amené à la théorie « la fertilisation croisée ». L'être humain ou une entreprise dans 99% des cas ne peut pas pratiquer de la prospection en dehors de son champ d'activité. Cela m'a amené à penser que pour progresser une entreprise ne pouvait qu'avoir une vision du futur liée à ses préoccupations. Ce qui est une vision limitée du futur.

Par exemple, un groupe au Japon Tokyo Design Network a réuni des entreprises : Canon, Sony, Nissan, Toshiba et Nexx. Ces 5 entreprises n'étaient pas concurrentes entre elles ; elles ont alors décidé de mettre en commun leurs connaissances. Les gens de Canon ne méprisaient pas l'électronique et les gens de l'électronique ne méprisaient pas l'optique. Cela a permis à l'optoélectronique de se développer. L'optoélectronique ne pouvait naître qu'à partir du moment où on mettait une démarche fonctionnelle entre les spécialistes. Cela ne peut se faire qu'artificiellement : il faut provoquer la situation.

Le noyau dur de connaissances d'un designer est d'être capable de maîtriser les techniques de représentations.

#### **M. RAJAUT :**

L'agence Desgrippes est spécialisée dans le luxe et la beauté. Ce travail inclut le design graphique et le design volume.

Les agences qui peuvent se prévaloir de ces 2 compétences ne sont pas courantes : elles

sont souvent spécialisées sur l'une ou sur l'autre. Pourquoi ? Parce qu'il s'agit de 2 compétences différentes. La 3D est un métier à part entière; il faut créer un moule, étudier les matériaux utilisés... La compétence 3D demande un investissement important et des gens compétents en interne. Si l'agence a une équipe spécialisée sur le volume, il faut des projets réguliers !

Peu d'agences couvrent autant de compétences.

### **C. REBOURS :**

Les agences sont majoritairement spécialisées sur des notions de marque. C'est le marché qui veut ça !

En France, aucune agence de « produit » a la taille d'une agence de packaging. Je pense que le design industriel a une véritable utilité à partir de l'usage. Peu d'offres sur l'innovation « produit » adoptent une entrée par l'usage.

Les entreprises travaillent beaucoup à l'international. Et l'agence a une dimension internationale. Même si les entreprises sont françaises, elles ont des problèmes internationaux.

### **P. SCHMITT :**

Beaucoup de designers sont quasiment spécialisés d'un domaine : la machine-outil, article domestique... C'est pour cela qu'Alberto Alessi a sur son catalogue une douzaine de designers. Selon qu'il faut faire une machine à café ou un tire-bouchon, Alessi pense que cela ne fait pas parti du même esprit et appelle des designers spécialisés dans ce type de produit.

La réputation des clients peut influencer celle de l'agence, à condition que l'agence

ait l'honnêteté de dire pour quel produit elle a travaillé.

### **JP. VITRAC :**

Pour développer notre métier, il fallait développer des moyens pour rentrer dans les entreprises. Un des moyens était de travailler sur leur déploiement, c'est-à-dire aller chercher avec elles les pistes de développement. C'est complètement stratégique, et cela se fait avec le design produit, avec la créativité des designers et non avec les études marketing sur les marchés...

### **R. TALLON :**

Il faut que le design industriel soit pris en charge et budgétisé par les managers. Pour que le système fonctionne, il faut insister sur deux aspects : le budget et la propriété industrielle. En effet, le design ramené à sa plus simple expression est la protection juridique qui renvoie au patrimoine des entreprises.

Mais ceci étant respecté, cela ne signifie pas que le design sera bon ou mauvais

## **LES SYNDICATS**

### **EN GENERAL**

#### **MARION LAPORTE :**

Il faut que la profession soit organisée en fédération.

Le secteur n'est pas bien organisé, il est difficile de faire quelque chose sur un plan collectif.

### **JC GATE :**

Les designers n'arrivent pas s'unir, ils manquent alors de lisibilité.

### **A. LUTZ :**

La profession de designer n'arrive pas à s'organiser. On a beaucoup aidé l'APCI pour que la profession s'institutionnalise, on aimerait que les designers se regroupent. Mais se regrouper suppose l'absence totale de rivalités. Avant qu'ils se structurent, il faut les habituer à travailler ensemble, leur donner les conditions optimales pour qu'ils y arrivent en mettant en avant ce qui rassemble et non ce qui désunit.

Les syndicats professionnels sont nombreux et ont peu de représentativité. Il faudrait qu'ils se rassemblent ; on essaie de faire travailler toute la profession ensemble. Par exemple, pour l'étude sur l'offre, on a mis tout le monde autour de la même table.

### **C. REBOURS :**

Je souhaiterais que cela se structure davantage, et que le design soit plus sérieux, que ce soit plus représentatif. La dimension en France est faible par rapport à d'autres pays.

### **R. GUIDOT :**

En France, les associations de designers n'ont jamais marché. Il y a aussi énormément de jalousie. En Italie, les gens ne s'aiment pas spécialement, mais quand il fut resserrer les boulons, ils le font. En France, on n'a jamais su travailler avec les PME, alors qu'il me semble que c'est l'ABC. En Italie, la création de réseau de PME est capitale. Les grandes marques savent dispatcher les sous-traitances : face aux problèmes posés, les PME ont souvent

un regard neuf et elles sont flexibles. Il faut savoir en profiter... Elles peuvent aussi servir de liens entre les créateurs.

### **GENEVIEVE SENGISSSEN :**

Les confédérations se sont réunies, et quand on va au Ministère, on représente cet ensemble.

### **ERIC FACHE:**

Actuellement le « gourou » des troupes se situe en Rhône-Alpes ; il y a une activité dans l'Est de la France et une PACA.

### **Opqdi**

#### **A. LUTZ :**

L'Opqdi a capitulé. Quand je suis arrivée, il était en sommeil pour un an, et finalement ils ont dit qu'ils laissaient tomber. Le problème de la profession est qu'elle est jeune et elle manque de notoriété et de soutien des organes publics.

#### **MM. GABILLARD :**

L'OPQDI était une bonne idée qui a mal évolué, peut-être par excès d'élitisme. Faute d'un organisme paritaire plus équilibré, d'actions en faveur de la « qualité du métier », l'OPQDI n'a pas renouvelé ses adhérents.

#### **ERIC FACHE:**

L'OPQDI n'existe plus. Ils avaient fait un processus de certification, de qualification.

Au dernier exercice, il y avait environ 3 adhérents. Ce qui n'est pas représentatif de l'ensemble. Puis, les gens n'ont pas reconnu le collège de pairs, ils ne leur ont pas conféré de légitimité. Puis il y a eu des problèmes quand on est juge et partie, on

finit par tourner en rond, avec tous les travers de ce type d'organisation.

#### **UFDI / FEDI**

##### **P. SCHMITT :**

Leur syndicat n'a jamais fonctionné. L'UFDI est mort, en raison de la petitesse des agences.

##### **R. GUIDOT :**

L'UFDI est morte.

##### **ERIC FACHE :**

La FEDI a remonté sur les bases d'un syndicat qui a existé, UFDI (union française des designers industriels), depuis 1999. L'ambition est (1) de faire se rencontrer des professionnels, (2) et d'avoir une représentation de ces professionnels-là, dans le but de rendre la profession de plus en plus lisible par nos interlocuteurs et mettre en place des choses sensées structurer la profession.

On organise des formations avec le CDRA. On souhaite structurer la profession par la formation professionnelle qu'elle acquiert.

On a mis en place, par exemple, des assurances de responsabilité civile. Défense de la profession et structuration vont ensemble, car on a mis en place des documents qui balisent les relations commerciales du designer avec son client. Ces documents servent de référence en cas de litige. Il fallait une lisibilité du côté juridique.

On a un siège au Conseil d'Administration du CDRA. Il a été refondu, et il procède par collège. Il y a un collège de professionnels,

dont CR est le Président. Et le Président de la FEDI est trésorier du Centre.

##### **GENEVIEVE SENGISSSEN :**

La FEDI consiste à partager des expériences et défense de la profession.

Jusqu'à présent, l'UFDI disait : « on constitue une assemblée et on juge ce qui est designer et ce qui ne l'est pas, et qui peut rentrer au syndicat. » On s'est dit que cela ne pouvait pas fonctionner comme ça, parce qu'être juge et parti n'est pas bon !

La FEDI regroupe aujourd'hui majoritairement exclusivement des designers industriels, dont le gras du travail est d'aller sur le design industriel et sur la problématique et les enjeux.

On a eu le soutien du CDRA, qui a dit : « on ne peut pas continuer à faire la promotion du design, si on n'a pas d'interlocuteur professionnel. »

On est considéré comme une institution depuis le jour, où le Ministère a fait une enquête sur les syndicats, pour savoir qui existait en France. Ils ont demandé aux syndicats enregistrés d'envoyer des comptes rendus à jour de leur Assemblée Générale, la liste des adhérents.

On a été le seul syndicat en design industriel à avoir des Assemblées Générales avec des listes émargées, un bulletin... Ils ont dit alors : effectivement, en Rhône-Alpes, il y a un interlocuteur qui est élu par les professionnels, et donc, qui est représentatif par la profession. Alors la FEDI du Rhône-Alpes est consulté au nom des 3 syndicats de designers.

## **CHRISTIAN ROCHE:**

L'UFDI date de très longtemps, 25 ans, et en France, il y avait un élan vers cette profession qui était nouvelle, on a essayé de définir qui on était. « Quel est notre métier ? Qui on est ? Comment on se présente ?... » Cela a alimenté les débats pendant 10 ans. Puis cela s'est étiolé. Aux réunions, de 30 personnes, cela a descendu à 20, puis à 10, à 5...

Puis il y a eu une jeune pousse de designers, comme Geneviève et Eric, qui ont dit : « la vie devient difficile, isolé dans mon coin, les contrats, c'est n'importe quoi. » Ils ont voulu faire quelque chose. Je schématise beaucoup. Mais c'est ça : les vieux ne se parlent pas, nous on ne se connaît pas.

On devient une institution.

## **ILLUSTRATIONS DE CAS D'AGENCES ET EXPERIENCES DE DESIGNERS**

### **A. FENOGLIO - AGENCE SISMO DESIGN :**

La construction du travail de Sismo est en 3 parties : d'abord un pôle de Recherche et d'Innovation, un pôle de consultant et troisièmement un pôle d'édition. Cette logique est implacable et elle tient vraiment bien. Elle sous-entend que lorsque l'on a une envie, une idée, une vocation, on fait des propositions, des recherches... Cela peut partir d'une question en marketing, en technique, d'un matériau... C'est la partie recherche qui concrétise les idées par des prototypes, puis on les expose dans les différents salons. Cela permet d'aller démarcher des gens susceptibles de développer notre approche.

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 trouver un seul partenaire dans un domaine et de ne pas se spécialiser.

Notre objectif est clair : faire rejoindre nos volontés artistiques dans le design et la réalité industrielle des entreprises. (...) On a envie de faire du bon boulot. Je dirai que les gens avec qui je travaille sont des « amis professionnels ». On ne les voit pas en dehors du travail. Mais quand on les voit, on est content de se voir. On se fait des cadeaux.

On s'intéresse beaucoup aux marques. On appelle les entreprises qui ont une marque a priori morte, et on essaie de voir si elles ont envie de développer quelque chose avec nous. C'est dommage de voir un univers créé par une marque mourir : toutes les données affectives sont là, et elles meurent. L'affectif est un déclencheur incroyable.

### **M. RAJAUT - AGENCE DESGRIPPES/GOBE :**

Notre agence est née dans la cosmétique, pour ensuite se développer dans les produits de grande consommation, car on était capable de faire du volume et du graphisme pour un produit de luxe, alors pourquoi pas sur un produit de grande consommation ?

Puis on s'est rendu compte que les marques avaient besoin d'espaces de vente : corner dans les grands magasins ou des magasins... D'où le service « architecture commerciale ».

En fait, le développement s'est fait petit à petit sur 33 ans. Dernièrement, on a créé le service « Internet », car les marques en ont besoin.

Toutes ces choses nous amènent à nous présenter comme des multi-spécialistes.

## **CHRISTOPHE REBOURS - AGENCE IN PROCESS**

J'ai eu envie de créer une agence, parce qu'après avoir vu différentes choses et agi en tant que prestataire de service dans une agence, et en prenant du recul, je me suis dit qu'il était intéressant de créer une agence spécialisée dans l'innovation produit, mais qui soit issue d'une culture de design industriel et non du marketing. (...) Nous n'avons pas de concurrents sur ce domaine en France. Il y a des gens très bons aux Etats-Unis et en Asie.

Son fondement consiste à lier l'innovation au produit. On travaille sur l'usage, ce qui nous a amené à créer une structure bicéphale. Elle est composée de spécialistes des sciences humaines et de la conception. Chacun a une légitimité à travailler sur certains sujets.

Par exemple, un sociologue travaillera sur une évolution sociétale. On travaille notamment sur la mobilité avec des spécialistes pour savoir ce qu'est le téléphone mobile aujourd'hui dans la mobilité urbaine. Parfois, on fait appel à des ergonomes pour travailler sur l'usage d'un produit spécifique. Parfois, c'est de l'ethnologie ou de l'anthropologie, mais aussi le marketing des services -ce qui est proche du design de service.

## **JP. VITRAC - DESIGN POOL :**

Avec ma femme, j'ai monté le Design Pool en indépendant. Ma femme est coloriste. On s'est dit qu'au lieu d'avoir tout le monde intégré dans le Design Pool, et de courir partout avec des problèmes financiers liés au nombre, on s'est dit qu'on allait prendre les gens à l'extérieur.

En fait, Design Pool est un réseau. On est à la base de la créativité et du management des études. On est en contact avec des industriels. On leur propose une méthodologie d'approche, et on s'investit complètement dans la créativité. Lors des phases de développement, et de finalisation des produits, on s'appuie à l'extérieur sur des graphistes, des ingénieurs...

L'idée du réseau est d'avoir de nombreuses possibilités, en ayant accès à toutes les compétences du marché en fonction des problématiques. On monte le projet en fonction du problème du client.

Si la question posée est à la fois stratégique et implique vraiment le développement de l'entreprise et si nous pouvons faire des choses, cela nous intéresse.

On est spécialisé dans les problématiques en design produit. En revanche, le design produit est notre force, mais on peut aborder n'importe quel sujet s'il s'inscrit dans un développement d'entreprise.

## **CHRISTIAN ROCHE :**

Notre expertise est en design produit industriel. On travaille en management auprès de quelques entreprises, on manage leur design en tant qu'expert. On a des clients qui nous demande du graphisme etc., et on le fait effectuer par d'autres personnes en dehors de notre organisation.

On regroupe sous le même toit une activité en design produit et en développement de produit, pour être capable d'amener une bonne partie de nos clients des premières idées prospectives jusqu'à des produits clés en main.

**GENEVIEVE SENGISSEN :**

Je fais du design produit depuis 95. Ma spécialisation actuelle est tout ce qui est tendance matériaux et couleur.

**ERIC FACHE :**

Je suis designer exclusivement industriel, produit. Il nous arrive de toucher à du graphisme, mais sur la demande du client.

**LES ASSOCIATIONS  
PROFESSIONNELLES**

**EN GENERAL**

**A. FENOGLIO :**

Tous ceux qui défendent le design industriel ont mis de côté toute la personnalité du designer, en disant qu'il faut aller vers de l'industriel.

Il faut professionnaliser les designers. Les designers qui gardent leur personnalité créative sont devenus des artistes, des créateurs de pièces uniques.

Les leviers industriel et culturel sont utilisés mais pas ensemble. C'est le problème. Je ne vois pas aujourd'hui un organisme qui relie les 2.

**C. RIOLS :**

Officiellement, tous les organismes de promotion sont complémentaires, mais dans la réalité, cela n'existe pas. Par exemple, à l'origine le CDRA devait rapprocher les industriels des designers dans la région. Quant au VIA, il a une activité sur l'innovation. Chacun a un champ bien défini, sauf que chacun en sort sans consulter les autres ! Cela créé un climat de

division, plus que d'un réseau, d'échanges des compétences.

Le VIA organise des expositions. Mais il n'a pas un discours ou des publications spéciales pour les entreprises. Ils promeuvent l'innovation des créateurs dans l'ameublement, sans penser au monde de l'entreprise.

**J. DE NOBLET :**

Les associations comme l'APCI, le CDRA, et les syndicats des designers sont des catastrophes. Il n'y a rien. Les ingénieurs sont organisés sur le plan mondial. Toutes les écoles font parties d'associations. Les anciens élèves s'entraident. Le monde du design est du n'importe quoi. Ils ne s'entendent pas.

**J. FRANC :**

Le travail conduit par l'APCI pour l'image du design aux yeux de l'entreprise est important, mais il est unique. Il n'y a pas qu'une identité qui peut porter le flambeau. Le CDRA a d'ailleurs le même problème : il veut être la seule entité. On peut être plusieurs entités !

Le guide de l'APCI est payant, et je trouve que c'est cher. De plus, toutes les agences ne sont pas référencées dans le guide. Le guide Stratégies est dans la même lignée, je crois. Je ne dis pas qu'il ne faut pas payer l'édition, mais c'est une vue parcellaire de ce qui se passe. Le guide du CDRA est beaucoup moins intéressant, mais il n'est pas payant. Bien sûr il n'y a pas d'iconographie. Au moins on y est ou non, parce que l'on n'a pas rempli le fichier.

Quoi qu'il en soit, je me réfère à de tels guides.

**J. FRANC :**

Le Centre International du Design doit avoir des actions de promotion culturelles et économiques. Il informe et forme par l'enseignement. Il peut y avoir des projets avec des entreprises. Il y aura un effet de boule de neige : en communiquant, l'entreprise qui n'a pas fait appel au design sera à l'écoute et un jour, elle sera tentée de faire appel à un designer.

### **C. PAYMAL / DRAGON ROUGE :**

Les associations ont leur rôle mais pas aussi important qu'aux USA. L'essentiel de la promotion du design s'est fait à travers les hommes et leurs agences.

### **LE CDRA**

#### **JC GATE :**

Je sais que certaines associations, comme le CDRA, font de bonnes choses, car elles éduquent les entreprises et les designers engagés dans un même projet.

#### **C. RIOLS :**

Le CDRA est orienté sur « le comment intégré le design en entreprise ? » Sur leur site, ils disent : voilà, ce qu'est le design management, voilà, comment il faut faire. Ils montrent aux entreprises ce qu'est le design management et comment peuvent-elles l'intégrer. Un mode d'emploi.

Le CDRA donne une méthodologie. Nous, on montre comment le design s'est intégré dans une entreprise et ce qu'il a apporté.

#### **A. LUTZ :**

Les Centres avaient la mission de faire connaître le design, de guider les

entreprises et de les accompagner dans leurs démarches design de manière à satisfaire leur demande pour, in fine, leur faire adopter le design au lieu de le rejeter en raison d'une mauvaise expérience. Ce travail a été une réussite et un tour de force, compte tenu des conditions environnantes.

#### **P. SCHMITT :**

Les Centres de promotion se sont mis en place en France. Il y en a eu jusqu'à 10, dans les années 90. Certains n'ont pas survécu pour des raisons négatives et positives. La raison négative est liée au manque de crédits nécessaires. La raison positive est que le design a tellement bien prospéré que la présence d'un Centre de Design ne se justifiait plus.

Les Centres de Design qui ont continué de fonctionner se sont spécialisés dans des expositions, des conférences, des colloques... L'exemple le plus percutant est Lyon, qui a réussi à réunir les industriels, non seulement pour les intéresser au design, mais aussi pour servir de promoteur eux-mêmes.

Des gens comme les skis Rossignol, les jouets Smoby, font du design, mais à chaque fois qu'on leur demande d'être là pour une conférence, un colloque, ils sont là. L'exemple et la discussion sur le design et l'opportunité du design ne doivent pas être simplement donnés par des fonctionnaires et des designers. Il faut des sociétés qui se mobilisent et ils expliquent comment ils en sont venus au design industriel, quelle est leur utilisation du design...

**MM. GABILLARD :**

Les Centres travaillent avec de l'argent public pour le privé et comme le privé.

Le CDRA considère que l'information est importante pour les entreprises et les designers. On cherche à multiplier les outils pour que les gens sachent que l'on existe et pour créer le réflexe design et améliorer la réflexion sur le design dans l'entreprise.

Aujourd'hui, notre travail consiste à activer le terrain pour que le design soit visible. On organise alors des conférences et des travaux collectifs et on essaie de mettre en contact les gens.

**ERIC FACHE:**

Le CDRA est une émanation volontariste de la Région.

**APCI**

**CHANTAL RIOLS :**

On n'est pas là pour dire « le design c'est ça ou ce n'est pas ça. » On est là pour observer ce qui se passe. Notre champ est la création industrielle. On s'intéresse plus aux designers qui travaillent sur des produits manufacturés.

L'important pour nous est de montrer aux entreprises à quoi sert le design au travers d'exemples, d'études etc., mais pas de dire : « Chez vous, le design va apporter ça ». On leur donne des éléments pour comprendre. Mais chaque entreprise est un cas particulier. On peut leur dire : « Le design a apporté cela à une telle, il a permis telles et telles choses ». Ainsi ils comprennent ce que le design peut leur apporter.

On est un organisme qui soutient, de promotion de la création industrielle, qui

officiellement n'a pas de soutien politique. Ponctuellement, on a le soutien de Ministères, mais notre existence n'est pas due à la politique. On n'est pas chargé de promouvoir le design selon une politique définie par un ministère. Au début, c'était le cas.

**JP. VITRAC :**

L'APCI essaie de regrouper des gens de ce domaine alors que c'est un univers très éclaté.

**LES ENTREPRISES FACE AU  
DESIGN INDUSTRIEL ET LES  
CLIENTS**

**EN GENERAL**

**JC GATE :**

Les agences parlent de leurs clients et surtout des « gros ». Mais, l'effet est double : mettre les gros clients renforce la crédibilité des agences, mais cela peut repousser les clients de plus petites tailles.

Les entreprises faisant du design peuvent jouer un rôle citoyen, c'est-à-dire en parler, mais elles ne peuvent pas inciter les autres entreprises à en faire. Par contre, le marché peut obliger ces mêmes entreprises à en faire.

**MANFRED HUBERT :**

Dans le cas de SEB, la concurrence a joué son rôle : SEB est arrivé avec sa cocotte non « designée ». Comme il avait un avantage concurrentiel sur le prix, il ne s'est pas posé de question. Plus tard, l'appareil électrique des concurrents était différent, multi-matériaux, et SEB s'est

posé alors la question de la forme, de la couleur, des poignées...

Ce n'est pas parce que l'entreprise a une démarche design, qu'elle va sortir un produit meilleur. Il faut mettre les bons ingrédients dans la démarche.

Une entreprise industrielle exécute une grande quantité d'exercices avec pour objectif ultime de « toucher » les consommateurs. Il est donc essentiel de comprendre ce qui touche et ce qui ne touche pas et ensuite de mettre en place le système de création le plus juste qui peut s'approcher de cette recherche délicate...

Les entreprises n'ont pas compris que le design est plus compliqué sur le terrain que la mise en place d'une nouvelle usine.

Entre l'entreprise, la création et le consommateur, se constitue, sur la durée, une sorte de système dont le seul permanent est le consommateur. Tous les 4 ans, l'entreprise change de managers, tous les ans peut-être, elle change ses créatifs. Elle change d'agence de publicité. Mais elle s'adresse à quelqu'un dont la mémoire ne change pas.

Beaucoup d'entreprises sont naïves et choisissent un designer, parce que le produit du concurrent a fonctionné avec ledit designer. Or, souvent cela aboutit un échec ! Il ne faut pas seulement s'attacher à un nom et une réalisation. Ceci est dangereux pour le client comme pour le designer lui-même.

Certains designers médiocres arrivent parfois à faire des produits corrects, car l'entreprise a su savoir mettre en place un processus créatif bien organisé autour de lui. Si l'on ne retient que le nom du designer, il y a une incompréhension sur

l'origine de la réussite et impossibilité de la reconduire. Il se peut aussi qu'une entreprise inexpérimentée fasse appel à un bon designer et qu'elle échoue.

#### A. FENOGLIO :

On essaie d'aller que vers des « gros ». On choisit ceux qui sont les plus ouverts et les plus « gros ». On demande à parler directement au patron d'une innovation stratégique que l'on a trouvée. Cela ne sert à rien de forcer des portes fermées à double tour !

Plus le temps passe, plus on peut dire : on travaille pour Lancel, Peugeot, Smoby...

Le designer joue le rôle d'intégrateur des aspects créatifs dans l'entreprise. C'est presque une psychothérapie pour une entreprise. Par exemple, quand vous allez chez Smoby pour refaire la charte design produits du groupe, la première chose à faire est de se mettre à plat ventre devant les designers internes.

Les entreprises sont plutôt ouvertes. Mais il faut lui donner 2 ans de travail classique, puis après prendre des risques, car on ne peut pas trop demander à une entreprise dès la première relation.

L'entreprise a besoin que l'extérieur lui dise : « Vous pouvez progresser par là ». En interne, les gens qui ont des ressources pour être créatifs sont tellement organisés qu'ils ne trouvent pas d'innovation.

Plus on va haut, plus les gens sont ouverts. C'est pour cela, que l'on tape toujours en haut. Plus bas, les gens sont forcément sous pression, ils ont des comptes à rendre. Si le patron vous dit « non », c'est clair ! Mais si

c'est lui qui prend la décision, c'est différent !

#### **F. BARRE :**

Les entreprises intègrent le design dans une stratégie globale pour se différencier.

Si vous citez comme clients : Renault, Thomson, SNCF..., c'est positif ! D'ailleurs quand vous voulez connaître une entreprise, vous lui demandez ses références !

#### **C. RIOLS :**

Le Club « Design et Prospective » de l'APCI regroupe des entreprises françaises, comme EDF, RATP, Peugeot, Citroën. Le but était de réunir des entreprises ; elles apportent un soutien financier à l'APCI, et en échange, on leur offre des occasions de se rencontrer et d'échanger des expériences.

C'est souvent le designer ou le chef de design qui prend l'adhésion sur son budget, mais il n'informe pas nécessairement la direction de l'entreprise. C'est plus un échange entre une personne voire un service et l'APCI, qu'entre une entreprise et l'APCI. La direction de l'entreprise n'est pas forcément au courant. Notre interlocuteur est vraiment le designer ou le responsable du design.

Les entreprises publiques, comme la SNCF, la RATP, Renault, n'ont pas fait vraiment de promotion suffisante de ce qu'elles ont fait pour que les entreprises privées les imitent. Mais cela a dû avoir un impact inconscient, car elles ont initié une prise en compte du public. Du coup, cela donne envie au public d'être bien traité aussi par les entreprises privées.

#### **J. DE NOBLET :**

Je ne pense pas que les entreprises soient en retard dans l'intégration du design. En France, on a fait de bonnes voitures moyennes.

Je ne pense pas qu'il y ait plus ou moins de design en France qu'en Angleterre ou aux Etats-Unis. Mais, on n'amène pas les choses de la même façon.

#### **M. RAJAUT :**

La sélection de l'agence est une décision collégiale, mais la hiérarchie joue un poids non négligeable dans le choix final. Si le PDG ou le directeur de marketing n'aime pas une agence, elle ne passera pas.

#### **A. LUTZ :**

Seules 1/3 des entreprises font appel au design, en tenant compte du taux de retour. On remarque aussi la création de postes ou de bureau de design avec 2, 3 personnes, dans les grosses PME.

#### **C. REBOURS :**

Aujourd'hui, la France rattrape son retard sur l'intégration des designers dans les entreprises. Un grand nombre de mes collègues est intégré. Les entreprises ont donc pris conscience qu'il fallait intégrer des designers.

Cela ne s'est pas fait avant en raison des attaches culturelles. Le problème vient de la sacralisation de l'univers artistique dans notre pays. On n'a pas eu le pragmatisme anglais, qui considérait que le design était du business. On est très attaché aussi à la Culture. Regardez le CCI : il est rattaché surtout à la Culture. Ce n'est pas dans nos gènes.

**P. SCHMITT :**

Les industriels français sont peu, voire pas du tout, sensibilisés au design. A l'époque de la création des Centres de Design, et encore maintenant, beaucoup d'industriels ne considéraient le design que sous 2 points de vu destructeurs :

- (1) C'est une opération artistique destinée à rendre mes produits un peu plus modernes. Ceci n'est pas un point de vu stratégique, car ils habillent le bossu.
- (2) Cela va faire parler de moi dans la presse. C'est une opération de relation publique, c'est tout !

Il y a plus d'écoute chez l'ingénieur que chez un marketer. L'ingénieur pense qu'il a une lacune, qu'il qualifiera d'artistique dans son for intérieur. Le commercial est complètement dévoré dans la publicité, le marketing... L'ingénieur connaît son produit et il veut le voir réussir. Dans les conférences, ils s'intéressent et posent des questions.

**JP. VITRAC :**

Nos interlocuteurs dans l'entreprise sont les Présidents, les dirigeants. Ils ont en charge les directions et des problématiques de l'entreprise. Au Japon, on travaille souvent avec les cabinets de design intégré. Et ils transmettaient à leur direction des solutions. En France, c'est la direction.

On essaie d'avoir les mêmes personnes tout au long du projet. C'est important, car il y a une foule de dysfonctionnements dans une entreprise à cause des guerres de pouvoir, de leur incapacité à travailler avec des objectifs d'entreprise et non personnels.

Quand on parle de design aux industriels, ils ne voient pas la relation avec leur métier. Il y a une véritable dichotomie entre les univers des designers et des industriels. Le problème est de les rassembler. Quand les entreprises auront compris qu'il y a d'autres enjeux derrière la compétitivité, là les entreprises auront envie de faire appel à des designers.

Des gens ont réussi à montrer que le design est important, car ils l'ont mis au niveau managériale dans leur structure. Par exemple, Décathlon a monté un service design en interne. Cela peut peut-être inciter les autres.

Pourquoi on n'arrive pas à faire passer le discours du design à un industriel, alors qu'il devrait y aller naturellement et volontairement ? Il faut de vrais relais dans les entreprises. L'intégration de ces données immatérielles dans leur business est importante.

**MM. GABILLARD :**

Les entreprises feront du design, si elles connaissent ce que c'est, si elles savent comment on s'y prend (mode d'emploi.) Lors de leur première expérience, elles doivent se sentir en sécurité pour qu'elles aient envie de continuer et d'aller plus loin individuellement ou collectivement. Il faut donc entretenir une bonne qualité d'échange avec les différents partenaires pour qu'ils aient envie de prescrire le design : on leur propose alors des activités de qualité.

**R. TALLON :**

Pour faire un train, le constructeur est sélectionné, à savoir Alstom; il exécute le gros du train, à savoir le chaudron. Les

constructeurs sont des monteurs, alors ils font appel à des équipementiers, pour faire les sièges, les lampes, les tablettes...

Lors de ma collaboration avec la SNCF, le problème venait du délai accordé aux équipementiers pour répondre aux appels d'offre. Les constructeurs les avertissaient à la dernière minute. J'avais alors averti les équipementiers que je leur enverrais directement la partie du projet les concernant.

J'envoyais mes dessins à la SNCF, et leurs dessinateurs les redessinaient. Ensuite, la SNCF envoyait les dessins aux constructeurs. Ils redessinaient, à leur tour, les plans. Ces dessins allaient enfin chez les sous-traitants. Le jour où ils les recevaient, ils comparaient avec ceux que je leur avais envoyés. Ils étaient mécontents et ils me contactaient, car ils avaient fait leurs études sur mes dessins.

En agissant de la sorte, je voyais les dessins fournis par le constructeur. Je demandais alors une réunion plénière. En fait, je m'appuyais sur le rituel. Lors de la réunion plénière, seuls les cadres supérieurs s'exprimaient, alors qu'ils ne connaissaient pas les détails du dossier. Ils avaient une connaissance générale.

Je leur disais être scandalisé et leur mettais sous les yeux mes plans et ceux du constructeur. L'ingénieur en chef constatait la différence. Finalement, l'arrêté du patron était le suivant : « Revenons à l'original ». En fait, si le projet échouait, il en était responsable. Pour lui, il était plus simple de revenir à l'original, à moins que je me sois trompé. J'ai pu tenir longtemps avec ce système-là.

Pour le Corail, le grand patron de la SNCF a passé son temps à nous mettre des bâtons dans les roues. J'ai une deuxième tactique :

créer des faux problèmes. Je ne commets pas des outrances, mais des projets qui font réagir les gens. Par exemple, dans les TGV, il y a des lampes tables destinées à styliser les anciennes lampes des wagons-restaurants. Mais j'ai mis cette lampe de table en avant. Des réunions et des séminaires ont alors été organisés pour décider du sort de la lampe. Pendant ce temps-là je faisais le reste tranquillement.

En fait, la lampe est un retournement sémantique : elle est un modèle du passé dans un modèle du futur. Maintenant les fabricants de trains font tous des lampes ! Le statut de la lampe est devenu un statut incontournable, alors qu'elle ne sert à rien : l'éclairage général est suffisant.

Les normes Afnor et Iso ne marchent pas. Quand j'ai dessiné le Corail, on m'a imposé des normes en vigueur. Elles rendaient impossible le projet. Il a fallu changer les normes de manière à rendre le projet possible. A partir de là, sans être infatué, il y a eu les normes Tallon pour le Corail. Ensuite, j'ai fait le TGV, et on m'a imposé ces nouvelles normes, qui n'autorisaient pas à nouveau de réaliser en totalité le projet TGV. On a donc encore une fois changé les normes.

La position de l'Afnor est intelligente, puisqu'elle envisage de faire des normes qui permettent la standardisation de la construction. Mais agir ainsi signifie qu'il n'y a plus de progrès ! En fait, il ne faut pas parler de normes, mais de standards contingents.

Travailler pour des gens connus est la moindre des choses. La bonne réputation des uns favorise la réputation des autres.

## **R. GUIDOT :**

La production de masse ne s'embarquera jamais dans de grandes aventures. L'investissement industriel est lourd. Le public est le seul censeur et s'il décide de bouder le produit, alors...

Il y a une terrible réticence de la part de l'acheteur potentiel. Si une firme lance sur le marché des produits en sachant pertinemment qu'ils se vendront mal, parce que hors normes, c'est parce que, via les média, ils feront néanmoins parler de l'entreprise.

Aujourd'hui, les industriels français font preuve vis-à-vis du design d'une plus grande motivation et cela facilite les choses pour les agences de design. Même s'il est profondément réactionnaire, en France, le public ne se satisfait plus de n'importe quoi.

### **LE CAS DU DESIGN INTEGRE**

## **ANTOINE FENOGLIO :**

Je pense qu'il y a une concurrence stupide entre l'agence et le designer intégré : les gens n'ont pas les mêmes savoir-faire. Ils sont complémentaires, et il faut qu'ils l'acceptent. Or, les designers ont des ego démesurés.

## **M. RAJAUT :**

L'agence permet d'ouvrir l'esprit. Par contre, le designer intégré connaît mieux la marque. Mais est-ce que cela n'est pas un frein dans la création ? En fait, le design intégré est à utiliser pour limiter les idées et pour conserver une cohérence avec la marque. Mais l'agence permet d'avoir bien plus d'idées nouvelles. La sélection devrait

se faire après que les créatifs se soient pleinement exprimés.

## **C. REBOURS :**

Le design intégré ne suffit pas. Mais les entreprises qui ont beaucoup de maturité sur leurs produits utilisent les 2.

Je trouve que les projets réussis sont ceux où il y a des designers intégrés. Une bonne équipe projet est construite avec des gens qui sont en interne et d'autres qui sont externes. Les missions de chacun sont différentes, mais complémentaires. Du coup, la conduite de projet est très mature et donnent de bonnes choses. Cela veut dire que l'on se place plus en aval et en amont, on fait des tandems, on élargit les équipes.

## **Y. KAMINAGAI :**

Il ne faut surtout pas faire croire à une entreprise, comme la RATP, que le design est *l'esthétique des choses*.

À la RATP, et la population de cette entreprise est majoritairement technique. Les cadres sont majoritairement ingénieurs. Au début de l'exercice du design vers 1995 dans le cadre du marketing, il valait mieux dire : « Kaminagai est ingénieur des Ponts et Chaussées ». Cela permettait d'être crédible. Je ne sais pas comment ce serait passé si je n'avais pas été crédible. Cela s'appelle du corporatisme : les gens se reconnaissent. Il y a une légitimation.

Le management du design est né dans le marketing, car c'est du marketing opérationnel. Si l'on fait du design, il y a 2 raisons et buts : toucher le client et renforcer l'entreprise auprès de lui. Traiter une solution fonctionnelle et technique en design aura plus de chance de toucher le

client. Au début, la légitimation venait des voyageurs, alors c'était naturel que cela naisse dans le marketing.

La RATP ne s'est pas tournée vers la culture pour faire valoriser le design.

Pour nous, il faut toucher les personnes qui sommeillent dans chaque voyageur. Or, le terme même « voyageur » est une activité fonctionnelle. Mais le mot « personne » suppose une âme, des sensations. Pendant le transport, la vie continue ! Si l'on veut s'adresser à la personne, il faut s'adresser à toute la personne : à ses besoins, à ses sensations, à son cerveau gauche et à son cerveau droit.

Le design touche la première couche perçue par les clients, les journalistes... Si le dirigeant n'est pas capable d'être solidaire et lié à cela, il va très mal le vivre. Par exemple, en 1900, les entrées de Guimard sont des décisions du Président de l'époque. En 1899, il y a eu un concours pour les entrées au Métropolitain. Le patron de la CNP (compagnie du métro de Paris), le prédécesseur de la RATP, décide de faire appel à Guimard, le chantre de l'art nouveau. En 1970, le RER et son décor ambitieux a été voulu par le top niveau de l'entreprise comme représentant un moyen de valoriser une construction des Trente Glorieuses de l'époque Gaulliste.

Je vais vous le dire dans le langage d'aujourd'hui : le Président veut faire de la communication et réalise un casting des créateurs « tendance. » Et il leur donne un brief. Il leur demande de travailler sur un système d'entrée de métro industrialisable : duplicable à volonté et qui exprime au public la modernité et l'utopie réalisé qu'est le Métropolitain. A chaque fois, s'il n'y a pas l'engagement du patron, cela ne marche

pas. Cela doit faire parti de l'histoire d'une entreprise.

En tant que design manager, notre métier principal est « cahier-des-chargiste ». Le travail afférent au cahier des charges consiste à exprimer les besoins. Notre premier Président avait transmis un brief, où il avait su poser une bonne question. Guimard a su donner une bonne réponse à une bonne question. Nous sommes des questionneurs. Ecrire un cahier des charges est une discipline. Il faut savoir mettre en ordre, initialiser le processus design.

La seule chose qui ne bouge pas, c'est la source du cahier des charges. Si la source n'est pas la même, le voyageur sera confronté dans le même espace à des objets qui auront eu des metteurs en scène différents. Il n'y aura pas de cohérence.

#### **P. SCHMITT :**

Il y a 2 manières d'aborder l'intégration du design :

- (1) l'intégration du design dans la culture de l'entreprise et
- (2) l'intégration logistique du design.

Un cabinet de design doit s'intégrer intellectuellement et économiquement dans un projet précis, mais il ne rentre pas dans l'entreprise.

Concernant le design intégré, l'expérience la plus réussie est celle d'Alessi, qui fait travailler tantôt un designer tantôt un autre. Quand on fait appel à plusieurs designers, il n'est pas inutile d'avoir un designer, qui est membre du personnel, pour qu'il fasse le lien. Il a le langage.

A partir du moment où l'entreprise fait régulièrement appel à des designers extérieurs, elle a intérêt à avoir un designer

intégré, à condition que le designer intégré n'ait pas la grosse tête. Sinon c'est foutu pour l'entreprise !

#### **JP. VITRAC :**

Le design intégré est une excellente chose, mais il faut savoir le positionner. Or, les entreprises ont du mal à gérer leur design intégré, car elles le ligotent. Avoir un design intégré, c'est avoir la possibilité d'avoir une interface entre l'extérieur et l'entreprise.

Il n'y a aucune contradiction entre un design intégré et extérieur. Les rôles sont différents et complémentaires. On parle un certain langage et les designers intégrés peuvent faire le relais. On est dans un état d'esprit où le designer intégré, comme nous, ne revendique rien : on se moque de savoir qui fait la création, l'important est que sorte quelque chose dans les meilleures conditions !

#### **MM. GABILLARD :**

Le design a été souvent une fonction externalisée, ce qui ne facilite pas l'intégration. Certaines conditions favorisent, en revanche, la réussite de l'intégration du design : une entente entre le designer et le marqueteur / PDG / financeur... Il faut une vision commune.

La réussite dépend d'une alchimie entre Préparation des idées, Accord avec la stratégie, Production.

Les entreprises qui font du design sont sûrement sensibilisées au design : elles n'en font pas par hasard. Cela passe par un apprentissage, de la curiosité, une ouverture. Si l'entreprise est dans un secteur, où tout le monde en fait et si elle a

les moyens financiers d'en faire, elle en fera.

Par contre, les produits sous-traités, qui ne se voient pas, n'incitent pas vraiment les fabricants à faire du design. Il reste la question de la marge : est-ce que vous dégager suffisamment de marge pour optimiser des outils de valorisation pour aller vers le marché ?

Des industriels avec une marge très faible investissent parfois dans le design. Or, là, il ne faut pas investir un euro ! Il faut atteindre la maturité pour y investir. En effet, un marché qui dégager de la marge signifie que le marché est en croissance et non en saturation.

#### **R. GUIDOT :**

Beaucoup d'entreprises ont ou ont eu en interne une excellente équipe de designers. Dans la plupart des cas, le design intégré se cache derrière l'anonymat. Le patron du design appartient à l'équipe de management de l'entreprise et il a une voix prépondérante lorsqu'il faut prendre des décisions. Ce n'est pas encore le cas en France ; cela ne l'était surtout pas il y a quelques décennies.

Il arrive que l'équipe interne commence à ronronner, elle est prise entre le management et le bureau d'études qui considère que les designers sont surtout des artistes et l'on fait appel à l'extérieur. Le management faisant plus confiance à des intervenants extérieurs, leur venue pour les internes prenait des allures d'invasions barbares.

Faire appel à l'extérieur peut signifier que le travail de l'intérieur est jugé médiocre. Mais on peut le prendre aussi du bon côté :

l'arrivant peut permettre un nouveau démarrage. (...)

Quand on fait appel à de tels intervenants, on leur laisse plus les coudées franches qu'à ceux de l'intérieur. Ils peuvent plus librement s'exprimer et même à l'occasion claquer la porte.

## LA CREATIVITE

### MANFRED HUBERT :

L'industriel qui produit toujours la même chose n'a pas de chance de survie, à terme. La créativité dans les entreprises repose sur des individus mais aussi sur des petits groupes. Les « top » managers ont du mal à identifier où se trouve la créativité. Elle arrive par peu hasard: là où on avait un foyer de créativité, mais après une mutation, on n'avait plus rien !

Un des gros problèmes de la créativité dans les grands groupes, vient du fait qu'elle naît le plus souvent spontanément, donc sans aucune introspection, sans conscience de ce que l'on est collectivement.

Comme les dirigeants ne comprennent pas pourquoi une équipe et un produit réussissent, ils ont du mal à recopier le schéma une deuxième fois ailleurs.

La création est un acte prégnant pour l'entreprise. La création, c'est du pouvoir. Les managers à la tête de l'entreprise ont le goût du pouvoir aussi. Quand ils voient arriver quelqu'un qui sait créer et qui a la capacité de créer, il y a donc un conflit entre ceux qui veulent le pouvoir et ceux qui l'ont sans forcément le rechercher pour lui-même. Soit les managers savent utiliser ces créatifs à leur profit et dans ce cas, c'est

productif ; soit ils s'agrippent à leur pouvoir et ils luttent contre les créatifs, et le contexte devient stérile.

Le monde du créateur est différent de celui de l'entrepreneur. Ils sont étanches l'un à l'autre. Il y a très peu de créatifs qui comprennent les enjeux économiques et industriels. Cela complique le problème. Ces gens-là ne parlent pas le même langage et ils n'ont pas la tête construite de la même manière.

Une part de la réserve de créativité est située dans l'empathie que l'équipe créative peut générer pour ses usagers futurs.

### C. RIOLS :

En France, on parle souvent de la créativité comme de quelque chose qui doit se libérer de toutes les contraintes. Or, le design peut comprendre ces contraintes et les intégrer ; le designer peut innover en intégrant ces contraintes techniques. La contrainte ne tue pas la créativité. Comment bien intégrer les contraintes pour mieux les anticiper : voilà l'objet du design.

Le design peut comprendre tous les langages de l'innovation : le langage technique, le matériau, l'utilisateur, le marché... Le design peut formaliser tous les aspects dans son intervention.

### Y. KAMINAGAI :

Le design n'est pas la seule discipline qui amène de la créativité.

Il vaut mieux qu'il y ait également des processus qui ne soit absolument pas créatifs, sinon on se plante. Si vous ne « routinez » pas certaines choses, vous vous plantez complètement, et les

indicateurs de production tournent au rouge !

La créativité : si c'est pour qualifier le souci de l'entreprise de s'adapter en permanence à un certain environnement et d'anticiper sur les évolutions prévisibles de l'environnement : oui, c'est bien ! Si la créativité s'exprime dans le domaine de la décentralisation, cela pourrait faire n'importe quoi.

Une invention est le résultat d'une créativité. L'innovation est une invention réussie ; elle a trouvé son marché. On n'est pas dans le domaine de l'art, mais dans une entreprise. Le design ne fait pas que stimuler la créativité ; il stimule la rigueur.

#### **JP VITRAC :**

Pour les gens qui n'ont même d'idées pour le quotidien, il est difficile de leur faire comprendre la prospection. On [Design Pool] a donc mis au point une méthode « Design Développement ».

Les gens ont du mal à faire des cahiers de charges de produits –ils ne savent pas ce qu'ils veulent ! Au-delà de ça, ils ont de vraies problématiques de développement. D'un côté, ils disent le design ne m'intéresse pas, mais de l'autre, ils veulent bien développer leur entreprise. Ils ne voient pas forcément le lien.

Jamais les entreprises n'ont pensé à mettre leur société à plat et à regarder leurs potentialités, les pistes possibles en imaginant ce que l'on peut y faire. Puis sans a priori, on étudie les pistes, on regarde s'il y a une correspondance entre les

potentialités et l'entreprise et si c'est bon, on y va.

On le fait une fois pour débloquer l'entreprise, puis on instaure dans l'entreprise cette méthode de manière naturelle. Cela devient une habitude. Quelques entreprises l'ont bien compris au point qu'elles nous disent « on n'a plus besoin de vous ! », parce que la méthode est bien rodée.

Il est impossible d'avoir de la créativité sans l'engagement de la direction. Elle doit en avoir une véritable envie, une véritable idée de l'identité de l'entreprise, si elle a compris ce qu'est sa communication, son public... Il faut qu'il y ait une volonté. La direction a un rôle moteur très évident. Les gens en dessous ont un rôle moteur, car ils doivent être aussi inventifs et mettre en place des procédures qui feront fonctionner les idées. C'est un tout indissociable. Les gens de l'extérieur doivent s'intégrer dans l'esprit de l'entreprise et à avoir assez une liberté de parole pour dire ce qui ne va pas du tout.

La créativité individuelle est propre à une fonction. Le designer est une fonction de booster, de créativité.

L'entreprise exploite mal ses ressources pour être créative. Pour elle, la créativité est le brainstorming. Elle ignore que c'est un métier de mettre à plat les éléments. Il y a une identité une culture, des gens, des marchés... Et on crée des choses sur ces bases.

## COMMUNICATION EN DESIGN INDUSTRIEL

### LA PRESSE / JOURNALISME / CONFÉRENCES

#### J-C. GATE :

Pour moi, la presse doit réagir rapidement, car le business a besoin d'être informé en temps réel. L'idée de DesignFax est de donner une information en prise directe avec l'actualité. C'est complètement indépendant des institutions, et de la publicité. Il n'y a pas d'image, car on parle d'informations stratégiques, donc de choses qui n'existent pas encore. En revanche, je ne suis pas là pour promouvoir le design. Je suis là pour donner des informations utiles aux gens qui pratiquent le design. Ils sont dans un univers concurrentiel !

Dans la presse de design, il y a des commentaires mais pratiquement pas d'informations. Les autres revues n'ont pas d'investigation. Or, dire qu'un tel part d'un groupe d'électroménager à un autre, cela signifie que l'autre groupe change peut-être d'orientation stratégique.

#### A. FENOGLIO :

Pour moi, ce qui montrait la bonne santé du design était la critique. Tous les articles d'aujourd'hui sont laudatifs. Tout est génial ! Il y a eu une génération (Gilles de Bure, Guidot, Tallon) qui avaient des choses à raconter.

#### J. DE NOBLET :

La brosse FluoCaryl faite par les laboratoires Goupil, qui appartiennent à L'Oréal, m'intéressait. Je suis allé voir le monsieur qui l'a créée est tombé sur une des plus belles sculptures du XX siècle, qui est l'oiseau de Brancusi. L'Oréal lui a dit :

« OK, on va faire ça, maintenant, il nous faut un bon designer pour mettre en évidence cette idée ». Comme ils ont de l'argent, ils sont allés voir Stark. Il l'a alors dessinée et signée.

Si on me demande qui a fait le design de cette brosse à dent, je réponds : 1/3 Brancusi, 1/3 Stark et 1/3 le marketing. Mais la forme n'a pas été inventée par Stark. L'Oréal pouvait se payer un bon designer, il s'agit d'une bonne publicité et d'une action de communication. L'Oréal montrait qu'elle faisait du design. On a parlé de l'entreprise dans des magazines sans payer la page de publicité.

#### J. MALICHAUD :

La presse « architecture », la presse artistique et la presse décoration-mode traitent du design. Or, ces personnes n'ont aucune formation en design.

#### J. FRANC :

La première génération des étudiants du 3<sup>e</sup> cycle de l'Ecole des Beaux-Arts de Saint-Étienne a voulu créer une revue « Azimuts ». On n'a pas de plaquette. On a pourtant de superbes retombées !

La revue irrigue la France, en tant qu'outil de communication.

La communication autour du design a fait parler du design ! On peut détester Stark, mais il a été important dans la promotion du design. La presse est importante. Même Les Echos, le Times en font !

Si personne ne communique autour, cela ne va pas donner envie au voisin d'en faire.

#### MM. GABILLARD :

On ratisse très large pour communiquer la conférence. Parfois les entreprises rencontrent sur place des gens et construisent des projets communs. Les conférences suggèrent aux designers de développer telles compétences.

On publie 2 revues : *DesignManagement* depuis 2 ans, et *DesignPlus* depuis 91. DM est une revue de la presse universitaire, et DP recense les actualités régionales. Les revues sont des canaux d'information. La revue est souvent un alibi pour aller voir les gens.

L'impact de la revue sur l'intégration du design est important, car elle sert d'outils de relais. Nos études montrent que tout le monde l'apprécie. Par exemples, des entreprises nous ont demandé des compléments d'informations, car on avait traité le sujet dans le journal. Mais l'impact réel est difficile à évaluer.

#### LA COMMUNICATION DES AGENCES / DES DESIGNERS EN GÉNÉRAL

##### J-C. GATÉ :

Les personnes qui parlent le plus de design sont trop affiliées à la Culture. Ce sont les professionnels et les entreprises, qui devraient en parler le plus ! Les designers n'arrivent pas s'unir, ils manquent alors de lisibilité.

##### M. RAJAUT :

L'agence Desgrippes Gobé préfère communiquer tout le temps, via des expositions par exemple. On crée une présence naturelle et agréable. Quand on a

un prix, on en parle et cela est important aux yeux de l'annonceur.

On cite nos clients importants On dit en somme aux annonceurs : « Tous ces gens nous ont fait confiance, pourquoi pas vous ? ». Plus le nom du client est reconnu, important, international, plus le futur client se dit qu'il peut avoir confiance en nous. De plus, comme les noms des marques sont connus, le client voit de quoi il s'agit. Cela joue sur la confiance mais aussi sur le retour sur investissement.

En effet, l'annonceur connaît en général les effets d'un changement du packaging d'un produit concurrent. Grâce au listing, il peut faire le lien entre le succès d'un produit et l'agence. Si l'annonceur s'informe correctement de ce qui se passe, il pourra appréhender la dimension économique de l'investissement. Cet aspect est important : non seulement le produit est devenu beau, mais le chiffre des ventes a explosé.

Citer des clients appartenant à un maximum de secteurs, pour nous, est important de le faire, car on se présente comme des multispécialistes. On souhaite montrer aux annonceurs que l'on est capable de gérer des métiers différents, comme l'image de marque, le produit, l'architecture etc., mais aussi de travailler sur des yaourts, de l'eau minérale, de la nourriture pour chiens, des détergents, des couvertures de livres...

Cette présentation montre la richesse de l'agence et accroît notre crédibilité sur nos compétences multiples. On essaie de quadriller un maximum de problématiques en montrant les produits et les clients.

Les agences spécialisées dans un seul secteur, comme celui de l'alcool, sont amenées à ne citer que des clients de ce

secteur. A la limite, elles devraient même taire les projets qui ne sont pas sur des produits d'alcool. Elles jouent leur spécialité en communication.

Les agences mettent en vitrine ce qu'elles veulent. Elles ne peuvent pas tout citer, elles doivent choisir. Mais « qui peut le plus peut le moins ! » En revanche, il ne faut pas faire peur ! Si on se positionne comme une agence pour des gros clients internationaux, certains annonceurs vont hésiter à nous appeler.

#### **Y. KAMINAGAI :**

Les agences mettent en évidence les clients pour qui elles ont travaillé, car on peut appeler les clients. Mais, parfois c'est exagéré : il faudrait savoir qui a fait précisément le travail. Il ne faut pas prendre les listes pour argent comptant.

#### **P. SCHMITT :**

Diffuser le design pose le problème de conviction, d'explication et d'exemplarité. Il faut mettre les entreprises industrielles en avant.

#### **GENEVIEVE SENGISSSEN :**

La FEDI organise des séminaires et des conférences. La soirée « Jeunes designers » remporte un franc succès auprès des nouveaux. Elle sert à les intégrer. On discute avec eux de la profession, comment s'y intégrer, de tarifs, de contrats... pour éviter les plus gros écueils.

#### **ERIC FACHE :**

La communication de la FEDI est complètement embryonnaire. On a un logo depuis 2 mois [entretien en septembre

2003]. On n'a pas de site, mais une adresse Internet ; l'étape prochaine sera d'avoir un point d'atterrissage sur le net.

### **LES GUIDES PROFESSIONNELS**

#### **JC GATE :**

Toutes les agences ne sont pas présentes dans la revue « Stratégies ». C'est commercial.

#### **A. FENOGLIO :**

Les guides *Stratégies*, *Panorama*, *CDRA* défendent le côté design industriel et plutôt côté agence. Ils ne tiennent pas compte du design intégré.

#### **C. RIOLS :**

Panorama existe depuis 5 ans. Pour le diffuser auprès des entreprises, on s'appuie sur les réseaux, et les partenariats. Dans les entreprises, ce sont les designers qui le connaissent qui l'achètent.

Mais, les entreprises fonctionnent davantage par le bouche-à-oreille que par la consultation d'ouvrage professionnel. Pour les agences de communication, ils se réfèrent à des ouvrages, mais pas pour les agences de design.

#### **M. RAJAUT :**

Concernant la revue « Stratégies », L'agence reçoit un formulaire. En fait, cela s'apparente aux pages jaunes. Il y a tout intérêt à y être. Les annonceurs consultent le guide ! Toutes agences n'y sont pas : cela dépend de leurs moyens financiers.

### **Y. KAMINAGAI :**

J'utilise les guides des professionnels en tant qu'aide mémoire, que dictionnaire.

Ils rassurent les annonceurs. Cela permet d'avoir une idée du marché du design. C'est un outil, mais ce n'est pas suffisant.

### **C. PAYMAL / DRAGON ROUGE :**

Le guide Stratégies est incontournable pour le métier et la France est l'un des rares pays au monde à éditer ce guide pour promouvoir le design.

### **JP. VITRAC :**

A part Stratégies, je ne vois pas quels sont les autres guides professionnels ...

Panorama Design de l'APCI est pour le design produit. L'Observateur du Design est le seul à faire un pendant à Stratégies dans le design produit.

Je trouve que les guides professionnels sont ternes.

Je pense qu'ils sont dédiés aux grosses entreprises, au packaging, au cosmétique, à l'alimentaire, à la distribution... Ce qui m'intéresse est le reste des industries : les entreprises qui font des radiateurs, des lavabos... Je ne pense pas que les agences des guides soient intéressées par ces industries.

## **PRIX ET CONCOURS**

### **JC GATE :**

90% des entreprises qui lancent un concours le font pour rien, car elles récoltent 300 idées et elles n'en font rien. Il vaut mieux en avoir 2 ou 3 et les développer. En fait, ces entreprises-ci font de la communication à travers ces concours.

Les prix ne servent à rien. Ils ne sont pas connus du public. Ils ne sont significatifs que pour la profession. De plus, un prix est ponctuel, il s'agit d'une action de communication. Par ailleurs, des agences nous font croire, à tort, qu'elles ont tout fait dans certaines actions

### **MANFRED HUBERT :**

Les prix sont un peu importants.

### **A. FENOGLIO :**

Les prix importent probablement. En décembre, on a gagné le prix de Lyon. Quelles en sont les conséquences ? Nous avons un contrat avec une Marie de la région. Peut-être que Madame la Maire a été rassurée, car le prix a été remis par la mairie de Lyon.

Commercialement, cela est très utile.

### **F. BARRE :**

L'impact des prix et des récompenses est faible. Que peut faire une agence qui reçoit un Janus de l'industrie ? D'ailleurs, dites-moi si un bonhomme dans la rue connaît les Janus ?

### **C. RIOLS :**

L'Observer est un concours, qui promeut ce qui se passe dans la création industrielle et pour créer une vitrine permanente du design industriel en France. On réunit les produits, et cela crée d'année en année un historique de ce qui se passe.

Jusqu'à présent, les designers faisaient la démarche de présenter un produit et de demander l'accord de l'entreprise.

Cette année [en 2003], 50% des demandes venaient des entreprises. Le mouvement vient du fait que les entreprises ont pris conscience qu'il fallait promouvoir leur créativité, parce que c'est ce qui fait la différence pour les clients.

Oui, l'Observateur a un impact sur les entreprises. Si elle fait appel pour la première fois à un designer et si on sélectionne son produit, elle va avoir envie de faire appel à nouveau à un designer. Cela l'encourage, car on a reconnu sa démarche.

#### **J. DE NOBLET :**

Avoir un prix est une publicité pour les agences : elles sont exposées à la Villette, ont un article dans Usine Nouvelle. Puis cela ne leur coûte pas trop cher. Ce n'est pas vraiment la panacée : les agences ne se bousculent pas...

#### **M. RAJAUT :**

Un prix est une reconnaissance professionnelle, qui est objective, dans la mesure où nous n'avons pas un rôle actif dans le choix. Le jury est composé d'annonceurs et d'agences. Cette forme de communication est vraiment positive pour les agences : on s'est mis en position d'être jugé et on a eu une récompense.

Mais les prix sont très ponctuels, la stratégie de communication ne doit donc pas compter que sur ce type d'événement. Dans la vie quotidienne, nous ne pensons pas aux prix. Nous y pensons quand les demandes d'inscription arrivent.

Le Grand Prix Stratégies est important, car il est transversal. Le magazine Stratégies est très reconnu par les professionnels et il

organise des prix par catégories. Tout le monde peut poser sa candidature à condition d'avoir un ou plusieurs projets à proposer et de payer l'inscription. L'avantage du Grand Prix est qu'il récompense un des gagnants des prix par catégories : le jury considère que le projet X est le meilleur de tous.

Le TopCom, un autre prix décerné dans la profession est également important et reconnu.

Les Janus de l'Industrie visent surtout les produits techniques. Si un produit a demandé une innovation technique, et s'il s'agit d'un élément particulier dans son image, cela pourra être récompensé par un Janus.

#### **J. FRANC :**

Il y a une surenchère de concours nationaux ou internationaux. Au début, il y avait un boycott, sous prétexte que les entreprises organisaient des concours pour avoir des idées à bas prix. Depuis, c'est devenu obligatoire pour les étudiants : ils doivent participer à un concours, car c'est une manière d'avoir à se présenter devant un jury... Cela fait partie de la vie d'un designer.

Le JANUS de l'entreprise est important. L'Observer est récent. La logique du Janus me plaît davantage, car il y a une sélection.

Les prix sont une question de la reconnaissance pour l'entreprise qui a la culture design et pour celle qui a fait un effort d'intégration du design. Comme on a du mal à identifier les retombées du design, on les met en avant.

On est fier ! N'importe qui est content d'avoir reçu un prix !

Il y a aussi l'idée de faire partie d'un club d'entreprises qui font appel à des créateurs.

Aussi, un prix est important pour un annonceur.

### **C. REBOURS :**

*Les prix* sont très importants. Je milite pour qu'ils aient une résonance internationale. Cela nous manque. Les prix allemands, américains, asiatiques ont une grande résonance, et pas les nôtres. Les organismes font ce qu'ils peuvent.

Il y a 2 prix à égalité : le Janus de l'industrie et les étoiles de l'Observateur. Le prix Stratégies est important. Mais il est dans un univers qui touche surtout le packaging.

### **C. PAYMAL / DRAGON ROUGE :**

Plus il y a de prix, plus le design sera reconnu des industriels. Les plus grands prix sont (1) le grand prix du design Stratégie, (2) le Top Com et (3) l'observateur du design.

### **P. SCHMITT :**

Les prix sont importants, mais moins qu'en Italie, où lorsqu'un designer a reçu un Compasso D'Oro, il reçoit une véritable consécration. Quand il y a un grand prix de design en Espagne, le Roi et la Reine Sofia se déplacent. Ils s'impliquent dans les domaines culturels. Pour eux, le design industriel fait parti d'une culture intellectuelle et industrielle indispensable à un pays moderne.

En revanche, mobiliser un industriel vers un prix revient à l'orienter vers le design.

Les prix peuvent favoriser l'intégration du design dans les entreprises, car c'est un sujet médiatique. Les gens impliqués dans ces opérations ont une image du design industriel, cela correspond à un vécu. Le Janus est important.

### **JP. VITRAC :**

Les prix récompensent votre travail, mais c'est un prix individuel et personnel.

Les gens adorent les prix. Et en terme de communication, cela rassure les clients de savoir que leur agence a gagné un prix. Si l'on entre dans les processus de sélection, on se pose des questions sur le sérieux... Les prix existent et c'est bien !

Je pense qu'il y a beaucoup d'agences qui participent au prix Stratégies. Mais, aujourd'hui, c'est très « pub ».

### **MM. GABILLARD :**

L'important est que les entreprises, les designers se mettent en compétition et gagnent des prix. Les lauréats des concours sont des éléments de veille : on voit des choses nouvelles et innovantes sur ces sélections. Il faut alors : (1) informer les designers de ces concours, et (2) les inciter à y participer.

En Allemagne, les choses sont de bonne qualité et beaucoup de participants se prêtent au jeu, car l'état d'esprit est différent : mettre en compétition stimule tout le monde. En Italie, le Compasso D'Oro a toujours gardé une bonne qualité des produits sélectionnés. Aujourd'hui, ce concours est une occasion pour promouvoir l'innovation des entreprises.

Les concours français n'ont pas une bonne image – en France - alors que le marché français en a besoin. Ces manifestations manquent d'envergure, de clarté ou d'originalité sur les critères de sélection, d'équilibre des jurys, et de retombées dans la presse. Les prix sont ensuite utilisés dans la communication de l'entreprise ou de l'agence. C'est une manière de mettre en compétition les organisations.

#### **CHRISTIAN ROCHE:**

Je n'y participe pas en individuel, mais par les clients. Le client s'inscrit à des prix et des récompenses.

#### **GENEVIEVE SENGISSEN :**

Les adhérents à la FEDI s'engagent à ne pas participer à des concours non rémunérés par le code de déontologie.

### **ROLE DE L'ÉTAT - MINISTÈRES**

#### **EN GENERAL**

#### **CLAUDE MOLLARD :**

La première fois que l'on a pris en compte le design au niveau de l'Etat était lors de la fondation du Centre Pompidou, où le CCI était intégré au Centre. Le CCI était une émanation de l'Ucad (Union Centrale des Arts Décoratifs). J'ai rattaché le CCI au Musée du Centre.

Par la suite, le CCI a été intégré, hélas, dans le musée d'arts modernes. Ainsi, le CCI n'était plus qu'une section du Musée et le design a été ramené à une place que Pompidou ne souhaitait pas. En effet, Pompidou voulait mettre le design à une place à part, car il le considérait comme le lieu de la création des arts plastiques. Pour lui, le design consistait en une interface entre le grand public, les usages de

consommation et les créateurs. A ce niveau-là, Pompidou avait une vision anticipatrice.

Pour Pompidou, le design était un art.

En 1981, lorsque j'ai créé la Délégation aux arts Plastiques avec J. Lang, j'ai créé une mission pour le design. Elle devait développer l'action d'achat de collections publiques de design et d'arts décoratifs. Nous avons constitué cette collection de manière à affirmer le design comme une œuvre à part entière et non seulement comme une création des beaux-arts.

On a développé des bourses d'encouragement à la création pour des designers et une école ayant le statut d'entreprise industrielle et commerciale pour que les étudiants travaillent sur des projets avec des entreprises - il s'agit de l'ENSCI.

#### **A. FENOGLIO :**

Les institutions peuvent faire du bien pour développer le design : elles sont un contrepoids aux entreprises, qui ont une influence économique trop forte et qui n'ont pas le temps et l'approche intellectuelle pour développer le design.

#### **AM. BOUTIN :**

Les institutions peuvent inciter l'intégration du design dans les entreprises. Mais, tous les outils classiques sont bons, mais ils ne suffisent pas. J'entends par outils classiques : les conférences, les expos, la communication, l'éducation...

« Ce que vous me dites, je l'oublie, ce que vous me montrez, je m'en souviens, et ce que vous me faites faire, je le sais ».

**J. LANG :**

L'Etat n'a pas pris conscience que cette créativité industrielle est un levier fondamental pour l'économie, pour l'industrie.

En Italie, les gens se sont toujours débrouillés sans l'Etat. En France, il faut se bagarrer. L'Etat doit être l'Etat.

**J. MALICHAUD :**

Le Ministère de la Culture soutient la création avec des aides directes qui mènent à un projet. Le but est de permettre au designer d'avoir du temps pour travailler sur un projet en dehors de la commande. Un designer qui travaille sans commande est plus du côté de l'art, mais la recherche nourrit le créateur.

Les designers, qui obtiennent ce type d'aide, ont tendance à le médiatiser, car c'est une reconnaissance.

A l'époque de Lang, Stark a travaillé pour l'Elysée avec d'autres designers, comme Motte. C'est une volonté de mettre de l'art contemporain dans l'ancien.

**A. LUTZ :**

Actuellement, à chaque fois que le Ministère de l'Industrie lance un appel à projet, on essaie d'y mettre du design ! On fait du forcing ! Entrer par toutes les portes.

**P. SCHMITT :**

La volonté politique est là ! Par exemple, le budget du CDRA est important. Je n'ai jamais vu la visite de Madame Comparini, qui est la Présidente de la Région, alors qu'elle donne de l'argent. Que le politique nous donne de l'argent, c'est très bien. Mais

il faudrait que le politique s'intègre davantage que dans le message. Et il ne le fait pas.

Pour le lancement d'une entreprise de recherche importante à Nancy, j'avais convaincu Madelin de venir l'inaugurer en tant que Ministre de l'Industrie. « S'il te plaît, parle un peu de design, en dehors de l'approche très pointue de la RetD. » Il est venu et in fine, il a longuement parlé de l'aspect design du matériel qu'il venait d'inaugurer.

Dans les jours qui ont suivi, le Centre de Design a été harcelé de coups de téléphone d'industriels, en disant : « Vous ne pouvez pas venir m'expliquer ce qu'est le design industriel ? »

La création vient d'en haut. Vous ne pourrez pas citer de meubles marseillais ou lyonnais. Cela n'existe pas !

Participant à cet état d'esprit, c'est pour cela que les Centres de Design ont été créés par Paris, sinon on ne sera pas pris au sérieux. Mais ensuite, ils doivent agir régionalement. Mais ce n'est pas facile à réaliser.

A l'époque de Pompidou, car il était très axé sur l'art moderne. Les appartements privés de Pompidou refaits par Paulin ont engendré une révolution ! Il avait intégré le design dans l'Etat. Aujourd'hui, on est revenu au Louis XV.

La vertu de l'exemple des politiques. Les appartements ont secoué le monde. Les industriels se sont rendus compte que leurs bureaux étaient ridicules, désuets. Leurs produits l'étaient aussi.

**JP. VITRAC :**

Au niveau des institutions, c'est le désert total. De temps en temps, il y a eu des coups médiatiques, comme Mitterrand qui a refait son mobilier. Mais cela s'arrête là.

**R. TALLON :**

L'intervention de l'Etat est lourde, car en France, l'Etat est un gros donneur d'ordre.

**R. GUIDOT :**

Oui, on peut parler en France d'un certain rôle de l'Etat. Mais, cela a toujours été spasmodique.

Dans le cadre du Ministère de la Recherche, Thierry Gaudin voulait promouvoir depuis longtemps le design. Il en est résulté, à l'aube des années 80, la fondation de l'Ecole Nationale Supérieure de Création Industrielle. L'APCI est une idée d'Anne-Marie Boutin. Le CODIFA (Comité de Développement des Industries Françaises de l'Ameublement) pousse à une création authentique dans le domaine ingrat du mobilier. La bourse Agora soutenue par la Délégation aux Arts Plastiques permet à de jeunes créateurs de développer des recherches innovantes...

**GENEVIEVE SENGISSEN :**

En fait, il n'y a pas de politiques concrètes, il y a des effets d'annonce. Beaucoup d'organismes ont été créés pour faire de la communication sur le design, mais c'est toujours de la communication institutionnelle et la plupart des entreprises se disent : ouah, c'est super ! C'est comme qui elle voyait une Cadillac dans la rue, et qu'elles se disent : ce n'est pas pour moi, moi j'ai besoin d'une 4L.

**LA COMMANDE PUBLIQUE**

**CLAUDE MOLLARD :**

Notre action s'est faite également à travers la commande publique aux designers. Par exemple, pour le concours des mobiliers de bureau, le prix n'était pas un chèque, mais une commande publique du Ministère des Finances, de la Justice... Ils s'engageaient à acheter les bureaux des 5 lauréats.

La commande publique montre la volonté de l'Etat de s'engager dans le design. Elle symbolise l'alliance entre l'Etat et les créateurs. Cela permet de montrer aux gens ce qui se passe.

**AM. BOUTIN :**

Dans les années 80, le Ministère des Finances a fait un manuel expliquant aux acheteurs publics comment on pouvait intégrer du design dans les commandes publiques. Le document est périmé aujourd'hui, car les codes ont changé

**J. LANG :**

L'Etat doit montrer l'exemple, comme l'a fait Pompidou.

Je me suis engagé, avec le soutien et les encouragements de François Mitterrand, dans le design sous sa forme intermédiaire -i.e. l'objet du quotidien, le meuble... Mitterrand a d'ailleurs voulu que ses appartements privés soient conçus par des designers créateurs. Cela a permis d'en faire connaître un certain nombre, comme Stark, Wilmotte. J'ai voulu aller au-delà en donnant moi-même l'exemple. J'ai fait des commandes à DuBuisson.

Les responsables publiques doivent donner l'exemple pour encourager les créateurs, les

industriels. Etablir un pont entre création économique et industrie s'inclut dans un chapitre général, avec l'architecture, le cinéma, et particulièrement dans les industries de la culture liées au design.

#### **Y. KAMINAGAI :**

Est-ce que vous pensez qu'il y ait un pays où les professions et les associations aient un budget assez important pour s'adresser au grand public ? Non. Il faut l'Etat ou une collectivité. Par exemple, Saint-Étienne est exemplaire à niveau. D'ailleurs, j'ai dit à votre Maire qu'il était « un rare » : un homme politique qui a la conscience du design, cela se compte sur les doigts d'une main. Je lui ai dit que j'étais content qu'il existe !

#### **CHRISTIAN ROCHE :**

Je pense que la profession ne s'est pas codifiée sous l'impulsion de l'Etat.

### **ECOLES**

#### **EN GENERAL**

#### **MARION LAPORTE :**

L'école sert à valoriser l'intelligence rationnelle, mais quelle est la place de l'intelligence sensible ? Le plan « Les arts à l'école » de J. Lang et C. Tesca a été alors lancé. L'objectif était d'ouvrir l'école et les enseignants à de nouvelles pratiques culturelles. Cela correspondait à l'orientation du Ministère de la Culture, pour qui il paraissait indispensable de former les consommateurs dès le plus jeune âge.

Dans ce sens, une mission a été constituée, dont un des axes de travail était la

formation des enseignants pour leur apprendre comment construire un projet culturel.

Ces projets permettaient d'accéder à des savoirs fondamentaux autrement. Par exemple, les enfants faisaient des maquettes et ils apprenaient les notions d'échelle, le passage de 2D en 3D. En faisant un poème, ils travaillaient le vocabulaire, la grammaire.

Jack Lang avait pour priorité le premier degré et les lycées professionnels, car, dans ces univers, la démarche par projet est fondamentale : au primaire, l'enseignant gère toutes les disciplines, il a le temps de créer des transversalités. Le lycée professionnel est également important, car les élèves ont besoin d'avoir une ouverture culturelle. Or, souvent, les lycées professionnels sont considérés comme des voies de garage. Grâce à ce plan, ils ont été valorisés.

#### **JC GATE :**

Oui, les écoles jouent un rôle dans l'intégration du design en France. Elles sont importantes, surtout au niveau des régions. Mais elles posent un problème : elles font des prestations pour des entreprises à un coût moins cher que celui d'un professionnel.

#### **AM. BOUTIN :**

Au début des années 80, on n'avait rien, et maintenant, on a des diplômes de bac+5, comme l'ingénieur. On a un système pédagogique qui est unique au monde. Il n'a pas pris la place des autres, ni celle des ingénieurs ; il a trouvé ses particularités. Cela a été une bonne avancée.

### **J. MALICHAUD :**

L'ENSCI a servi de modèles aux écoles de Beaux-Arts, qui ont ouvert des options design. Une trentaine d'écoles de Beaux-Arts proposent une option design.

Il y a toujours cette vision « artiste » : la première chose que les étudiants font à la sortie de l'école, est de s'enregistrer à la Maison des Artistes, pour des raisons fiscales, alors que, a priori, ils n'ont rien à y faire ! Mais il y a cette image ! Un designer est quelqu'un de très créatif de toute façon.

Les projets d'art à l'école (Tesca et Lang) sont essentiels. Les enfants expliquent aux parents ce qu'est l'art contemporain et le design.

### **A. LUTZ :**

Je suis surprise quand un étudiant de gestion me dit : « Je n'ai pas envie de faire 5 ans de design, mais j'aimerais avoir une sensibilisation, savoir ce que le design peut apporter ». Il n'y a pas d'endroits pour faire un stage de sensibilisation de 15 jours ou de 3 mois !

### **Y. KAMINAGAI :**

Il n'y a pas de Ministère unique auquel les écoles sont rattachées : elles sont sous la tutelle du Ministère de l'Education Nationale, de la Culture, de l'Industrie... Cet éclatement-là est intéressant.

Je ne suis pas sûr que le pouvoir politique actuel aime ces complexités-là. Ils aiment mieux les catégories et dire : « le design, c'est l'industrie ou c'est la culture... » Or, on est transversal.

### **R. TALLON :**

A mon avis, le rôle des professeurs n'est pas d'attendre que le cursus soit fini pour dire à un étudiant qu'il n'est pas fait pour le métier appris. J'essayais de dissuader ceux qui n'avaient pas les dispositions pour continuer dans la voie. Je m'en rendais compte en les fréquentant, en les accompagnant dans les expositions et les manifestations.

Quand on me demandait si j'étais enseignant pour gagner de l'argent, je leur répondais par la négative. En fait, je cherchais à théoriser, ce qu'il m'était impossible de faire quand je travaillais activement en tant que professionnel. J'ai cherché à dégager des orientations, à mettre en application l'esprit d'analyse au plus niveau.

### **R. GUIDOT :**

Viénot a été à l'origine en 1955 de la section « esthétique industrielle » aux Arts Appliqués, première école en France à s'investir dans cette direction. Tallon dans les années 60 a fondé la section à l'école des Arts Décoratifs. Ce sont des écoles d'Etat. L'Etat est là pour financer. Sinon, ce sont les initiatives sont du domaine du privé

### **GENEVIEVE SENGISSEN :**

La FEDI entretient des relations avec les écoles. D'ailleurs, on a insisté pour que des écoles rentrent dans le Conseil d'Administration du CDRA.

### **ERIC FACHE:**

Du côté des universités, la FEDI constate une demande forte d'intégrer des professionnels à la réflexion. On est sollicité pour travailler dans ce sens.

## ECOLE ET ENTREPRISE

### MARION LAPORTE :

L'Education Nationale était très frileuse de voir les entreprises rentrer sur des champs culturels à dimension économiques.

On a dissocié la sensibilisation des enfants aux problématiques du design -comme la démarche de projet, l'initiation à un environnement d'un designer-, et le produit lui-même.

Les enseignants sont très vigilants quand ils voient une marque, car un enseignant a un pouvoir de prescription auprès des élèves. Ainsi il a fallu créer des kits pédagogiques, car les seuls existants étaient ceux de grandes marques. On ne peut pas empêcher la marque de mettre des slogans publicitaires dans le kit, mais si on les utilise, il faut apporter les outils pour les décoder.

La Fédération de l'Ameublement et le CNDP ont alors travaillé sur un projet «Mobi Découverte». On a monté des partenariats avec des écoles et des designers. Pendant 1 an, on a demandé aux enfants d'imaginer du mobilier. Les enfants ont pu comprendre tout le processus de création et de production industrielle. Ils ont eu ensuite une vraie vision de ce qu'est un acte créatif et de production.

Les enfants n'étaient pas satisfaits de l'offre de bureau dans les grands magasins : ils ont élevé le niveau d'exigences. Des entreprises, comme Ikea, ont ainsi compris qu'il fallait faire attention aux produits offerts aux enfants.

Comme les problématiques d'un tel projet sont à moyen et long terme, seul l'Etat peut intervenir. La fédération nous a, par ailleurs, expliqué que c'était très intéressant pour elle, car si elle avait fait une

campagne, il n'y aurait pas eu autant de retombées et cela lui aurait coûté bien plus cher.

### ANTOINE FENOGLIO :

Dans le projet Mobi'Découverte, on a travaillé avec 4-5 classes en Normandie. L'expérience a été très enrichissante, mais absolument pas rentable. La notion de plaisir était première : faire dessiner aux enfants les meubles de leur rêve et voir à quel point le design est un bon vecteur pour faire progresser les enfants en difficulté.

Cela nous a servi pour plusieurs choses : au quotidien, cela nous a permis de nous oxygéner et de parler d'autres choses, d'aborder la créativité différemment. En fait, les enfants ont une approche de la créativité qui s'apparente à de l'imaginaire. Un adulte a besoin qu'on lui dessine un stylo en forme de fusée, alors qu'un enfant voit la fusée dans le stylo. Puis on a été opportuniste : suite à cela, on a fait le Salon du jouet, et on est allé voir Smoby, Bébé Confort.

Notre propos est de dire aux étudiants : « Il vaut mieux rentrer dans l'entreprise, au lieu de dire « ce sont des méchants ! », et essayer de tirer les entreprises vers notre propos artistique, au lieu de les regarder de l'extérieur et de faire un produit en disant « voilà ce qu'ils devraient faire ! » »

### J. FRANC :

Mon directeur voulait que l'école des Beaux-Arts de Saint-Étienne soit un lien avec le monde industriel. Aujourd'hui, les stages en entreprises sont désormais obligatoires.

On accepte certains projets des entreprises si cela nous intéresse et si le projet rentre dans un cadre pédagogique. Puis il y a la négociation d'un tarif. L'entreprise ne doit pas non plus être trop pressée, car l'école forme des étudiants et cela prend du temps. Sinon elles appellent des agences.

J'ai continué à développer des contrats prospectifs avec des entreprises, comme CALOR, ALACATEL. Avec elles, nous avons un programme pédagogique sur un projet prospectif. Dans le cas d'Alcatel, on a pu faire une exposition et l'entreprise a réalisé un prototype.

L'école a cherché à sensibiliser les PME de la région au design. Participaient au projet la CCI, les acteurs locaux et les étudiants chercheurs de notre 3<sup>ème</sup> cycle. Au début, on avait invité des designers, des chefs d'entreprise... On a renouvelé l'opération, mais en invitant surtout des chefs d'entreprises, pour qu'ils discutent de leurs succès ou leurs échecs en design. On souhaitait qu'ils présentent le design comme un investissement et non comme un coût.

On souhaitait sensibiliser le marché pour que nos étudiants trouvent des offres en entreprise. Par ailleurs, nos designers étaient intéressés de comprendre ce qui motive un chef d'entreprise à faire appel au design, comment rentrer dans l'entreprise...

On a organisé des réunions qui regroupaient des designers, des entreprises pour motiver les autres à faire du design.

#### **JP. VITRAC :**

A l'école, il faut que les designers s'impliquent vers l'entreprise. Malheureusement les écoles de design sont

peu impliquées dans ce domaine-là : quand on leur parle de marketing, elles sautent au plafond. Pour elles, il faut laisser la liberté au créateur.

#### **R. TALLON :**

Je ne faisais pas venir les entreprises, car elles ne veulent pas perdre leur temps. Je ne voulais pas les mettre en stage dans l'industrie. L'étudiant doit vivre une aventure scolaire et pédagogique. Dans l'industrie, les gens sont sous pression. De ce fait l'étudiant ne peut pas s'immerger favorablement et il se fera rejeter.

#### **CAS D'ECHEC DE LA RELATION ECOLE ET ENTREPRISE**

##### **MARION LAPORTE :**

On a été contacté par l'entreprise, Mattel : elle a proposé une opération pour aider les enfants à appréhender les arts et la culture. On leur a proposé de monter, dans des classes difficiles, un parcours artistique avec le Centre Pompidou et les Musées sur la thématique du rose et du bleu. C'était du pur mécénat. Le seul moment où le lien se faisait entre Mattel et le projet était lors de la communication presse.

En fait, les attentes économiques et pédagogiques ont du mal à s'harmoniser. En effet, un enseignant dans sa classe n'a pas à rendre des comptes, il est maître de son enseignement. Mais le financeur Mattel voulait des informations sur ce qui était fait avec son argent. De plus, des parents ont su que Mattel était le financeur, et cela ne leur pas vraiment plu.

## LE CAS DE L'ENSCI

### AM. BOUTIN :

Je suis arrivée en tant que directrice quand l'école avait été inaugurée depuis plus d'un an. L'idée de programme pédagogique était bonne et je n'ai pas changé les idées de fonds. Parmi les principes pédagogiques de bases que j'ai essayés d'insuffler dans l'école, c'était qu'il n'y a pas opposition entre la créativité et les contraintes. Plus on a de contraintes, plus on peut être créatif.

L'important n'est pas la formation à la création, ni la formation à l'absence de contraintes, mais la formation à la gestion de contraintes différentes et de contextes différents. Il n'y a pas de modèles. Il faut savoir créer quand on a des contraintes et quand on n'en a pas.

### J. MALICHAUD :

L'école avait la double tutelle. Mais le Ministère de la Culture met 2 fois plus d'argent que le ministère de l'industrie. Néanmoins, le ministère de l'industrie agit intelligemment, car il passe des commandes à l'école. Il donne des dossiers, et l'école est obligée d'aller dans la voie impulsée par

le Ministère de l'industrie. Par exemple, le ministère de l'industrie a demandé à ce qu'il y ait un site d'initiation au design pour les écoles d'ingénieurs et de commerce : [placeaudeesign.com](http://placeaudeesign.com).

### R. GUIDOT :

Les 2 ministres qui ont inauguré l'ENSCI étaient Lang, Ministre de la Culture, et Fabius, Ministre de l'Industrie. Les parrain et marraine étaient Prouvé et Perriand, qui savaient mieux que quiconque ce que signifie « Art appliqué à l'industrie ». A l'époque, des gens comme nous l'avons dit refusaient le mot design, car le « stylisme » se portait bien, en particulier dans le domaine de l'automobile.

### GENEVIEVE SENGISSEN :

La FEDI siège à l'ENSCI. On peut ainsi faire valoir l'avis des professionnels dans l'école qui sert de référence pédagogique en matière de design.

## 9.5 ANNEXE 5 - LES GUIDES DES ENTRETIENS DE MONTREAL

Bonjour, je réalise une recherche sur le développement du design industriel en France. Mon intention première est de comprendre si les institutions peuvent favoriser le changement dans notre société. Pourquoi cette question ? En général, les institutions sont considérées comme favorisant l'inertie, le statu quo, les normes, les règles... et non le changement.

Or, en France, je me suis rendue compte que les institutions avaient joué un rôle intéressant dans le développement d'une source de changement, qu'est le design. Pour cela, j'ai été amené à rencontrer des experts du design en France (des designers indépendants et en entreprise, les responsables au gouvernement, les syndicats, 2 historiens, un journaliste, 2 associations chargées de promouvoir le design en France).

Ensuite, j'ai construit une base de données, où j'ai suivi l'évolution de près de 250 agences de design de 1989 à 2002. J'en ai tiré plusieurs résultats. Mais, je me suis rendu compte en discutant avec mes collègues étrangers, que le contexte français influençait grandement certaines de mes remarques. C'est pourquoi j'ai demandé à Marie-José Lacroix, lors de la Biennale du Design à St-Etienne, de me mettre en contact avec des experts à Montréal pour prendre du recul sur mes résultats.

Avant de présenter ces résultats, j'aimerais connaître votre position vis-à-vis du design industriel.

### Présentation personnelle et Description du décor :

- (1) Pourriez-vous vous présenter à titre personnel ? (nom, métier, expérience, parcours professionnel...)
- (2) Quel est le rôle de votre organisation ? (vendre des idées, des produits clés en main... Cf. les domaines d'expertise)
  - a. Pour les non-designers : quelle est votre relation au design ?
- (3) Quelle est la définition retenue du design ?
- (4) Constatez-vous un décalage entre votre approche du design et l'approche du public en général ?
- (5) Pour planter le décor : Comment décririez-vous la place du design industriel dans votre province ?
- (6) Depuis quand le design se développe-t-il ?
- (7) Qui ont été les premiers à le faire ?
- (8) De façon générale, quelles sont les retombées du design pour vous, votre institution ou organisation, et pour le pays ?

### Pour les institutions :

- (9) Quand cette institution a-t-elle été créée ?
- (10) Connaissez-vous les raisons de sa création ?
- (11) Y a-t-il eu des évolutions entre aujourd'hui et la création ?

- a. Si oui : Décrire.
- (12) Quelles sont les activités de l'institution qui sont en lien avec le design ?
- (13) Est-ce qu'elles ont favorisé le développement du design industriel à Montréal et au Québec ? Donner des exemples.

**Pour les designers/entreprises :**

- (14) Quand avez-vous créé cette organisation ?
- (15) Quel était votre but ?
- (16) Quelles sont vos relations avec les entreprises ? (faciles, moyennes, difficiles)
- (17) Comment considèrent-elles le design ?

Pour construire ma base de données, j'ai utilisé une revue intitulée « Le guide des professionnels du design » de l'éditeur Stratégies. A l'intérieur, on trouve une présentation des agences qui ont voulu paraître. Elles décrivent :

- Leur façon d'appréhender le métier de designer, appelée Philosophie
- Leurs expertises dans le métier du design (graphique, produit, environnement, sensoriel, et stratégique)
- Une liste de leurs clients
- Une liste des prix/reconnaisances
- Une liste de leur participation à des associations, syndicats, école...
- Leur adresse, leur année de création, leur forme juridique, l'effectif, le CA

J'ai constaté que les philosophies faisaient référence à des valeurs institutionnelles historiquement bien marquées.

- (18) Selon vous, quelles sont les valeurs du design industriel adoptées par les agences ?

Personnellement, j'en ai retenu 3 : une logique fonctionnaliste, une autre plus apparentée aux Formes Libres et une autre encore abordant le design par la stratégie. Certaines combinent plusieurs approches.

**Rappels des Définitions pour la recherche :**

**LOGIQUE FONCTIONNALISTE :** les agences appréhendent le métier de designer comme permettant de trouver une réponse juste, cohérente, basée sur des savoir-faire pointus, professionnels, rigoureux. L'agence met l'accent sur l'expertise, l'expérience, la technique. Elle donne un résultat qui fonctionne, qui est efficace. Elles cherchent l'équilibre, la cohérence, l'harmonie quasi-parfaite.

**LOGIQUE DES FORMES LIBRES ou LOGIQUE FORMALISTE :** les agences personnalisent la relation avec le client ou le produit lui-même. Elles mettent en avant la folie, l'originalité, les couleurs, le dessin, l'émotion, la séduction et les dimensions culturelles. Elles cherchent la souplesse, la légèreté, le rêve. Elles s'enrichissent de l'expérience, car elles partagent avec leurs clients une relation humaine. Le design est parfois proche de l'Art.

**LOGIQUE STRATEGIQUE :** les agences ont avant tout une démarche stratégique dans l'approche du questionnement de leurs clients. Elles ont une réflexion marketing (linéaires, consommateur, les 4P...) Le design est un facteur clé de succès indispensable dans l'environnement concurrentiel des clients. Il donne un avantage concurrentiel durable aux entreprises. Le design permet une efficacité commerciale (vendre) et économique (la

rentabilité). Les agences ont une réflexion prospective technologique, commerciale et stratégique. Le design est un outil de management.

Je ne considère pas une logique supérieure aux autres. En revanche, j'ai essayé de comprendre ce qui pouvait influencer les agences à référer une logique du design plutôt qu'une autre dans leur manière de se présenter, ce que j'appelle « l'image ».

Pour bien distinguer chaque image, 3 personnes (1 expert et 2 candides) les ont codées avec moi. Ainsi, nous avons codé les agences en fonction de leur image, et toutes les années (elles pouvaient changer d'une année sur l'autre).

Ensuite, nous avons testé des liens, ce qui nous a conduit à plusieurs résultats, dont j'aimerais vous faire part.

(19) Avez-vous des questions ?

Tout d'abord, j'aimerais connaître le **profil des agences de design** au Québec et/ou Montréal.

(20) Quelle est la **taille moyenne** des agences ?

(21) Quelles différences pensez-vous qu'il y a entre une grande agence et une petite agence au niveau de l'approche du métier de designer ?

Selon les tests réalisés, on constate qu'en France, **plus les agences sont grandes, plus elles ont une image du métier plutôt Fonctionnelle**. Le métier est très formalisé, voire mécanique. Chaque corps de métier a une place bien explicite. La relation avec le client est alors impersonnelle, mais elle est efficace et rigoureuse.

(22) Qu'en pensez-vous ?

Pour poursuivre dans la description du marché des agences de design au Québec / Montréal :

(23) Savez-vous si les **agences s'affilient à des organismes**, comme des syndicats, des associations de promotion du design, des écoles, des bibliothèques, des musées... ?

(24) Si oui, selon vous, pourquoi font-elles cela ?

Selon les tests, on constate qu'en France, **plus les agences parlent de leurs affiliations françaises, moins elles adoptent les valeurs du fonctionnalisme**.

Je sais que la logique fonctionnelle a été la première en France du métier de designer.

Je me suis alors demandé si ce résultat ne venait pas du fait que le fonctionnalisme est déjà légitime : les agences n'ont pas alors le sentiment qu'il faille donner des cautions extérieures pour légitimer leur existence.

(25) Qu'en pensez-vous ? Pensez-vous que ce soit propre au contexte français ?

(26) Savez-vous si les agences sont en **partenariats avec des entreprises étrangères** ?

(27) Si oui, pourquoi font-elles cela ?

Les résultats montrent que **plus les agences sont affiliées à des partenaires professionnels étrangers, plus elles adoptent une image formaliste du design industriel**. Il faut préciser que la France est un pays cartésien, mathématique. Les agences cherchent alors des cautions en dehors des frontières. Peut-être est-ce plus difficile de trouver des organismes ou des partenaires français.

(28) Qu'en pensez-vous ?

Les résultats montrent que **plus les agences sont affiliées à des partenaires professionnels étrangers, plus elles ont une image stratégique**. Peut-être est-ce dû au fait que le concept même de partenariat soit plus familier à l'approche stratégique.

Pour poursuivre la description :

- (29) Les agences ont-elles l'habitude de présenter leur travail en faisant allusion à leurs clients ?  
Donnent-elles **une liste de clients** ?
- (30) Selon vous, comment choisissent-elles les clients à citer ?
- (31) Est-ce qu'elles présentent un **large éventail de secteurs** ou, au contraire, présentent-elles des clients de peu de secteurs ?

Les résultats montrent qu'en France, **plus une agence cite de très nombreux secteurs différents, plus elles adoptent les valeurs de l'approche formaliste**. Comme si l'étendue des relations marchandes de l'agence lui conférerait une plus grande légitimité.

- (32) Qu'en pensez-vous ?

Pour poursuivre la description des agences à Montréal :

- (33) Est-ce que les agences citent des **clients de grande réputation** ?
  - a. Réputation = coté en bourse, leaders nationales ou internationales
- (34) Pourquoi font-elles cela ?

Les résultats montrent qu'en France, **plus une agence cite des clients de forte réputation, plus elle adopte les valeurs du**

**design stratégique**. Cela est cohérent si l'on rappelle que ces agences considèrent le design comme un facteur clé de succès et comme générant un avantage concurrentiel durable. En citant les « grandes » entreprises, elles prouvent leur approche. En somme, elles disent « Regardez, ces entreprises réputées collaborent avec des agences comme la nôtre. Elles ont réussi. Faites alors comme elles, si vous voulez réussir ! »

- (35) Qu'en pensez-vous ?

Par contre, les résultats montrent un lien opposé. **Plus les agences citent cette qualité de clients, moins elles ancrent leur image dans le Formalisme**. Je me suis dit que cela devait être dû au décalage d'approches entre ces 2 univers. En effet, les grandes entreprises sont généralement de grande taille, cotées en bourse, elles sont fortement formalisées ; alors que les agences de type formaliste privilégient la relation humaine, l'art de raconter des histoires, de l'émotion etc. Je ne sais pas si ce lien négatif vient des grandes entreprises ou des agences.

- (36) Qu'en pensez-vous ?

Pour poursuivre la description des agences à Montréal :

- (37) Quelles sont **les expertises générales** des agences en design ?
- (38) Y a-t-il des agences hyper spécialisée et d'autres qui sont multiples compétences ?

Les résultats montrent qu'en France, **plus les agences ont une expertise multiple,**

**plus elles ont une image formaliste, mais également stratégique.**

Pour les agences formalistes : J'ai compris ce résultat en me disant que cela venait du besoin des agences de type formalistes à transférer des savoirs d'un type de design à un autre. Puis, comme elles travaillent avec de multiples secteurs, elles doivent pouvoir répondre aux besoins de tous ces secteurs (agroalimentaire versus banque).

Pour les agences stratégiques : j'explique ce résultat en rappelant que ces agences doivent avoir une approche globale du questionnement, et donc être capables de répondre à un besoin de différentes manières sur des supports différents.

(39) Qu'en pensez-vous ?

Pour poursuivre la description des agences à Montréal :

- (40) Existe-t-il **des prix, des reconnaissances** à Montréal, Québec ?
- (41) Quelle est leur influence sur la pérennité des agences ? Et sur l'approche du métier de designer ?
- (42) Quel est le type d'agences qui met en avant les prix reçus ?
- (43) Pourquoi ?

Les résultats montrent que **plus une agence cite les prix, plus elle a une image stratégique**. Je sais que les prix apportent une garantie, une caution aux structures primées.

(44) Qu'en pensez-vous ?

Les résultats montrent que **plus une agence cite les prix, moins elle a une image**

**formaliste**. Je me suis dit que cela était dû à la considération des designers « artistiques » qu'ils ont d'eux-mêmes : ils ne peuvent pas se mettre dans un moule.

- (45) Qu'en pensez-vous ?
- (46) Souhaitez-vous revenir sur certains des résultats ?
- (47) Avez-vous des questions ?

Je vous remercie.

*Remarque : Toutes citation tirées des pages suivantes impliquent notre accord et celui des personnes citées. Merci de votre compréhension.*



## 9.6 ANNEXE 6 - POINTS CLES DES ENTRETIENS DE MONTREAL

### C. GODBOUT :

J'essaie de trouver un dénominateur commun entre « me faire plaisir en tant que créatif », « faire plaisir à un industriel » et « faire plaisir à une collectivité que l'on ne connaît pas. » J'aime savoir que les gens sont bien assis dans mes chaises : cela me touche ! En tant que créatif, on a besoin de cette reconnaissance. Il y a donc une relation à 3 : une collectivité ou un enfant/un homme/une femme, un fabricant et moi. Quelqu'un qui convainc une industrie, mais qui ne satisfait pas la collectivité, a un problème.

Le design est une discipline très complexe. Elle fait appel à la culture, à la connaissance, à l'intuition, à la curiosité, à l'expression créatrice, à la rigueur logique, pragmatique... C'est complet !

Le design est l'ordre et le chaos. La pensée créatrice n'est pas une façon de pensée unique. C'est dur de définir les étapes 1, 2... Parfois, c'est tout mélangé.

### MJ. LACROIX :

Pour nous, le design renvoie davantage aux processus qu'aux résultats. (...) Je suis très inclusive : cela regroupe tous les métiers de la conception, de la mise en forme. Cela va de l'objet à la ville. Le designer est en situation de commande et non dans la liberté artistique pure.

### M. CHOKO :

Je ne crois pas que l'on essaie de communiquer une définition au Centre de Design. On y va par notre pratique.

*Vous définissez alors le design par la pratique et non de manière ontologique.*  
Oui. De toute façon, toutes les définitions ne sont pas bonnes. Dès que l'on fait une définition, on laisse tomber des morceaux. Et par exemple, on se retrouve avec des coupures radicales avec les métiers d'art. Or, je pense que c'est difficile de justifier une telle coupure, surtout dans les pratiques comme les nôtres.

En design, on s'oriente vers la série et non vers la pièce unique. Beaucoup de designers cherchent à se distinguer et font de la pièce unique, qui va être exposée en galerie. Et c'est paradoxal. Je rappelle toujours que l'idée fondamentale du design est de mettre à la disposition de tous des objets de qualité. C'est donc la démarche exactement inverse.

### S. LANIEL :

Il y a plusieurs écoles de pensée pour définir le design. Je pense que c'est l'amélioration du cadre de vie, mais c'est aussi le design industriel avec la compétitivité des entreprises. Il y a donc de l'innovation, en raison de la concurrence avec les autres pays. Cela joue à 2 niveaux.

### M. DALLAIRE :

Le design est la pensée. Je pense que la technique est au design, ce qu'est l'orthographe à la littérature. C'est essentiel.

Le beau design est parfois mauvais, et le bon design est parfois laid.

Pour en revenir à l'art, ce qui m'intéresse dans le design au-delà de la fonctionnalité,

c'est l'accomplissement esthétique. Et l'esthétique n'est pas le stylisme. C'est l'expression signifiante de l'objet.

Le design est à l'objet ce que l'architecture est au bâtiment. Je suis plus un architecte qu'un artiste. Je puise dans la technique.

#### **M. FOTI :**

Je suis encore très idéaliste à me dire que le design ne doit pas être pas uniquement esthétique. Puis le design suppose d'observer l'objet pour l'améliorer pour son utilisation. *Il faut alors une utilité.* Absolument ! Je crois encore à ça. Je trouve qu'il y a encore trop d'idées de consommation. Pour moi, le design est quelque chose qui lie la forme et la fonction.

#### **A. DESROSIERS :**

Pour moi, le design consiste à définir les attributs des objets, physiquement, c'est-à-dire visuellement, chimiquement, électroniquement... C'est une définition quasi-mathématique d'un objet, d'un vêtement, d'un logo. Le mot design n'a pas de connotation, de valeur, de style...

Le design est comme la somme des informations qui constituent le code génétique, le cerveau, le caractère... C'est tout cela. C'est une définition d'ingénierie.

Mais cela ne veut pas dire que les objets ont des qualités esthétiques faibles ou fortes. Evidemment, cela dépend de l'image dans le temps ou l'espace.

*Pour vous, c'est le résultat final qui est le design.* Oui. Ce n'est pas le concept. Il y a un processus pour faire du design, mais le design de l'objet n'est pas son processus. L'acte de concevoir est un cheminement. Il y a plusieurs choses à faire : il s'agit de la méthodologie du design. Mais, il n'y a pas

qu'une méthode, qu'un processus pour arriver à faire quelque chose. J'ai une définition très ingénier.

Pour moi, le design peut être difficilement désincarné. Le design est concret.

On peut prêter à un objet toutes sortes de qualités et d'intentions. Or, cela devient très subjectif et variable selon le lecteur.

J'essaie de revenir à l'essentiel sans pour autant nier qu'il y a des couples produit/services.

Le design d'un objet ne signifie pas qu'il n'a pas d'impacts négatifs : ils en ont tous. Cela dépend des fonctionnalités des objets qui sont différentes. Cela va de satisfaire des émotions à satisfaire des besoins essentiels.

Ma définition n'est pas particulièrement émotive.

Pour moi, la quête de l'efficacité en matière industrielle vise à faire faire les choses dont on a besoin par de moins en moins de gens avec de moins en moins de moyens. Ceci devrait laisser la place à nos énergies sociales, collectives pour s'attaquer à autre chose. Cette recherche de l'efficacité fait partie de la nature compétitive de l'homme.

#### **P. VANIER :**

Le design sert à vendre les produits et à être concurrentiel. Le produit doit être beau, mais aussi bien conçu. Il faut se différencier en ayant des produits biens au niveau de la conception et de l'esthétisme en étant différents par rapport aux pays où les coûts sont moins chers.

#### **C. SPORTES :**

On parle du facteur X, qui fait que le consommateur va acheter un produit plutôt qu'un autre. Eh bien, cela vient de la genèse

d'un produit : les investissements en création, les compromis dans l'industrialisation du produit...

Dans le design, il y a de l'art. C'est très ambigu. (...) L'art est un moyen de communication, qui est universel. L'art décrit une émotion, il invente un nouveau langage. Les gens vont être interpellés, même si c'est en japonais, français, anglais... Le design d'un objet, par contre, a une finalité fonctionnelle ; il va y avoir une question de la valeur socioculturelle, alors que l'art sert à se faire plaisir ou se faire du mal, mais surtout à réfléchir. Le design est sensé être utilitaire.

Le design est plus sociologique que l'art. On s'adresse à une population ; c'est calculé comme un acte chirurgical.

Michel Dallaire disait quelques chose d'intéressant : le design est l'architecture de la forme pratique.

Le design a des valeurs socioculturelles, tu es donc obligé de t'adapter là où tu vas. Le fait d'avoir des partenaires étrangers facilite le travail. Par exemple, je connais des agences, qui ont un réseau local, car ils ont des clients partout.

#### **S. BERKOWICZ :**

Dans mon cas, je parle du design graphique, du design de meubles, d'objets, d'architecture, d'intérieur. Je vais moins dans le côté industriel. Ma mission est de parler aux designers, de montrer au public qu'il y a une pensée derrière ce qui se fait, une pensée contemporaine.

J'essaie, en fait, de montrer pourquoi certains objets existent et quelle est leur légitimité.

Pour moi, le design a plus le sens italien, c'est-à-dire qu'il y a un projet, une raison d'être, un sens, et qui met en œuvre

différents moyens et technologiques pour arriver à un produit fini : la technologie, la créativité, la poésie, la fonctionnalité ou la non-fonctionnalité... Il faut un projet, une raison d'être à un produit, qui devrait apporter quelque chose de nouveau. Si c'est pour apporter la même chose, ce n'est pas la peine de le faire. Cela doit améliorer la qualité de la vie.

Aujourd'hui, on a intégré les notions de « design = plaisir = business. » (...) Désormais, les étudiants sont éduqués à ça.

#### **LE METIER DE DESIGNER :**

##### **C. GODBOUT :**

J'ai constaté que si tu dis que tu es designer industriel, les gens pensent que tu dessines des usines ou des pièces d'usines. Si tu dis que tu es designer, ils croient que tu dessines des vêtements, de la mode. En fait, peu de gens comprennent réellement ce que fait un designer.

Je voyage en Europe et je constate que souvent on dit des formalistes qu'ils pensent d'abord à l'expression de la forme pour trouver une façon de la réaliser. C'est ce qui prime. On a la peau, puis on dessine le reste. En fait, il n'y a pas de bonne méthode, c'est ce qui fait la beauté, la passion et la difficulté de cerner ce qu'est le design. C'est la simultanéité des intuitions. On dessine le squelette et on pense en même temps à la colonne vertébrale.

##### **MJ. LACROIX :**

J'ai fait un mémoire sur la question de l'organisation des informations en design. On produit des informations sous des formats extrêmement variés et pour concevoir, on a besoin d'informations venant de sources très diversifiées – de

l'information hyper technique à l'information artistique, culturelle...

[Pour intégrer le design à la ville] Il y a une difficulté à trancher lorsque les fonctions sont transversales comme le design, le développement durable, la sécurité... Ces fonctions doivent être intégrées à l'ensemble des services.

Il y a eu une période de spécialisations. Mais, à présent, le métier bouge, et les interfaces entre les métiers deviennent floues. Les jeunes nous apprennent ces évolutions : ils participent à des consortiums avec des graphistes, des anthropologues etc. Il y a une réelle richesse des horizons variés autour d'un même problème.

On ne peut pas être bon dans tout à titre individuel, mais au niveau de l'équipe, on doit être bon en tout. Je suis optimiste en voyant que les jeunes ont des ego de créateurs beaucoup moins grands. Ils veulent partager la création en faisant confiance à d'autres compétences.

#### **M. DALLAIRE :**

Notre formation est très technique. Ce sont des arts appliqués. On étudie la mise en forme, la machinerie... On apprend le dessin technique. On n'est pas que des artistes, on est aussi des techniciens. En design, il faut connaître la machine-outil, qui fabrique les produits. Il faut connaître ses mouvements, le potentiel de chaque type d'outils.

Je suis d'une génération très spécifique. Je travaille avec des jeunes designers, et on n'a pas exactement la même point de vu, ni la même formation. On se complète très bien. Moi, j'ai 62 ans, je suis né en 1942. Ma génération a eu une formation technique poussée.

Dans la recherche d'idées, stylistique, tout nous est permis, quand on n'a pas la responsabilité du faisable. Alors si on dessine n'importe quoi sans se préoccuper de la faisabilité, on risque d'éblouir davantage, parce que l'on fera des choses qui sortiront des images que l'on se fait de l'objet. Si on est très conscient de ce qui est faisable, on fera moins de choses audacieuses sur le plan du geste créatif.

La plupart du temps, on travaille à partir d'une page blanche. Si le client nous embauche pour imaginer des produits pour eux, c'est parce qu'ils veulent que l'on fasse autrement. Si on fait comme les autres, ils n'ont pas besoin de nous !

La principale qualité d'un designer est la curiosité.

On se dit que l'on a une idée et on se demande comment on va la réaliser. Souvent on doit définir la machine qui doit la produire. Il m'est arrivé d'imaginer un produit qui n'était pas faisable en utilisant la machinerie d'usage. On a dessiné la machine pour le faire.

C'est un orgasme complet : l'inquiétude, l'insécurité, l'excitation, le frisson, la découverte et le plaisir.

Il faut également savoir s'oublier. Par exemple, faire du design dans un projet de commande publique revient à écrire une symphonie. Il faut que tout soit cohérent. On ne peut pas mettre d'un coup un accordéon !! Il y a un thème, on le développe et on doit le retrouver dans tous les objets. (...) Il doit être de la même mère et du même père. Les enfants se ressemblent tous un peu. La famille d'objets doit avoir un point de ressemblance au niveau de la volumétrie, du geste, de la géométrie, de la manière dont les matériaux sont utilisés.

Il y a 3 sortes de designers : celui qui résout le problème, celui crée des problèmes et celui qui résout son problème. (...) Il y a également le designer vedette, comme Starck. Ceux sont des icônes, des modèles. Mais le design d'auteur est parfois mal indiqué pour le grand public.

En architecture comme en design, il y a des artistes et des techniciens. Ceux qui sont respectés et admirés en architecture sont les artistes. On admire leur audace, leur constance, la solidité de leur création. Notre travail est de créer de la surprise. S'il n'y a pas de surprise, il n'y a pas de séduction. Et s'il n'y a pas de séduction, il n'y a pas de vente.

L'équipe est importante, car la séduction est parfois très éphémère. On s'excite pour une forme ou un détail. Et 3h plus tard, le soufflet est tombé. L'équipe permet de partager les points de vus.

Avec Internet, on est spontanément informé. (...) Cela rend la création beaucoup plus difficile, car, quand on possède l'information, on est obligé de resserrer les paramètres de conception. (...) Clemenceau disait : « A ne pas connaître son histoire, on risque de la répéter. » Si on ne connaît pas ce qui existe sur le marché, on risque de refaire la même chose.

Souvent, les ingénieurs n'acceptent pas tout. On a une expression ici : on les appelle les « bas bruns. »

#### **A. DESROSIERS :**

Tout le monde peut être designer, car il n'y a pas de diplôme ou une réglementation de la pratique.

La présence dans les revues est une des raisons pour laquelle les designers pratiquent ce métier : ils aiment le côté expressif, créatif, alors que pour l'entreprise

manufacturière ou commerciale, le designer devient un moyen de rencontrer leur mission : faire des bénéfices, avoir un rendement pour les actionnaires.

Il s'agit d'un travail d'équipe. Le travail de groupe est bien plus important en industrie.

J'entends par « designer », une personne de formation ou une qui a au moins le titre et qui touche au produit. Une partie des ingénieurs ont une formation pour faire du design.

#### **C. SPORTES :**

Les gens des soirées sortaient de milieux universitaires et ils m'ont conseillé de reprendre mes études pour voir si j'aimais vraiment le design, car je n'avais pas appris les bases : faire les plans, introduire le marketing, mettre en marché un produit...

Dans la société dans laquelle on vit, il y a la confusion entre le designer et la méthodologie du designer. Par exemple, quelle est la différence entre un artisan et un designer ? Pour moi, il n'y a aucune.

Le truc qui m'a toujours énervé, c'est que quand on dit que l'on est designer, les gens sont en admiration. (...) On oublie le travail. (...) Puis les objets sont oubliés. (...) Dans notre société, il faut retenir des icônes. Et cela m'énerve.

Il y a la volonté de l'humain, la capacité du designer et la frustration de l'artiste. Du coup, ils sont là...

Notre métier est de faire rêver les gens. Et on est comme les publicitaires, sauf qu'on les fait rêver avec la matière. On travaille avec le tactile, la lumière...

On achète du temps pour réfléchir et faire réfléchir les gens, alors que la finalité est extrêmement banale. On travaille avec une technologie qui existe ; on travaille sur un produit qui existe ou qui est en train

d'exister, mais qui répond à un besoin qui a toujours existé. On a en fait cet automatisme de raconter des histoires pour attirer les gens. Pour moi, tout est une question stratégique.

**C. MAUFFETTE :**

Je considère qu'un designer industriel n'est pas spécialisé, mais un généraliste. On peut faire n'importe quoi : des bateaux, des montres, des poignets de portes, des chaussures...

**L. BRASSARD :**

Certains ingénieurs se présentent comme designer.

**DESCRIPTION DU DESIGN A QUEBEC /  
MONTREAL / AMERIQUE DU NORD**

**C. GODBOUT :**

L'Expo 67 a été important. Avant on ne parlait pas vraiment du design. Ensuite, il y a eu quelques belles années. Il y a eu l'émergence de gens comme Michel Dallaire, Morelli... Pour le grand public, c'est plus récent : dans les années 70/80.

L'évolution du design... C'est erratique, morcelé. Il y a eu des magazines dans les années 80. Mais, cela concernait l'aménagement d'intérieur, le mobilier et moins le design de produit.

Il y a eu des initiatives personnelles, comme l'IDM, le SIDIM... Certains projets ont eu des subventions, et d'autres non. Cela a peut-être nui à une évolution saine des organismes de soutien au design. La mentalité québécoise est un mélange d'américain et de latins. Je trouve qu'il y a moins de cohésion dans la communauté locale.

**MJ. LACROIX :**

L'Expo 67 a été déclencheur pour attirer des designers étrangers, et cela a permis de développer le design national. En effet, il y avait des commandes exceptionnelles, qui offrent une liberté. Il y avait beaucoup d'argent. Les designers pouvaient faire de la recherche. Ils n'étaient pas vraiment dans une contrainte financière. Des innovations ont vu le jour. Les métiers en design et en architecture ont été lancés à cette époque.

Le Ministère de la Culture a été le premier à soutenir le design avec un programme d'aide pour le développement des prototypes. C'était pour aller plus loin que les métiers d'art. Les aides étaient pour les concepteurs. Ensuite, le Ministère de l'Industrie a pris la relève avec des programmes de soutien à 2 niveaux : (1) aux entreprises pour intégrer le design. Ils finançaient les honoraires des designers. Aujourd'hui, on ne peut plus le faire, car les marchés sont ouverts. Puis (2) il y avait aussi des aides pour des projets comme Liaison Design. Ils devaient avoir un caractère promotionnel collectif. Cela a été important dans les années 80/90.

Ce ne sont pas toujours des institutions, mais des individus, qui ont communiqué autour d'eux. Ils ont permis de donner une place au design dans les discours économiques, politiques, culturels. (...) Des designers ont été révélés au grand public, qui a compris qu'il y avait des concepteurs. Ginette a fait preuve de grande pédagogie pour communiquer le design.

Les années 70 ont été importantes pour des initiatives personnelles. Dans les années 80, les fonds publics ont décollé.

**M. CHOKO :**

On est juste aux balbutiements. On n'a pas de vedettes, ni d'entreprises reconnues internationalement. On est modeste.

On est allé dans la rue avec un enregistreur et on a demandé aux gens : « Qu'est-ce que le design pour vous ? » Finalement, ils avaient une vue assez juste de la chose. Mais, tout de même décalé vers le haut. Il y a cette idée que le design c'est du luxe et cher, ce qui est paradoxal. Ils ne pensent pas au design des objets communs.

Ici, tout le monde doit avoir un discours bien plus business, parce que c'est lié à la façon de voir les choses ici ! Les agences disent facilement à leurs clients : « Le design va améliorer votre chiffre d'affaires. » Que ce soit plus fonctionnel ou plus poétique, je pense que les agences s'en moquent. Malheureusement ! Il y a quelques agences qui jouent là-dessus. Au pif, j'ai tendance à penser que c'est un discours plus économique. C'est plus culturel. Puis, c'est une question d'avancement de la réflexion. Ici, dire à un chef d'entreprise que vous allez mettre de la poésie dans ses produits est ridicule. Il vous mettra dehors ! En fait, il n'en est pas là.

Claude est un des seuls qui fait des produits qui arrivent sur le marché. Il est très artisanal dans son travail. Il fait ses prototypes dans son atelier : c'est de la bricole ! Mais, c'est la réalité du Québec. Michel travaille différemment. Il a plus de moyens, il peut donc faire de meilleurs prototypes. Puis, il est en relation avec des grandes entreprises. Mais, cela reste quand même du bricolage.

Depuis les années 80, le style international fonctionnaliste est tombé. C'est même mal vu, car c'est traditionaliste. Quand je regarde les grandes vedettes, c'est du formalisme.

Ici, on est bien moins soumis aux effets de mode. On a l'habitude d'être multiculturels, on a des horizons beaucoup plus ouverts. Les styles et les écoles sont très éclectiques. Il y a eu un passage fonctionnaliste dans les années 70 au moment de l'explosion du design. Mais, rapidement, on a regardé autour de nous. Par définition, le Québec regarde dehors. On est rattaché à l'Europe mais on est à côté des Etats-Unis.

**S. LANIEL :**

La grande spécialité du Québec est que, quel que soit le secteur, on est fort en sur-mesure.

**M. FOTI :**

L'expo 67 a été l'événement du design pour la planète. Le nombre de gens qui ont pris le Canada comme le siège du design est très important ! Mais, il n'y a pas eu de relèvé. Il y a eu un pic, puis c'est tout. (...) L'Expo 67 était comme une expérience, mais les gens n'étaient pas prêts à ça. Il y avait un énorme décalage culturel.

De nombreuses personnes ont du design fonctionnel et esthétique. Mais elles n'avaient pas de formation académique de base en design.

**A. DESROSIERS :**

Depuis les années 80-85, la taille du marché des agences n'a pas cru. Hormis le roulement normal, il y a eu beaucoup de designers qui sont allés travailler en industrie pour des manufacturiers. Ce n'est pas la partie visible de la profession.

Les historiens amènent la naissance du design industriel autour des années 20 aux Etats-Unis. Ici, c'est à partir de la fin des années 50-60 que l'on a vu des professionnels utiliser le terme.

Il y a eu une pénétration importante des professionnels du design pendant les années 80 à 2000. Mais, il y a eu une saturation dans les années 95. On a vu une bonne génération dans les années 95/2000, occuper les emplois de production d'imagerie informatique. Ces gens-là n'allaient pas forcément concevoir des objets, mais ils savaient utiliser des logiciels d'images, infographie... Comme il y avait un manque et un grand besoin, une bonne partie de cette génération-là est allée dans ce domaine. C'est du design au sens large, mais, en fait, cela allait de pair avec une certaine saturation. D'ailleurs, les bureaux ont cessé de croître.

Si vous faites la somme des employés dans les agences de design, il y a 20 ans et vous faites la somme maintenant, il n'y a pas une grande différence. Il y a plutôt une stabilité.

La tradition du design ici est celle de l'invention, mais pas vraiment celle du mobilier. Par exemple, Charles fait plutôt du design artistique.

#### **P. VANIER :**

Au milieu des années 80, il y a eu un ralentissement économique. Une Commission a été créée et avait la charge d'identifier des axes pour relancer l'économie à Montréal. Elle a analysé les forces et les faiblesses dans le rapport Picard en 1986. Exemples d'axes : l'aéronautique, la pharmaceutique, la créativité par le design □

Cela a abouti à la création de :

- ✓ IDM : organisation à but non lucratif financée par la province et le gouvernement fédéral de Montréal. Cet organisme donne des fonds pour le design industriel.

- ✓ Commissariat du design (MJ. Lacroix)
- ✓ SIDIM (G. Gadoury)

Une firme peut demander une aide à ces organismes.

Sur le plan économique, il y a ici beaucoup de filiales américaines. La conception se passe aux E.U., et ici, les entreprises adaptent et exécutent.

Il existe de grosses entreprises contrôlées par les Américains, quel que soit le secteur. Elles ont une approche fonctionnaliste.

#### **C. SPORTES :**

Sur un plan historique, le design local existe depuis que le design existe aux Etats-Unis. Il y a un intérêt vif et significatif depuis les années 2000, c'est-à-dire qu'il y a de plus en plus de concours, de boutiques qui importent des produits pointus, il y a de plus en plus d'échanges avec des designers qui viennent faire des conférences. Montréal va à Saint-Etienne, va au Salon du Meuble... Il y a une ouverture sur l'extérieur.

Montréal a un énorme complexe d'infériorité par rapport à l'extérieur. Ils ne sont pas français : ils sont Québécois. Ils ne sont pas Américains, mais ils sont Français. Mais, il vaut mieux avoir de l'humilité et se dire « On va aller de l'avant, on va s'ouvrir à l'émigration. »

Ici, on n'est pas nombreux, et les designers font tous à peu près la même chose : le produit médical, la grande consommation... Mais, il y a un talent fou ici, car il y a une fraîcheur du type de je-m'en-fous-du-qu'en-dira-t-on. (...) En fait, les designers ne s'empêchent pas de faire des choses belles, sous prétexte que cela ne va pas plaire à la masse.

Les gens forment une communauté hyper fermée et ils se renvoient des services. (...) Ils mettent aussi des barrières pour rentrer dans les associations.

**C. MAUFFETTE :**

En fait, je dis qu'au Québec, il y a 3 sortes de designers :

- ✓ Le designer inventeur – C'est moi.
- ✓ Le designer artistique
- ✓ Le designer ingénieur – Michel Moran.

Moi, je suis surtout invention / innovation. Mais, cela dépend de ce qui vous passionne.

**S. BERKOWICZ :**

Ici, ce qui marche le mieux, c'est le design d'intérieur plutôt que le design de meuble ou d'objets. Souvent le designer dessine puis fait fabriquer ou fabrique, mais sur le marché, il vend lui-même. Il s'agit surtout des micro-entreprises, qui font tout de A à Z.

Le public a une sorte d'instinct. Il se rend compte que c'est plus réfléchi, soigné, moderne que d'ordinaire. Il y a un peu plus d'extraordinaire que d'ordinaire. (...) Les gens définissent le design par quelque chose qui les surprend, les étonne de manière agréable. Ils ont des notions.

**IMPLICATIONS DES INSTITUTIONS DANS LE DESIGN**

**C. GODBOUT :**

Au niveau des médias, on constate que les fonctionnalistes ont peu d'écho. Les formalistes, par contre, sont plus dans l'air du temps.

**MJ. LACROIX :**

Dans le cas d'organismes comme le Centre de Design, la difficulté est que l'on essaie de mettre en place des procédures soi-disant hyper scientifiques pour choisir des gens. Or, il faut avoir confiance aussi dans l'intuition ! J'ai essayé d'introduire ces paramètres subjectifs dans Liaison Design. Mais, on est dans une société très rationnelle, britannique.

Si on veut que les entreprises s'ouvrent à ces métiers, qui sont nouveaux, il faut des médiateurs en gestion pour les accompagner. Cela revient à gérer l'innovation dans l'entreprise.

La ville a été particulièrement performante au moyen de la création du poste de Commissaire au Design pour mettre en place des initiatives qui encouragent les autres à faire des efforts de qualité en design. (...) Par contre, la ville, en tant qu'institution, n'a pas nécessairement intégré le design ; elle n'a pas modifié ses processus pour intégrer le design. Je pense que ce n'est pas de la mauvaise volonté. Il y a des gens qui travaillent sur le très local, mais qui n'ont pas de culture du design.

Quand il y a un grand projet, je m'efforce de sensibiliser les porteurs du projet pour faire de la place aux concepteurs. Cela permet d'ajouter un caractère unique au lieu. Ces commandes-là sont souvent un levier pour faire connaître des designers et pour développer des produits, qui, ensuite, se retrouvent sur le marché.

L'offre québécoise est dans certains secteurs très faible et on a du mal à concurrencer les offres concurrentielles. Je ne suis pas nationaliste, mais je suis pour la qualité. Mon rôle est de faire que des produits de qualité se développent. Du coup, c'est un plus si les grands projets

peuvent nous servir de levier ! (...) Si l'on travaille bien notre commande ici, on va former des gens, qui seront capables non seulement d'intervenir ici – on leur donne la ville en laboratoire- mais, on leur ouvre un marché ailleurs.

On a convaincu les commerçants à faire du design. Cela a commencé en centre ville et maintenant, cela s'étend. Regarde sur cette cartographie... Cela nous permet d'apprécier le travail réalisé et l'effet d'entraînement.

Montréal va se démarquer comme étant une « ville de design. » C'est très important pour attirer des entreprises. (...) Les agences qui m'intéressent sont celles dont le travail a un impact sur la qualité du milieu de vie.

#### **M. CHOKO :**

Le Centre de Design est un lieu d'exposition essentiellement. Il existe depuis 25 ans ; il a été fondé en 1981 par quelques profs de l'école. L'idée fondamentale est de faire de la promotion du design, mais pas nécessairement local. On présente majoritairement des expositions internationales. (...) L'un des objectifs est de faire connaître et reconnaître le design par le grand public.

Le premier à initier le design ici est le gouvernement fédéral après la Seconde Guerre. Maintenant, tout le monde en parle, mais peu de gens font des choses concrètes. Les pouvoirs publics injectent peu d'argent,

#### **S. LANIEL :**

Le design date au moins de 1998. Il y a eu le rapport Picard. Cela date de 1995 environ. C'était la première fois que l'on mettait le design dans l'axe économique. Suite à ce document-là, le design était une composante importante dans l'innovation

pour se démarquer. De là a été créé l'Institut du Design Montréal. Cet organisme doit faire la promotion du design auprès des entreprises.

Le Ministère du Développement Economique donne des crédits d'impôts surtout au design industriel. Le Ministère de la Culture considère également le design comme une composante culturelle. Mais, il y a plus de choses au niveau de l'industrie qu'au niveau culturel.

Le design a été introduit comme un axe important pour des raisons économiques, pour aider le design, mais ce n'était pas pour une raison culturelle.

Depuis le rapport Picard, on a mis l'accent sur le design comme une fonction économique.

#### **M. DALLAIRE :**

L'Expo 67 nous a amené les plus grands créateurs de la planète : suisses, allemands, russes... On a eu l'excellence. Cela a créé une dynamique très stimulante. (...) A l'Expo 67, chaque pays a donné le meilleur sur le plan de l'architecture, de la signalisation, de la mode.... Montréal est devenu une ville très sensible au design, dans le sens le plus large. Cela a influencé également les écoles. D'ailleurs, des grands créateurs sont restés ici. Ils aimaient le côté américain francophone.

Après cela, il y a eu les Jeux Olympiques en 1976. On a reçu le monde entier.

Cette visibilité internationale nous a obligés à l'excellence.

Même les ingénieurs se sont habitués à travailler avec des créateurs. Aujourd'hui, l'ingénierie est beaucoup plus près de la création : ils acceptent de s'associer à nous dans des efforts communs pour le développement de produits. (...) On met

l'ingénieur en difficulté. Et il est très stimulé.

Je connais un designer allemand. Pour lui, la charge affective n'était pas là, mais il y avait une beauté plastique, une esthétique issue du Bauhaus, qui a été longtemps notre référence au Québec. Le Bauhaus était la seule organisation qui rejoignait les peintres, les sculptures, les architectes, les designers... dans un même esprit.

Mais, la rigidité du Bauhaus nous a amenés à développer cette religion du design qui est très orthogonale, rigoureuse. Alors que Starck nous dit : « Attention, on peut être un peu délinquant. On peut imaginer des choses ! On peut s'éclater. »

#### **M. FOTI :**

Il faut savoir qu'en Amérique du Nord, les entreprises sont familiales. La mentalité était : on regarde ce qui se fait, et on fait une petite différence.

Aujourd'hui, cela a changé. Beaucoup d'entreprises québécoises vont sur le marché Américain et fabriquent eux-mêmes leurs produits. Celles qui réussissent montrent la performance du design. On est dans cette ère-là.

Compte tenu de la mondialisation, les dirigeants de Sistemalux m'ont expliqué que leurs produits ne devaient pas banaliser. On cherche à satisfaire notre clientèle rapidement grâce au design. On est obligé d'agir ainsi en raison de l'arrivée de l'Asie, qui est la grosse crainte de tous les industriels.

La culture du design vient avec la promotion. Il faut montrer aux gens. Il doit y avoir des démonstrations.

#### **P. VANIER :**

Au Développement Economique du Canada, on se concentre sur l'intégration du design en entreprise. C'est un développement économique.

On a également une approche globale pour rendre la ville de Montréal plus attrayante.

#### **L. BRASSARD :**

Mon service au Ministère du Développement Economique et Régional est axé sur le design industriel –design produit. On met en place des outils pour savoir si c'est du design industriel ou non, à partir des standards des associations.

#### **S. BERKOWICZ :**

Ici, l'exposition 67 a été le déclencheur. Avant cela, il y a eu des choses mais on était surtout dans un registre traditionnel, un peu emprunté au courant anglais. (...) C'est vraiment l'expo qui a fourni une contrainte. Il y a eu d'abord des travaux majeurs et d'infrastructures dans la ville. Il a fallu des architectes pour les pavillons, des gens pour les meubler, les aménager, des graphistes pour faire la signalétique. Il y a eu le métro en même temps... Tout cela a été réalisé en une dizaine d'années. C'est vraiment là qu'il y a eu une explosion à tous les niveaux : culture, aménagement...

Le concours Commerce Design Montréal a énormément fait de choses, a ouvert les yeux des commerçants, des donneurs d'ouvrage en leur disant « Ne faites pas n'importe quoi. La ville, c'est aussi vous qui la faites. » C'est très nouveau. Je suis arrivée à Montréal il y a 15 ans. Et la ville n'avait pas cette tête-là. Je suis arrivée au moment où cela déclinait. De la fin des années 80 à la moitié des années 90, il y a eu vraiment un déclin : les commerces

fermaient les uns après les autres. Sainte-Catherine était vide, des fermetures partout... Tristounet ! Cela a commencé à remonter à la fin des années 90. Et ces dernières années, cela a véritablement explosé. Les commerçants sont ouverts ; les centres commerciaux se sont à nouveau remplis... Avant ils étaient vides. Par exemple, les Cours Mont-Royal en plein centre ville était complètement désertés.

### DIFFERENCES ENTRE QUEBEC / MONTREAL ET LA FRANCE / EUROPE

#### **C. GODBOUT :**

Ici, on n'a pas l'approche « star », alors qu'en Europe, elle est plus présente.

En Europe, le design a été intégré à l'industrie rapidement, ce qui est moins le cas ici.

Il y avait beaucoup plus de places pour des agences formalistes chez vous qu'ici, parce que dans la manière dont les industries fonctionnent, j'ai l'impression que certaines industries sont plus sensibles à ce design. Elles ont une vision de l'air du temps. Puis, concernant la technologie, elles iront chercher des équipes différentes, avec des ingénieurs, des prototypistes... A la limite, les industriels demandent les dessins, et ils les donnent à leurs équipes plus techniques. Ils les réalisent de manière à être le plus proche de l'esprit de l'idée.

Ici, à Montréal, on demande au designer d'être beaucoup plus polyvalent, parce que ce n'est pas la même tradition de travail et les mêmes circuits. Par « polyvalence », je veux dire que le designer doit être capable de formaliser, mais aussi de solutionner, voire de réaliser le produit sur le plan technique.

Ici, on n'aime pas donner le travail à réaliser à quelqu'un, car le designer n'a pas

toutes les connaissances techniques. On exige de lui qu'il sache tout faire. A la limite, on va préférer un designer fonctionnaliste, comme Morelli, Dallaire...

Les jeunes qui ont les capacités à résoudre les problèmes techniques ont plus de chances d'être viables sur le plan commercial. Ou alors il faut avoir un bon réseau. Mais, tout de même, on trouve beaucoup moins de designers qui font faire leurs idées par une autre industrie.

Les italiens avaient le respect du créatif, mais ils disaient que cela ne correspondait pas à la culture de l'entreprise. En fait, il fallait arriver avec des sketch, et les industriels devenaient partie prenante du projet de la production. En leur donnant tout, je leur enlevais le plaisir d'être producteur. A la limite, le client fait parti de la chaîne, qui part de l'acte créatif jusqu'à ce qu'à l'utilisation de la chaise, par exemple. En Amérique du Nord, on achète le clé en main : on veut des résultats. Evidemment, j'exagère un peu. Les européens mettent en scène la démarche, mais cela n'intéresse pas les industriels d'ici. Alors que chez vous, cela fait parti de la démarche marketing et de la démarche créative de l'agence.

#### **M. CHOKO :**

En France, quand on dit « design », on associe quasiment systématiquement « industriel », dans le sens objet, ameublement, technologies diverses. En Amérique du Nord, où on est soumis à l'anglais, ce n'est pas le cas. Design ne veut rien d'autre. C'est obligatoirement quelque chose design. Par exemple : industrial design, graphic design, fashion design...

En France, je pense que c'est le système de Star – voire de Starck !! Le fait de travailler

avec des divas est un moyen pour pousser en l'avant le design français. Ce n'est pas du tout la démarche d'autres pays. Par exemple, en Italie, ce sont les entreprises qui ont mis le design en avant. On connaît le nom des entreprises et après elles font travailler n'importe quel designer du monde entier. Et c'est d'ailleurs leur force : elles récupèrent les meilleurs de partout.

Pour moi, le discours en France n'est jamais logique, car les Français sont les rois du « blabla. » Ici, ce n'est pas un pays où on verbalise quoi que soit. Je pense qu'en France, c'est de la manipulation du discours. C'est vraiment culturel : les Français sont dans la représentation.

Ici, les gens sont plus pragmatiques. Par contre, parfois, c'est plat. Ils manquent de culture et de connaissances. Il s'agit d'une différence fondamentale entre la France et Montréal. (...) Les gens d'ici ne sont pas verbaux moteurs.

#### **M. DALLAIRE :**

Une différence perçue entre les bureaux de design français et les nôtres est que nous assumons la dimension technique d'un projet. Ainsi, quand on fait un projet, on le fait entièrement. Alors que beaucoup de bureaux de design français font ce que nous appelons « le look. » Pour nous, le look est le résultat de notre travail. Et on ne dépend de personne pour la faisabilité.

Cette différence est assez marquée, car la portion idéation est importante, elle est également à la base de notre travail. Mais, nous, on a la responsabilité du faisable. En France, dans les petits bureaux techniques, la partie technique est assumée par des bureaux extérieurs.

Je me suis rendu compte que nous étions beaucoup plus fort que les Suédois en technique. Mais ils nous dépassaient dans la

pensée. C'est intéressant, car eux, ils se questionnaient beaucoup sur la pensée du design, la philosophie derrière la création

#### **M. FOTI :**

Dans les années 80, j'ai trouvé que l'on respectait énormément la pratique du design industriel en Europe. C'était déjà une discipline incorporée dans l'industrie.

L'Europe est en avance. Vous avez une culture design. Ici, une personne de 70 ans ne « tripe » pas sur un objet curieux.

#### **C. SPORTES :**

En fait, il y a une grande différence entre le marché nord-américain et européen. Ici, le design est davantage industriel, on parle de cuillères à café, de poignets de porte, des guidons de vélo... Ils traitent tout de A à Z dans leur bureau. Ils ont un atelier pour faire les maquettes, la mise en page, les prototypes... Du coup, ils ont besoin de gens assez polyvalents. (...) C'est vrai que l'argent reste dans le bureau, il n'y a pas de perte de temps. Mais, en même temps, pour moi, ce n'est pas le métier de base.

En France, il existe certainement avoir des bureaux « clé en main. » J'ai travaillé dans des bureaux où on faisait des choses assez compliquées, et on les envoyait à un ingénieur. Comme ça, on pouvait continuer notre côté créatif, sans bornes...

Je ne suis pas technique, je pouvais faire des plans, mais pas d'images de synthèses, je n'étais pas bon en plastique, en moulage... Je me suis senti marginalisé. (...) On s'est confronté au monde des affaires, et on a fermé boutique. (...) J'ai accepté les gens qui sont techniques

## RESSEMBLANCES ENTRE QUEBEC / MONTREAL ET LA FRANCE / EUROPE

### **C. GODBOUT :**

En France, la direction est plus forte dans les projets. Ici, les gens sont plus frileux. Il y a de la démagogie dans les débats. Comme de nombreux secteurs ne sont pas en forme, quand on veut faire un projet un peu plus ambitieux, et qui a du caractère, on dit c'est du luxe.

## APPROFONDISSEMENT DES LOGIQUES FONCTIONNALISTE, FORMALISTE ET STRATEGIQUE.

### **C. GODBOUT :**

Les agences fonctionnalistes répondent à des mandats avec un briefing. J'ai l'impression qu'il s'agit davantage de réponses à une commande de produit. Les formalistes vont être davantage des individus qui vont mettre en avant leur créativité.

L'approche fonctionnaliste est plus comprise des industriels. Le discours formaliste peut faire peur, à moins d'être très connu.

J'ai des clients locaux qui ont une belle expertise de production. (...) Ce sont des ingénieurs, qui ont développé leur technologie. Ils développent les moyens pour produire. Mais leur vision de marché et leur audace leur font défaut. Or, c'est très important. Ils ne développent pas leur image. Ces gens-là n'ont la capacité à évaluer avec justesse une approche formaliste, davantage liée à l'air du temps. Ils sont moins interpellés par cette approche.

Les gens qui s'approchent de l'objet par la forme auront plus de mal à trouver un public, parce que le marché est très pointu et c'est difficile à mettre en avant. Puis, il

faut dire qu'ici, il n'y a pas vraiment de Star Système. Et beaucoup d'industriels n'ont pas la faculté à sentir l'émotion. Ils sont tous attentifs à la qualité, au prix...

Les agences qui présentent d'abord une approche formaliste auront plus de difficulté à faire leur place.

En fait, je mettrai facilement le fonctionnalisme versus le business. Et non le fonctionnalisme versus le formalisme.

### **G. GADOURY :**

Le discours fonctionnel et formaliste s'adresse surtout à des designers industriels, de produit. Lorsque l'on parle de design graphiste, d'intérieur, c'est différent, car c'est plus axé sur la personne que sur le produit final. D'ailleurs le discours « form versus fonction » est vraiment rattaché dans notre tête au design de produit. Quelqu'un qui est multidisciplinaire est moins rigide par rapport à sa pensée. Or, le discours business est plus axé sur le besoin du client.

Le formaliste est plus éclectique, artistique.

Si les agences se permettent un discours formaliste, c'est qu'elles ont déjà une notoriété. Elles peuvent montrer leur côté plus poétique, éclectique... Elles doivent être plus sûres d'elles. Une agence qui met en avant son côté poétique, formaliste, doit avoir drôlement confiance en elle. Et il faut que sa notoriété le lui permette : « Je suis comme ça, mais regardez à côté je suis bien. »

Pour moi, le discours business n'est pas uniquement des chiffres et des affaires. Pour moi, c'est également l'atteinte des objectifs pour les clients et le côté formel est tout de même inclus.

### **S. LANIEL :**

On appelle le fonctionnalisme « la Ford. »

**M. DALLAIRE :**

[Pour le design formaliste] Starck, lui, a été très inventif et génial. Il a osé contester l'objet pour l'offrir comme sa propre contribution. Il s'est inspiré de détails, il a fait des zooms sur les objets, ce qui l'a aidé à débanaliser l'objet. (...) Il est un chef d'orchestre, un compositeur, ce n'est pas un interprète. Ce sont les 2 types de designers : compositeur ou interprète. Pour une telle audace, cela prend de la force créative. Il ne faut pas avoir peur de débanaliser l'objet.

On crée avec sa sensibilité, son émotion. La technique est, pour moi, un outil. Créer avec son émotion et être dans le doute quant à la faisabilité revient à s'affaiblir beaucoup. Vous ne pouvez pas défendre votre produit

Plus on connaît, moins on ose. (...) Si on connaît trop, on filtre. Si on est naïf, on y va à l'intuition, et on invente ce que personne d'autres n'avait osé inventer.

[Pour le design fonctionnaliste] Je suis à l'opposé du stylisme. J'ai horreur de la gratuité, de la superficialité... (...) J'aime la vérité des matériaux, des procédés. Je n'aime pas le geste éphémère, la mode passagère. Son esthétique doit durer, elle ne doit pas être basée sur les tendances du moment.

J'ai moins de liberté que Starck, car je suis dans l'obligation de la faisabilité. J'ai moins de fantaisies. Je n'ai pas le génie de Starck. (...) Starck me stimule beaucoup, car il me donne la permission d'être plus audacieux. (...) Cela m'aide beaucoup. En fait, cela m'a aidé à m'assouplir dans mon travail. J'essaie d'être plus sensuel, de rendre les objets plus affectifs, d'ajouter une charge émotive aux projets.

La fonctionnalité est essentielle, inhérente. On ne peut pas passer à côté. Il faut que ce soit rigoureusement efficace.

Je n'ai jamais imaginé imiter Starck dans son vocabulaire. Mais il m'a toujours stimulé à me questionner sur la charge affective de l'objet. Il a donc joué un rôle important.

Un ancien collègue est arrivé chez un client pour sa présentation avec un de ses ingénieurs. (...) Il a construit une grosse affaire et il gagne beaucoup d'argent. Il est business. Il sort de la salle de conférence et il me le présente. Je sais que, pour lui, le fait d'avoir des ingénieurs lui sert à valoriser son entreprise. Il se dit « On a des ingénieurs. » Il a comme un complexe professionnel.

Les agences n'adoptent pas le discours fonctionnaliste, car la fonctionnalité est acquise, comme la technologie.

**A. DESROSIERS :**

L'activité de conception à peu près partout. Cette activité est faite par des créateurs qui sont tantôt ingénieur, tantôt designer industriel.

Une partie des ingénieurs ont une formation pour faire du design. On va dire que la formation artistique, leur manière de penser, sont moins fortes : leurs préjugés, leurs préceptes de design sont plus techniques et axés sur la performance, que sur l'usager et les facteurs humains. Pourtant, les 2 font du design. Mais le designer de formation aura tendance à privilégier l'esthétique, l'usager, une relation homme-objet, alors que l'ingénieur aura tendance à favoriser l'efficacité, le « ça marche », la technicité.

Le discours que j'entends est souvent asservi aux motivations politiques

profondes de celui qui le tient. Chacun des éléments du design, tels que le design comme la méthodologie, le design comme avantage concurrentiel, le design comme expression artistique, personnelle poétique, le design comme amélioration de la fonctionnalité, l'éco-design. Il reste que ces discours sont réels, mais cela dépend vraiment des motivations politiques de ceux qui le tiennent.

[Pour le fonctionnalisme] Il s'agit de l'utilité, on étudie l'ergonomie, le mouvement. Puis, il y a d'autres approches : celle qui est très affairiste, le partenariat. On retrouve les formes de compétitivité. Et il y en a une autre, qui est très artistique.

On trouve « Dreyfus » (???) pour le fonctionnalisme, pour l'artistique, on a « L... » (???), et une dernière catégorie avec les études de marché, les cahiers de charge...

A la rigueur, c'est possible de se présenter « fonctionnaliste » dans l'hyper expertise technique, mais pas simplement dans l'expertise de concevoir.

Quant au discours fonctionnaliste, les gens sont très pointus sur leur expertise.

Le discours d'affaires est le discours confortable pour certains designers. Il y a de la place pour l'esthétique, l'art, le symbolisme, mais aussi le fonctionnalisme.

Sur le plan technique, on peut toujours dire si quelque chose est faux. Sur le plan des affaires, le critère est le profit ; et c'est tellement en bout de ligne ! A l'opposé, le discours artistique n'est pas vide de sens, ni faux, mais les qualités artistiques d'un objet n'ont pas grand-chose à faire avec le succès commercial.

[Pour le discours formaliste] Si une institution gouvernementale veut quelque

chose de culturel, symbolique, emblématique, elle va prendre ce discours, parce que sa démarche n'est pas commerciale et économique. Pareillement, quand on arrive dans le produit de luxe, on peut faire 10 fois le prix de revient, car on vend l'image, le rêve, la présence dans les revues... Ici, le discours esthétique, le nom, la vedette..., a sa place. Cela fait parti de la consommation.

[Pour le discours stratégique] Ils ne sont pas des experts techniques. Mais ils ne sont pas forcément plus crédibles, mais ils sont bien plus confortables. Ils disent alors : « Vous savez la vente commence par la séduction... Et cela ne coûte pas plus cher. Cela va augmenter votre rentabilité. »

#### **P. VANIER :**

Peu d'agences ont une approche formaliste, car l'approche de l'esthétisme est typique des pays de l'Europe. Ici, on est proche des E.U., et l'approche la plus forte est l'approche business.

C'est difficile de dissocier la culture des aspects business et de la créativité. Le but est de faire vendre.

#### **C. SPORTES :**

Je connais des designers très techniques, que j'envie, car ils peuvent dire « ça passe. » Moi, je suis obligé d'appeler quelqu'un ! Ma force créative, mon côté parfois juvénile me donnent une force par rapport aux autres, qui, eux, en sont jaloux. Il n'y a pas de format standard, pas d'équation stricte.

Pour moi, le formalisme est stratégique, car je me suis dissociée des autres, et je ne suis pas technique. Les gens qui m'appellent veulent que j'amène quelque chose de nouveau. C'est une stratégie pour moi.

#### **L. BRASSARD :**

L'approche Stark ne peut pas avoir sa place pour communiquer. Par exemple, on parle de normes ISO quelque chose : tout le monde prend cette approche.

Le discours est plutôt anglo-saxon. On commence à jouer la carte de l'Europe. Les designers essaient d'avoir un discours qui touchent l'Europe, les E.U. et l'Asie. Le langage est moins précis, il touche tout le monde.

#### **S. BERKOWICZ :**

J'ai le sentiment que malgré vos catégories, tout le monde dit la même chose.

Les agences construisent une image à partir de sa clientèle. Il y a des agences qui vont catégoriser « produits industriels », et « on vous donne la réponse à votre problème. » D'autres seront plus sous le chapeau de la créativité et de l'originalité, tandis que les premières cherchent l'équilibre.

#### **COMBINAISON DES LOGIQUES.**

#### **C. GODBOUT :**

Pour moi, mettre le design stratégique revient à mettre une carotte avec une pomme et une poire. Dans le sens où un designer qui adopte une approche stratégique peut adopter aussi une approche formaliste dans un certain contexte, et dans d'autres une approche fonctionnaliste. Le design stratégique signifie qu'il s'agit d'un instrument pour faire des affaires, ce qui n'exclut pas une approche très créative ou très pragmatique. Cela change du client et du marché.

Michel Dallaire est un cas intéressant, car il est très connu. Il aime raconter sa vision. Il a eu des succès commerciaux. Sa réputation le devance. Il est exigeant. Son expression

est son expression. Il est un bon designer. Il est un mélange de fonctionnaliste et formaliste. Il confère une dimension poétique à ses produits. Mais, ses produits sont à connotation technologique.

L'approche fonctionnaliste est plus comprise des industriels. Le discours formaliste peut faire peur, à moins d'être très connu. (...) Il n'y a pas un style meilleur que l'autre, mais il ne faut pas les mélanger. (...) Starck a réussi à combiner les 2, maintenant qu'il est dans le star système. Mais, on ne peut pas commencer comme ça. C'est plus difficile, car il y a une confusion des genres.

Avoir un succès commercial sous son nom et satisfaire un industriel sont 2 choses difficiles à faire ; il y aura un clash à un moment donné. Cela ne veut pas dire qu'il faut faire que des projets alimentaires. Mais, si le designer veut incarner la vision collective, cela peut rejoindre des visions intimes, mais pas en premier plan. C'est d'abord la compréhension de l'univers global. A travers elle, il peut trouver ce qu'il peut partager avec la collectivité. Si l'expression artistique est la première chose, il faut travailler sur la côte.

J'incorpore l'approche formaliste à une démarche complète.

#### **M. CHOKO :**

Une agence a de très gros clients et tout le monde sait que ce sont des clients sérieux et fortunés, on peut se permettre d'avoir un discours farfelu, car cela donne une autre image, alors que quelqu'un d'autres ne peut pas se le permettre. Cette tactique dépeint d'ailleurs un peu la France et ce milieu-là !

Auprès d'une certaine élite, passer pour platement sérieux, ce n'est pas extraordinaire.

**A. DESROSIERS :**

[Pour la multiexpertise] Si on regarde une loi normale, dans la moyenne, on est dans le discours d'affaire. Dans la partie inférieure, je dirai qu'il y a à la fois la technique et l'artistique. Si on a les 5, il peut y avoir de nouveau de l'artistique, pas la technique, et encore le discours des affaires. (...) Quand l'expertise étroite, cela peut être fonctionnaliste ou esthétique. Au départ, il n'y a pas forcément les 3.

**P. VANIER :**

Je pense que les 3 approches se recoupent, comme dans la théorie des ensembles.

**LIENS ENTRE LES IMAGES ET LA  
VARIABLE X (NON PRISE EN COMPTE  
DANS LA BASE STATISTIQUE)**

**MJ. LACROIX :**

Ce qui serait intéressant de savoir serait de voir quelle est l'approche des agences qui disent qu'elles sont dans le syndicat professionnel, qui défendent leur métier haut et fort. Ce serait intéressant de savoir quelle est l'approche privilégiée dans les syndicats et autres institutions.

Cette profession est la plus schizophrène du monde. Le designer est à la fois un homme d'affaire et un artiste. Il vit entre les 2 constamment. Et c'est encore plus fort chez ceux qui viennent des Arts. Ceux qui viennent au métier par la technique ou le génie sont un peu complexés, car ils ne sont très créatifs. Mais, ils ont moins de choses à prouver pour gagner sa vie, car il fait moins peur. Sa quête de reconnaissance est d'être artiste, mais ce n'est pas indispensable pour vivre. Ce n'est pas du tout la même dynamique.

Je n'ai pas besoin de savoir ce qui a été fait. Je peux concevoir une nouvelle lampe sans connaître les précédents, sans avoir accès à l'histoire. » Ils sont artistes : ils ont donc le droit à la création spontanée et la revendiquent. Dans un certain sens, moins il est informé, plus il prétend pouvoir innover. (...) Dans le cas de l'ingénieur d'un profil plus technique, l'étude des précédents est indispensable à l'évolution de l'objet et de la forme. Tu ne peux pas créer une nouvelle forme, si tu ne peux pas expérimenter les nouveaux matériaux, car toutes les formes ont déjà été réalisées.

Selon l'origine du designer, ils n'ont pas le même paradigme en tête. L'approche est forcément différente. Mais même la pratique est différente.

Je crois qu'il y a quand même une différence générationnelle. Je ne sais pas si tu as pu étudier cette donnée-là. Les jeunes, qui sortent des écoles depuis les 10 dernières années, ont une pratique beaucoup plus polyvalentes que leurs prédécesseurs, pour des raisons économiques. Ils n'ont pas le choix. Ils sont sortis en pleine période de crise économique. Comme il n'y a pas beaucoup de travail, ils sont obligés de bouger et de saisir les opportunités. Au Québec, on a vu une génération de designers devenir par obligation diversifiée.

**G. GADOURY :**

Si une agence débute ou est moins connue, je ne pense pas qu'elle oserait et qu'elle choisirait le discours formaliste.

Le début de carrière peut être regardé pour différencier les résultats. Et également le type d'agences : pluridisciplinaire ou design archi ou design produit. Selon la spécialisation.

#### **A. DESROSIERS :**

La personnalité du propriétaire est à prendre en compte.

Quand on arrive à une entreprise qui est une organisation de personnes et de capitaux, quand on a une grande entreprise, elle devient une extension de son fondateur et propriétaire. (...) La pratique correspond essentiellement aux forces du fondateur. Certains sont allés dans des écoles d'ingénieurs, qui forment des designers. A moins qu'ils aient un tempérament extrêmement artistique, cela ne change pas leur nature, leur perception de l'univers et leurs talents. L'homme revient sur sa logique implacable, mais qui lui permet d'opérer d'une manière qui est accord avec ses talents et sa compréhension du monde. On ne peut pas être toujours en porte-à-faux avec ce que l'on est.

Si sa formation est en adéquation avec sa nature, vous allez voir que ses accréditations professionnelles iront vers des causeries de gens qui parlent son langage. (...) Quand vous regardez leurs prix, il faut des prix en accord avec cette vision-là.

Un autre angle d'attaque est la géographie.

Ce qui me questionne fondamentalement, ce sont les revues. Elles s'adressent à un client potentiel, qui est un homme d'affaires et qui a son entreprise. (...) J'ai vu sur les organismes de diffusion de telles publications, leur maillon faible est l'industriel. Leur culture est celle du designer. Leur monde est celui du designer. Je questionne vraiment ces revues.

[Choix de l'agence] Les décisions sont très locales. Un gestionnaire local, qui n'a pas à changer le logo, prend une agence pour des raisons de rentabilité et de fonctionnalité. Ceux qui travaillent pour changer un logo ou quelque chose de très important sont des

gens qui ont une relation presque personnelle avec les grands décideurs.

#### **C. SPORTES :**

Il y a des gens qui me boudaient, car j'avais eu énormément de parutions de presse quand je suis arrivé. On me trouvait rigolo... Il y a des gens qui me boudaient, car j'avais eu énormément de parutions de presse quand je suis arrivé. On me trouvait rigolo... (...) Certains designers ne seront jamais mentionnés, car ils dessinent des objets qui n'intéresseront pas le consommateur moyen ou qui n'ont pas d'histoires sympathiques.

#### **LIEN ENTRE L'IMAGE ET LA TAILLE**

#### **C. GODBOUT :**

Les agences qui ont des frais fixes, des salariés à payer doivent avoir des mandats pour facturer. Elles sont donc à la recherche de mandats. Il y a également des généralistes, qui sont des agences assez grosses. Certaines agences sont spécialisées dans un type de secteur. Ces gens-là recherchent des mandats.

Les agences formalistes seront de plus petite taille ; ce sera plus proche des individus. Elles travaillent moins en équipe, avec des techniciens, des ingénieurs...

#### **MJ. LACROIX :**

Pour faire vivre une grande agence, il y a un souci de rentabilité et cela implique probablement une relation plus mercantile, et une approche plus directement rentable. Quand tu as une petite agence, tu as moins de monde à payer, tu peux probablement mieux moduler tes services et tes rapports au clients.

Jean-Pierre Viau me dit tout le temps : « Il y a des projets pour lesquels j'investis bien plus d'heures que ce que je suis réellement payé, car il s'agit de ma communication et de ma promotion d'agence. Ce client va me permettre d'ajouter à mon portefeuille un projet ou une expertise que je n'avais pas, et cela va attirer d'autres clients. » C'est donc un développement de marché.

Plus une agence est grosse, plus leur approche est business.

Je pense que c'est impossible pour une grande firme d'être concurrentielle sur un petit projet. Une petite agence sera plus performante.

#### **G. GADOURY :**

La plus grande agence a un discours plus business que pour une toute petite agence, qui sera guidée par le discours fonctionnel ou formaliste. Mais, j'ai le sentiment que cela doit changer selon la pratique du design, que ce soit du design produit ou du design d'intérieur.

#### **S. LANIEL :**

Ici, il y a beaucoup de petites agences. Elles sont peut-être davantage dans la créativité.

#### **M. DALLAIRE :**

On a toujours été un petit bureau. (...) J'ai toujours été proche de la création. Or, si j'étais un gros, il faudrait que je boive du Martini, que j'invite des clients à la pêche... Je deviendrai un homme d'affaires, ce qui m'éloignerait de la création. Mon plaisir est de faire le design, ce n'est pas de faire faire du design.

Plus on est nombreux, moins la qualité est présente. Car il y a moins de suivi.

Les grandes agences ont un discours de services professionnels.

Je n'ai pas un discours rationnel, je propose non pas un service, mais un résultat.

Le plaisir est d'avoir une certaine autorité. J'ai cette liberté qui me plaît beaucoup. Mais, c'est possible que si l'on est une petite structure.

C'est plus difficile pour une grande agence d'avoir un discours poétique, esthétique du travail. Car, cela fait peur aux clients. Ils ne veulent pas une œuvre d'artiste, ils veulent une œuvre rationalisée, où l'on suit des tendances, on travaille un peu comme lui ou comme l'autre.

Plus l'agence est grosse, plus on a besoin d'argent. En effet, il y a bien plus de pertes dans les grandes organisations.

#### **M. FOTI :**

La grosse agence a beaucoup plus de ressources. Elles ont plusieurs dossiers en même temps. (...) Ce n'est pas aussi personnalisées que dans les petites agences.

Il y a beaucoup de petites boîtes, qui n'aiment pas faire toujours la même chose. Je le vois, en tant que fabricant de luminaires, que les petites boîtes font de très belles choses, qui remportent pour des prix. Il y a plus d'originalité et de recherches dans une petite agence.

#### **A. DESROSIERS :**

Je vous dirai que celles qui sont le plus admirées sur le plan créatif ne sont jamais les plus grosses. Celles qui sont plus « esthétiques » ont moins d'aides que les affairistes que les techniciens.

Celles qui ont un minimum de taille ont de meilleures chances pour les projets d'envergures

#### **P. VANIER :**

Quelle que soit la taille, elles sont sensibles à l'esthétisme, mais peu peuvent se permettre des erreurs. Une PME a moins de ressources et fait plus de business et moins d'esthétisme.

#### **C. MAUFFETTE :**

Avoir une grande agence suppose une gestion assez lourde et des dossiers, des rapports, des voyages, des discussions... Cela prend plusieurs personnes pour gérer les projets.

De toute manière, les entreprises comme Canadair ou Bombardier ne veulent pas travailler avec une petite boîte comme nous. Je n'ai pas l'infrastructure pour offrir « tapis rouge, dossiers... » Ce n'est pas dans ma nature. (...) Mais elles ne sont pas attirées par des innovateurs, comme moi.

Les petites boîtes comme la mienne ne sont pas « branchées » marketing, les actions en bourse... Cela ne me concerne pas. Je passerai mon temps à faire autre chose que du design.

La grande boîte a un discours fonctionnaliste, et l'autre plutôt « Formes Libres. » Celui-ci me correspond plus.

Une grosse boîte a intérêt à avoir 2, 3 personnes qui sortent des concepts géniaux. En fait, cela lui sert à impressionner les clients et signaler qu'elle est bonne.

La grande agence doit rationaliser l'opérationnalisation. Quand il y a un directeur, un manager -gestionnaire, le groupe d'ingéniering, le groupe marketing. Cela devient compliqué. Les créatifs ne veulent pas entendre leur patron dire ce qu'ils ont à faire.

Il y a des grosses agences, qui comprennent des créatifs vraiment très bons, comme Dyson.

#### **L. BRASSARD :**

Les petites agences n'ont pas de mise en marché et une équipe de commerciaux, par exemple. La mise en marché se fait plutôt par la bouche à oreille. Les grosses agences ont des responsables de la mise en marché.

Les discours les plus utilisés sont le fonctionnalisme et le business. Le premier est le business, car les agences ont une approche anglo-saxonne. Le second est le fonctionnalisme, car il y a une dominante d'ingénieurs.

En fait, on est obligé d'aller vers l'approche business, car beaucoup de PME ont de petits budgets. Nous sommes une économie de sous-traitants. Comme on est excellent, on va à présent vers la conception. On suit la maturité des sociétés. Au début, le développement se faisait en France et en Angleterre. Puis comme les entreprises ont montré qu'elles étaient capables de faire la conception, elles font tout chez elles. Elles ont pris en confiance en elles. Quelle que soit la taille, ce sont ces 2 approches.

#### **S. BERKOWICZ :**

Il y a des petites agences, qui gèrent des gros budgets, et des grosses agences, qui gèrent des budgets moyens. C'est une question de management et de développement d'entreprise. C'est un choix. Certaines agences veulent rester petites, pour contrôler leur croissance comme elles veulent. (...) Je pense que c'est pareil, il y a une variété d'approches.

Aussi, j'ai constaté que les petites agences sont très créatives, mais elles font également parties de projets d'entreprises plus conventionnels. De plus en plus, les grandes entreprises vont chercher, alors qu'elles ont un bureau de design avec qui elles travaillent. Mais elles vont chercher une compétence plus spécifique, comme

une des Formes Libres, qui va parler à un segment précis. C'est une tendance d'aller chercher des petits jeunes créatifs : c'est bon pour l'image.

#### LIEN ENTRE L'IMAGE ET LES ATTACHES INSTITUTIONNELLES NATIONALES.

##### **C. GODBOUT :**

Le fait d'avoir une reconnaissance d'affiliations avec une institution, comme le fait de dire « j'enseigne à l'université », cela fait bien. Ici, c'est moins marquant. Effectivement, l'ordre hiérarchique des institutions joue un rôle. Mais, je pense que c'est moins le cas ici.

C'est finalement plutôt l'inverse : ce sont les institutions qui disent « on est bien, car on a des praticiens, qui connaissent le milieu. » Cela joue dans les 2 sens. Si l'université a un réseau de professeurs qui ne font que de l'analyse, de la théorie et de la recherche, c'est intéressant, mais, en même temps, il y manque des dimensions pour la formation. Et l'inverse est similaire. On ne veut pas que des gens pragmatiques. Les chercheurs disent qu'ils ne veulent pas former de « la chair à canon » pour l'industrie.

##### **MJ. LACROIX :**

Je ne pense pas qu'elles parlent spontanément de leurs participations à des institutions nationales. Mais elles ne communiquent pas beaucoup autour de ça.

Si elles ont besoin de la crédibilité de leurs affiliations, elles ont besoin de se crédibiliser à travers un discours fonctionnaliste qui rassure. Dans le fond, le

discours formaliste, l'approche plus artistique ne rassure pas le client.

Au Québec, la plupart des gens qui dépendent de l'appartenance à leur corporation professionnelle sont en manque de reconnaissances. Ils défendent la reconnaissance politique, les champs de pratique professionnelle. Ils sont souvent protectionnistes. Parfois ils se disent qu'il faut se regrouper pour avoir du poids.

Certains designers s'opposaient à l'entrée de professionnels dans les associations : ils ne voulaient prendre dans l'association que les professionnels qui répondent aux normes fixées. Comme on est dans le subjectif, ce n'est pas bien possible. Souvent, les gens très protectionnistes ont un manque de reconnaissances. Et ceux sont des businessmen : ils veulent gagner de l'argent.

##### **M. CHOKO :**

Les designers travaillent en vase clos. Même les associations sont très faibles. La plupart des designers ne sont même pas membres de leur association professionnelle. (...) Cela ne les valorise pas.

##### **G. GADOURY :**

Les associations ne sont pas synonymes d'artistes ou de quelque chose de poétique. C'est plus affaires ou fonctionnalisme. Je dirai alors que les agences choisissent soit le fonctionnalisme soit le business, mais par le formalisme.

Cela se peut que ceux qui utilisent les associations soient en début de carrière pour se légitimer.

##### **M. FOTI :**

Ma conjointe a encore son bureau de design. Elle a accès à une banque de données pour les matériaux. Pour être sûre d'avoir des ressources.

Mais cela dépend des mentalités des agences. Il y a des boîtes qui créent des concepts et cherchent à les rentabiliser. Et elles deviennent spécialisées dans ce concept.

#### **A. DESROSIERS :**

S'affilier dans le sens presque contractuel : non. Elles vont donner un peu d'argent pour les encourager. Pour les associations plus esthétiques, ce sera rarement au niveau de la firme ; c'est souvent les individus.

Je pense que les agences qui ont des affiliations ont un discours affairiste basé sur l'écoute, la relation client. Cela va être le discours que l'on va voir le plus souvent. Et le moins sera surtout artistique.

#### **P. VANIER :**

[Pour les agences qui ont des affiliations et ne sont pas fonctionnalistes] Les ingénieurs ont déjà leurs organismes. Ils n'ont pas besoin d'avoir d'autres accréditations. Ils ont une forte corporation.

#### **C. SPOTES :**

[pour le résultat] C'est normal, car, sinon les gens vont les traiter d'opportunistes, et qu'ils utilisent ces jonctions, ces connections pour aller chercher des informations gratuitement auprès d'écoles... (...) Par exemple, si tu prends une approche stratégique et que tu fais ça, non seulement tu vas dénigrer l'intérêt des jeunes de venir te voir pour échanger un peu d'ébullition intellectuelle, mais en plus, si tu es stratégique, tu leur fais comprendre que tu risques de leur prendre leurs idées.

Ils mettent leur diplôme, les noms des associations ADIQ. Ils veulent être impressionnants !

#### **C. MAUFFETTE :**

Les bureaux s'associent à des associations pour avoir un rayonnement et pour avoir une certaine prestance, pour montrer qu'ils font parti de l'Association, qu'ils sont forts par le regroupement. Puis, on gagne des informations, on a l'opportunité d'être dans les tribunes internationales.

J'enseigne à l'Université. je le mets dans mon CV personnel. C'est un gage de compétences, de notoriété et d'implication sociale. Je ne fais pas cette activité pour l'argent. Moi, j'adore enseigner.

#### **L. BRASSARD :**

Lorsque les gens s'impliquent, c'est qu'ils sont bien dans le milieu du design, et ils n'ont pas besoin de vendre « le designer. » Par contre, pour vendre le bon designer, là, tu as besoin de liens.

#### **LIEN ENTRE L'IMAGE ET LES PARTENAIRES ETRANGERS.**

#### **MJ. LACROIX :**

La plupart des partenariats sont en Asie. Et c'est un marché qui demande un discours d'affaires. Souvent la conception est ici et la fabrication est à l'étranger. C'est un peu productiviste.

Si la relation à l'international se fait par la participation à des concours, ce n'est pas pareil que de le faire via des marchés et des commandes directes. Si c'est en Asie, c'est du business : on s'engage dans la capacité de gestion nord-américaine.

Il y a également des stratégies de communication, qui misent sur le culte de l'artiste versus l'agence anonyme qui peut faire n'importe quoi. Starck se vend aux Coréens pour son potentiel créatif.

#### **G. GADOURY :**

Si l'agence affiche un travail à l'international, elle doit afficher en même temps un côté très structurée, ouvert sur différentes cultures et donc, dans ce cas, un côté, plus business.

#### **S. LANIEL :**

Le Québec est petit, si l'on veut augmenter le chiffre d'affaires, il faut s'associer. Puis, on a une facilité à le faire avec les Etats-Unis ou les autres pays.

#### **M. FOTI :**

En tant qu'agence, j'ai eu l'occasion de réaliser 2 projets avec l'étranger, et on a fait des choses extraordinaires. En fait, on arrivait avec nos bagages et on voyait des choses qu'ils ne voyaient pas. On les a alors traduites différemment.

#### **C. SPORTES :**

[pour le résultat] « Toi, tu t'occupes du design et de la technique et moi, je m'occupe de la mise en marché. » Cela répartit les risques.

On s'ouvre sur l'extérieur, car on a le sentiment d'étouffer. Et mettre sur le CV « International », cela fait mieux.

#### **S. BERKOWICZ :**

Si une agence montre un parti pris très fort pour la forme et sur ce qu'elle veut exprimer en tant qu'artiste, elle aura plus de chance d'être unique et d'être remarquée face à un compétiteur qui n'a pas cette

même approche. Donc, si elle veut travailler dans cette logique, elle ira chercher les partenariats où qu'ils soient, sinon elle ira voir à côté.

#### **LIEN ENTRE L'IMAGE ET L'EXPERTISE PROFESSIONNELLE**

#### **C. GODBOUT :**

Je disais que l'approche stratégique était une carotte, car ici, les agences généralistes vont davantage, à mon avis, être dans la catégorie des fonctionnalistes.

Le marché ici est petit, les agences ratissent alors très large pour être viable commercialement. Elles se présentent alors comme des généralistes. Par contre, à vouloir ratisser trop large, les gens ne se reconnaissent pas. Si le bureau se présente comme spécialisé, on catalogue les gens. C'est plus difficile à vendre. C'est d'autant plus le cas si l'agence a eu des succès dans certains secteurs.

Les gens fonctionnent également par affinité et par affection : ils connaissent quelqu'un dont ils n'ont pas honte, donc ils le prennent ! Il y a des agences qui montent une expertise pointue. Cela solutionne le problème : on se reconnaît dans un type de travail. Mais, cela peut soulever un autre problème : comme la tarte est petite, on se retrouve avec des compétiteurs. On perd parfois des contrats, car certains clients sont bons, mais ils travaillent avec les compétiteurs de nos clients.

Si une agence est spécialisée, elle doit rayonner à l'extérieur, sinon elle s'étouffe. Je ne sais pas s'il est mieux de se présenter comme spécialiste ou généraliste. Il y a des avantages dans les 2. Certains essaient de valoir les 2 : être spécialiste d'une chose mais être un peu large.

Je ne sais pas s'il est mieux de se présenter comme spécialiste ou généraliste. Il y a des avantages dans les 2. Certains essaient de valoir les 2 : être spécialiste d'une chose mais être un peu large.

**MJ. LACROIX :**

Partir avec l'a priori que les designers sont spécialisés et que pour faire un téléphone, il faut qu'ils en aient déjà fait un, c'est vrai en partie. Mais ce n'est pas le cas systématiquement. Il faut avoir une connaissance plus fine des gens et des expériences. Je pense que l'échelle du bureau, la mentalité de l'agence, ses compétences dans les matériaux, les techniques, les procédés sont presque plus importantes que les catégories de produits ou les enjeux de la clientèle (hand-users).

Les agences qui se spécialisent sont plus fréquemment en design d'intérieur que dans l'autre design. Les agences qui font du design d'intérieur commercial ne font pas forcément du design résidentiel ou institutionnel. Les clients sont très différents. Les agences auront tendance à se spécialiser ; on trouvera le commercial et l'institutionnel ensemble, mais pas associé au résidentiel.

En design industriel, je crois que compte tenu de la complexité technique des produits, les bureaux vont se spécialiser dans les produits de grande consommation versus les produits de transport, par exemple.

Certains designers disent tout faire. Par exemple, c'est le cas de Michel Dallaire : il fait tout. Il est designer industriel. Il est d'une approche fonctionnaliste au niveau de l'objet. Il va utiliser le discours de la séduction de l'objet pour convaincre le businessman. (..) Michel Dallaire est contre la spécialisation, car il a un rapport d'artiste

à l'objet. Il se dit capable d'appréhender n'importe quel produit dans n'importe quel secteur.

Quelqu'un qui est plus ingénieur, technique aura tendance à se dire spécialiste du plastique ou de telle ou telle technologie.

Les agences très diversifiées sont formalistes.

L'approche business et fonctionnaliste est souvent reliée à la spécialisation... Mais, ce n'est pas toujours vrai, car les grandes agences ont intégré extrêmement de compétences. Elles feront alors tout le travail business et marketing, mais elles seront aussi fonctionnalistes.

J'aurai tendance à dire que celles qui s'annoncent comme compétente dans l'objet, la ville, l'espace etc., ont une approche extrêmement créatives et moins business.

Plus les agences se disent spécialisées dans quelques domaines, plus elles veulent être crédibles dans leur secteur, et elles seront alors plus business.

**M. CHOKO :**

Les agences sont spécialisées. (...) Elles sont plutôt cloisonnées. Il s'agit de spécialisation très large. Par exemple, l'entreprise Cossette fait du design graphiste. Elle fait de la campagne publicitaire télévisée, du site Internet, de la publicité de magazines, une campagne d'affichage...

**G. GADOURY :**

Les agences se dirigent vers la diversification. Le discours est plus business, parce qu'elles veulent rejoindre une clientèle, qui veut croire que si elle fait

affaire avec elles, elle fera de meilleures affaires.

**S. LANIEL :**

Il y a beaucoup de partenariats par projet. Au Québec, les grands projets, comme la construction d'un méga hôpital, demandent des partenariats. Par exemple, l'architecte s'associe avec un designer de l'aménagement. Mais, il y aura aussi le design produit. Ils vont faire une offre commune. Mais, dans l'agence, il y en a peu qui sont capables de tout faire.

En fait, si les agences avaient toutes les expertises, elles ne survivraient pas : leurs frais fixes ne seraient pas couverts. Il faut être terre-à-terre. Par contre, le réseau est très fort. Les agences moyennes prennent parfois une petite agence spécialisée par cher sur une expertise particulière.

**M. DALLAIRE :**

Peu d'agences font de la recherche. On en fait dans le travail quotidien.

Il peut y avoir des projets de recherche qui associent l'Institut et des agences. Mais, pour faire des recherches, il faut avoir de grosses agences. Ici, au Québec, il n'y a pas de gros bureaux.

Il est impossible d'avoir toutes les expertises. On peut les organiser dans la présentation. Et on peut les acquérir au besoin. « Je vais appeler quelqu'un. »

**M. FOTI :**

Les agences sont plutôt spécialisées dans un type de design.

Mais, je ne suis pas sûr qu'être diversifié soit le plus efficace. Parfois, on essaie de tout faire, mais ce n'est pas avec le même souci. J'ai rencontré des agences qui étaient spécialisées dans un domaine 2D, et le

lendemain, elles disent être capables de faire du 3D. Mais, c'est une autre dynamique, c'est totalement différent.

A mon avis, ce n'est pas possible d'être diversifié et de tout faire. Ou alors c'est superficiel et ce n'est pas en profondeur. Ou pis, c'est du plagiat.

**A. DESROSIERS :**

Si les agences citant beaucoup d'affiliations n'adoptent pas le fonctionnalisme, c'est parce que leur expertise suffit, elle est tellement forte. Si on dit « je n'ai jamais fait d'auto, et je vais vous montrer comment on fait. » Ce n'est pas crédible. Je comprends pourquoi dans les faits, les agences n'utilisent pas ce discours-là : l'expertise qu'il faut avoir pour l'utiliser leur fait défaut.

Beaucoup dise « je sais faire », mais peu ont l'expertise en réalité.

Je dirai que les agences sont plutôt multi que mono-expertise. Il y a quand même des concentrations. C'est-à-dire que les bureaux n'ont jamais qu'une spécialité, je dirai qu'elles en ont 3, 4 à chaque fois. Aucune aura les 5. (...) L'expertise technique doit être la moins présente. Je dirai que les agences multi ont un discours d'affaires.

**C. MAUFFETTE :**

Gad Shaanan disait qu'il faisait tout : design d'objet... Mais ils sont voraces, ils veulent tout. Moi, je ne fais pas le design graphique et design d'intérieur, mais uniquement du design produit. Je considère que c'est une force, un avantage. Ainsi, c'est clair. Cela peut être un gage de compétence.

Par contre, pour une agence qui se présente comme « Formes Libres », cela peut lui

jouer des tours au niveau de sa notoriété. Par exemple, une grande entreprise de pharmaceutique, je ne crois pas qu'elle fera appel à une agence comme ça. Elle préférera une agence plus rationnelle. Mais elle aurait intérêt à engager une entreprise « Formes Libres », ou comme la mienne, mais elle ne veut pas du format que je propose. C'est quasiment incompatible.

La boîte rationnelle ou axée marketing aura plus de chance ; elles véhiculent une image plus sérieuse, efficace et plus prévisible. Je trouve cela normal. D'ailleurs, je ne tiens pas ce discours-là, je ne courtise pas ces types d'entreprises.

#### **L. BRASSARD :**

Certaines agences ont plusieurs types de design. Celles faisant du design industriel sont différentes de celles qui font du design d'intérieur. Les agences de design produit ont une structure par projet.

Il n'existe pas d'approche multidisciplinaire. En design industriel, il n'y a pas de rapprochements avec les autres types de design industriel.

Les bureaux qui ont une large expertise adoptent une approche business, mais aussi fonctionnelle. Pourquoi ? Souvent les agences sont spécialisées dans un domaine ou dans un secteur. Mais dans un secteur, il faut être capable de répondre à tous les problèmes.

#### **S. BERKOWICZ :**

Guillon, qui est l'un des pionniers en design, avait ouvert un bureau, une énorme agence, qui s'appelait GSM, et qui a décollé avec l'Expo. Ils sont devenus le grand bureau multidisciplinaire. Il n'y en a pas beaucoup de grands bureaux multidisciplinaires comme celui-ci.

### **LIEN ENTRE L'IMAGE ET LA DIVERSITE SECTORIELLE DU PORTEFEUILLE COMMERCIAL**

#### **S. LANIEL :**

Je crois que les agences ont plusieurs secteurs. Elles ne peuvent pas se confiner à un secteur compte tenu du modèle québécois. Je pense qu'au Québec, on est entre la concentration et la diversité, car on ne peut pas se permettre de faire de la série, en grand nombre, en comparaison de la France. Si vous allez à Toronto, ce serait différent.

#### **M. FOTI :**

Je dirai aussi que l'on a tendance à se lancer dans un seul créneau. Comme on devient rentable, pourquoi changerait-on de spécialisation ? (...) La diversité permet d'aborder la problématique sans aucune barrière, sans aucune expérience des projets que tu as déjà eus. Il y a une espèce de page blanche, qui est finalement dynamisante. Et c'est vraiment important.

En effet, ce raisonnement entre dans une logique économique et tu es focalisé sur ce type de sphère. Je trouve ça dangereux. Beaucoup pensent qu'en étant spécialisé, on peut offrir un meilleur service. Je n'en suis pas sûr, car tu as moins de recul.

Je me vendais en disant : je n'ai jamais travaillé pour des clients de votre secteur, cela me donne l'opportunité de proposer quelque chose de vraiment original. Et je peux vous le prouver à partir de la diversité de ma clientèle. C'était toujours dans un argument de vente.

#### **A. DESROSIERS :**

Les grandes agences ont déjà un large éventail de clients. Mais, je pense que les gens créatifs sont plus formels. Les

designers plus fonctionnalistes ont tendance à rester dans un seul réseau. Ils ont une vision moins large.

**P. VANIER :**

Comme le marché est restreint, il est nécessaire de travailler avec de nombreux secteurs.

C'est moins une volonté de se diversifier qu'une nécessité de survie. Les agences de design n'ont pas vraiment le choix.

**C. SPORTES :**

Les agences travaillent avec différents secteurs en fonction de leur envie, de leur curiosité. (...) Puis, s'ils sont diversifiés, ils le mettent.

**C. MAUFFETTE :**

Dans une grande boîte, c'est une décision qu'il faut prendre pour rationaliser la présentation. (...) Moi, je les mets tous, car je dois avoir 10 clients !

**L. BRASSARD :**

Les bureaux qui sont très diversifiés au niveau de leur portefeuille commercial sont formalistes, ceux qui sont spécialisés sont fonctionnalistes.

**S. BERKOWICZ :**

Les agences ont leur secteur. Les clients sont assez fidèles à leur agence. Ils travaillent sur du développement de produit sur le long terme. Je pense que cela finit par créer des « familles » de clients et d'agences. Ce sont des couples assez stables.

**LIEN ENTRE L'IMAGE ET LES CLIENTS REPUTES.**

**C. GODBOUT :**

Je travaille avec une grande entreprise italienne, la résonance a énormément d'importance ici, car je dois être l'un des rares à faire du mobilier en Italie ! Il faut le faire ! C'est le berceau !

**MJ. LACROIX :**

Quand tu es un gros client, tu vas voir une grosse agence de design. Qu'est-ce que tu achètes ? La capacité de livraison, de résoudre les problèmes... Cela demande une organisation. La force créative de l'agence n'est pas ce qu'ils cherchent en premier. Je ne sais pas si tu l'as remarqué, mais souvent les grandes agences travaillent pour de grands clients.

**M. CHOKO :**

Les agences citent leurs clients parce qu'on le leur demande. C'est sûr que si vous avez telle grande entreprise ou telle banque dans vos clients, cela vous rend important. Puis, c'est une façon d'aller chercher des contrats, car tout le monde regarde ça ! « Tiens, il travaille avec un tel ! Il doit être bon. »

**G. GADOURY :**

Citer des clients de qualité est une manière de se positionner et d'établir une certaine notoriété.

**S. LANIEL :**

Les agences citent leurs clients pour une question de crédibilité. Si on met nos clients, les autres peuvent s'y référer pour

savoir s'ils ont été satisfaits. Les agences font toutes ça.

On aime bien dire que l'on connaît les grands de ce monde ! Puis, c'est du business. Cela permet de dire : « Grâce à nous, les grands vendent beaucoup. On a bien travaillé en RetD. » C'est commercial. C'est de la différenciation produit. « Grâce à nous, vous allez augmenter votre chiffre d'affaires. »

En fait, j'aurais cru qu'il fallait aussi être un peu poétique pour se démarquer. Mais, quand tu es un grand, et que tu as un nom, il faut rester « standard. » Tu ne peux pas choquer avec un produit trop révolutionnaire, alors qu'un petit peut se le permettre. Je pense que c'est plus difficile pour les grandes entreprises. C'est pour cela que les designers ont tendance à retourner vers quelque chose de plus sérieux, de normes. Puis, les grandes entreprises ont plus de normes.

#### **M. DALLAIRE :**

J'essaie de faire ressortir dans mes présentations ce que j'ai fait dans le passé. Cela donne une référence et sert de point d'appui sur notre potentiel. Il y a beaucoup de designers, qui attaquent l'activité professionnelle à partir d'un résultat qualifié par le client.

Satisfaire le client est un objectif, où on ne veut pas dépasser ce que le client demande. Dans ce cas, cela devient un service professionnel.

En fait, les clients choisissent les designers en fonction de ce qu'il a déjà fait. Vous choisissez quelqu'un qui va vous donner le plaisir esthétique que vous aimez.

L'image de ABB rejaillit sur la mienne ! Je suis motivé pour travailler pour eux. Je n'aurai pas eu la même excitation de

travailler avec une firme qui n'avait pas la même réputation. J'ai toujours travaillé à mon compte pour avoir le choix.

Dans les grosses organisations, ils veulent des designers de services. On leur donne des objectifs, des tendances. Et on s'attend à ce que le discours soit tendance.

#### **M. FOTI :**

On cite nos clients pour gagner une certaine notoriété auprès de leur clientèle. Cela permet de connaître le background. Cela devient un élément majeur. Tu ne fais pas appel à un designer sans penser aux questions de rentabilité. On regarde ta liste de clients, s'ils sont à succès, c'est une garantie.

#### **A. DESROSIERS :**

Citer des clients réputés est la compétence par association.

Aujourd'hui, il est facile de présenter une liste en fonction de la cible marketing.

Ils ont tendance à mettre les noms les plus connus, indépendamment presque de la pertinence par rapport à la cible. (...) Mais, on a toujours du mal à mettre le compétiteur direct. Par contre, on voit ça de moins en moins aujourd'hui, car, avant, il y avait une certaine confidentialité.

On se fait valoir par l'association. Or, la réelle association a moins d'importance que son nom et son prestige.

Puis, cela dépend du travail réalisé. (...) C'est difficile à évaluer, car vous avez dû constater que plusieurs bureaux avaient travaillé avec les mêmes gros clients.

**P. VANIER :**

« Si on a réussi à décrocher des gros clients, on est une référence. »

**C. SPORTES :**

Certains de mes amis m'ont montré leur site Internet. Et ils se disaient : « je ne peux pas mettre un tel, car j'ai mis un tel. Le premier me donne plus de contrats que l'autre. Les clients à taille humaine, je vais les mettre là. » C'est de la stratégie.

Quand tu travailles avec la crème de la crème, tu n'as même pas besoin de l'écrire en gros, tout le monde le lit ! Ce sont des institutions, elles sont importantes. Les gens font tout de suite l'association.

De travailler qu'avec des gros clients est finalement paradoxal. (...) Je dois à chaque fois me surpasser avec les clients. C'est un choix difficile.

Qu'est-ce qui séduit un industriel au début pour bosser avec un designer ? C'est le côté un peu poétique. (...) Quand on travaille pour des clients réputés, on doit être hyper rigoureux.

Par exemple, les managers de IKEA nous ont contactés, car ils trouvaient que l'on avait une approche rigolote, qui correspondait à leur image *friendly*. Mais, à un moment dans le projet, ils ont essayé de nous faire devenir « bêtes », à nous faire penser « corporate. » (...) J'avais l'impression d'être sous Lénine ! Par contre, quand nous, on met ça dans notre CV « IKEA », les gens sont ébahis. En fait, cela a commencé par un discours poétique, puis cela est devenu corporate. Et pour les autres, on est « corporate. » On met [*sur un ton grave et sérieux*] « I-K-E-A. »

**C. MAUFFETTE :**

J'aimerais bien travailler pour Volkswagen, dessiner une voiture, un volant, un rétroviseur... J'en suis capable grâce à tous les logiciels actuels. De plus, ces entreprises-là ont un département d'ingénieurs. Du coup, on peut faire des projets plus compliqué et ambitieux, même si on est une petite boîte.

[Pour le résultat] Ils sont cohérents. Tu ne peux pas être un homme d'affaires et créatif. Etre créatif suppose ne pas compter tes heures, déborder du projet, travailler le samedi. C'est incompatible ! (...) Je suis entrepreneur, mais je ne veux pas fonder une compagnie.

**L. BRASSARD :**

Les agences citent effectivement leurs clients, mais cela dépend de qui elles approchent. Si ce sont des PME, il ne faut pas leur faire peur, les agences ne vont donc pas citer Bombardier. Elles montrent alors qu'elles peuvent travailler avec des PME à petits budgets.

Les agences qui citent des clients réputés citent les 3 grands discours. Dans les grandes entreprises, on peut être créatif, mais on connaît également les logiciels que vous utilisez...

Mais, avec les grands, il faut être capable de jouer dans leur cours. Ils connaissent le travail et on n'a pas besoin de prouver le travail. En fait, ils choisissent l'agence qu'ils veulent.

**S. BERKOWICZ :**

On ne choisit pas forcément son client, et on finit par travailler pour un type de clients, ce qui influence notre façon de faire. On s'adresse à des domaines particuliers.

J'ai l'impression qu'au sein d'une même agence, on va gérer des projets avec différentes approches, et, très vite, on va comprendre quelle approche prendre pour quel client. Avec certains, on pourra plus se lâcher ! Puis, au bout du compte, ce n'est peut-être qu'une façon de présenter les choses, et qu'au final, le résultat est le même.

### LIEN ENTRE L'IMAGE ET LES PRIX

#### **C. GODBOUT :**

Au lieu de s'en servir comme d'un levier, certains clients ont l'impression que leur clientèle dit : « C'est normal, ils ont séduit un jury, car ils sont formalistes, mais, en fait, ce n'est pas bon. Cela va agacer les clients sur le plan commercial, car ils risquent de croire que l'on fait payer plus cher le travail à cause du prix. »

Des designers font leur image de marque par leur distinction. Cela donne du prestige. Dans mon cas, je m'en sers pour tisser des liens de confiance avec mes clients.

C'est dans l'idée de donner une justification pour protéger ses arrières. Mais, pour les agences, cela permet de gagner en crédibilité auprès des pairs et des industriels.

Ces produits ne rapportent pas de sous, mais de la notoriété. Et cela sert à vendre des produits « bread and butter. »

Cette stratégie est difficile à vendre, car les industriels sont des ingénieurs. Ils veulent investir des sous pour un produit qui va se vendre ! Cette stratégie est très payante pourtant ! Certains produits sont des vedettes et d'autres sont plus génériques. En fait, je pense que cette stratégie est possible avec les grandes entreprises et pas avec les PME. Les agences qui agissent

donc ainsi vont trouver moins d'écho chez ce public.

#### **MJ. LACROIX :**

Les grandes agences pourraient se permettre de s'écarter des contraintes professionnelles et davantage participer à des concours ou à d'autres projets moins rentables à court terme. Je connais des grandes agences qui ont cette politique : elles permettent à leur personnel d'être extrêmement créatif sur des projets plus libres, mais qui rapportent bien moins. Pour elles, il s'agit de leur investissement dans de la « formation continue. » Ce n'est pas payant, mais cela stimule les jeunes designers. Tout le personnel est motivé. Cela ressoude les équipes de conception. Cela les stimule.

Je remarque que les petites et moyennes agences sont les plus pauvres, mais les plus faciles à convaincre à participer à des aventures pas très rentables à court terme sur le plan financier. Mais, elles sont toujours rentables sur le plan conceptuel.

Après la remise des prix, on organise une séance pour expliquer comment capitaliser sur cette reconnaissance, comment les faire valoir.

Il existe plein de stratégies pour valoriser la distinction et faire connaître le concours. Puis, dans un sens, c'est bon pour crédibiliser le concours.

Il y a des toutes petites agences très créatives, qui veulent montrer qu'elles sont sérieuses. Puis, nos prix ne sont pas remis au designer principalement ; c'est le client. Cela crédibilise d'autant plus, car c'est indirect.

Les grosses agences sont plus fonctionnalistes et communiquent autour des prix. Mais, elles sont plus équipées que

les petites. Je pense que cela fait parti de leur stratégie marketing. Elles ont le réflexe, car elles sont outillées. Je pense que cela dépend de la taille de l'agence. (...) Une agence stratégique va avoir envie de montrer les résultats économiques de ses interventions. Mais aussi, elle voudra les valoriser par un prix « créatif » et dire ainsi : « On génère des résultats, mais on est bon en design. »

Plus elles sont business, plus elles ont les moyens de participer à des concours. Puis, les prix crédibilisent leur créativité.

Certains prix valorisent l'effort créatif et d'autres valorisent les résultats économiques et commerciaux. C'est différent.

#### **M. CHOKO :**

Dans leur CV, oui, bien sûr. Ils mettent leurs prix nationaux et internationaux, parce que c'est une façon de valoriser, c'est la reconnaissance par les pairs.

#### **G. GADOURY :**

Les agences qui citent choisissent le discours business. « Nous avons gagné tel prix, nous avons obtenu tel résultat... » Cela peut être également le fonctionnel, un peu, mais c'est surtout pas le formalisme. Probablement, parce que la clientèle est plus attirée par le fonctionnalisme ou le business que par le formalisme, car il fait peur.

Sans insister sur l'aspect créatif, les prix le précisent.

#### **S. LANIEL :**

Les entreprises mettent toujours en avant les concours, car c'est de la stratégie marketing. « Je suis le lauréat de l'année. »

Mais, je ne peux pas dire à quel point les agences s'en servent.

Le fait de dire de s'appliquer au concours, cela demande du temps, de l'énergie à l'agence. Et cela ne lui rapporte pas de l'argent. Or, elle veut de l'argent. Donc elle sait que cela va lui rapporter plus tard. En somme, le fait d'appliquer est déjà une attitude de management et de business !

#### **M. DALLAIRE :**

Maintenant, avoir des prix peut faire peur. Cela énerve nos collègues.

Le client est fier, quand on gagne un premier prix avec leur produit. Ils se disent : « On a choisi le bon designer. »

Les designers qui ne parlent pas de leurs prix n'en ont pas, en général !

Le succès isole. On peut se mettre à dos nos concurrents. On se rend compte de la qualité de notre travail et de notre talent par la quantité d'ennemis que l'on a.

#### **M. FOTI :**

Je pense que les prix servent à promouvoir la profession de designer. C'est plus pour faire comprendre ce qu'est le design à Monsieur Tout le Monde. Je trouve fantastique de faire la promotion du design par ce biais-là.

#### **A. DESROSIERS :**

Par définition, les prix sont donnés par des experts, qui sont généralement choisis en raison de leur statut avant-gardiste. Et ils ne partagent pas les goûts de masse. Du coup, les produits primés n'ont pas, en général, de succès commercial. Ils ne correspondent pas au goût des gens, mais à celui d'élites. Ce n'est pas le reflet du succès commercial.

Il n'y a pas de relation entre les prix et les succès commerciaux. Evidemment, il y en a parfois.

Les récompenses ne sont jamais l'élément principal de la communication. C'est secondaire, accessoire. C'est plutôt une pollution du message. (...) On en parle plus loin que le processus de conception, d'écoute, de partenariats...

Le discours d'affaires n'est pas celui le plus utilisé, parce que ceux qui donnent beaucoup de prix, c'est pour l'aspect esthétique.

D'après moi, ceux qui ont un discours d'affaires vont montrer leurs résultats par étude de cas : on a eu 33% de plus au chiffre d'affaires... Pour les prix, c'est plutôt esthétique ou technique – qui va montrer les brevets.

Puis, ceux qui les mettent en avant, c'est parce qu'ils les ont !

Peut-être que les agences stratégiques ont une taille suffisante pour faire plus de projets, et donc avoir plus de prix. Il y a peut-être un lien de masse. Ces agences conçoivent déjà leur bureau plus comme une petite entreprise, que comme une extension d'eux-mêmes. Elles ont des chargés de projet, des personnes qui rencontrent les clients... Il faudrait regarder si le discours stratégique est le plus fréquent.

Il faudrait regarder la fréquence de ce discours pondérée par la taille des agences. Je pense que cela doit représenter 75% des projets. Et je pense que 75% des prix doivent se retrouver dans ce groupe-là.

#### **P. VANIER :**

Les prix doivent souligner l'excellence d'un objet ou le succès commercial.

#### **C. SPORTES :**

Ils mettent aussi les prix, les médailles. (...) Ils veulent être impressionnants !

Les prix leur donnent confiance en eux. Comme ils ont moins de clients avec des projets intéressants, ils mettent leur prix pour donner confiance.

Puis, la compagnie qui engage attend un prix aussi ! Non seulement il lui donne de l'argent, mais ils veulent aussi un prix.

#### **C. MAUFFETTE :**

Quand tu es une grosse entreprise, c'est comme si tu disais « Vous savez, on n'est pas juste gros, on est bon, on peut être créatif ! »

#### **L. BRASSARD :**

Les agences qui communiquent le plus leurs prix ont plus une approche stratégique, et moins une approche formaliste.

#### **RELATIONS INTER ORGANISATIONNELS (COLLABORATION ENTRE AGENCES OU AVEC CLIENTS)**

#### **MJ. LACROIX :**

Des grosses entreprises ont des bureaux intégrés. Lui, il est le designer externe qui vient pour rafraîchir et stimuler les équipes. Il apporte de nouvelles idées. Il renouvelle l'approche de l'entreprise.

C'est très gagnant : des bureaux intégrés très compétents sur la culture de l'entreprise, sa clientèle, son marketing, et aller chercher des inputs créatifs pour déstabiliser. Ils apportent un regard tout à fait novateur sur une ligne de produits.

#### **M. DALLAIRE :**

Quand on a besoin d'un ingénieur, on va chercher le meilleur pour le mandat. On s'associe.

Par exemple, Air Canada m'a demandé de dessiner un service à café pour la cabine. Ils ont des théières faites à Taiwan. (...) Une compagnie d'aviation vole, alors on a pensé aux oiseaux. Et ces objets constituent de la haute fantaisie pour Air Canada. Les théières sont ovales. Or, cette forme coûte plus cher. C'est un travail poétique. On a choisi l'ovale pour pouvoir les mettre côte à côte sur le chariot de l'hôtesse. Il faut savoir que la hauteur et la contenance en litre nous sont imposées. On a gardé le thème « oiseau » pour la cafetière, le pot à lait... L'esprit sérieux du marketing ne coïncide pas avec cette pensée.

#### **M. FOTI :**

A présent, nous sommes entrés dans un nouveau volet, car on cherche à créer des collaborations avec des architectes ou d'autres designers d'intérieur. (...) C'est pour avoir une autre vision.

#### **C. SPORTES :**

Je préfère passer une heure sur Internet pour trouver un ingénieur et créer une complicité, pour qu'il me donne un feedback. (...) Cela me permet de remettre les pieds sur terre. Puis, on fait des projets en commun.

Je trouve que c'est extrêmement précieux de garder la spontanéité dans la création. C'est vrai que je ne dessine plus comme avant, car j'ai appris comme certains produits se fabriquent. Mais, j'essaie à chaque fois d'aller à la limite de l'acceptable pour un ingénieur. Mais, je refuse que l'on me dise « Non », alors que

c'est possible et que l'on ne m'explique pas pourquoi. Maintenant, j'ai créé un réseau de sous-traitants assez grand. Ce sont des gens avec qui j'ai des bons contacts et ils m'influencent, me conseillent. Je respecte leur corps de métier. Si on apprend tout, on perd le regard externe pour nous dire « Je peux te fabriquer cet objet, mais je le trouve un peu petit... » En fait, la personne est aussi un utilisateur comme moi. On doit faire des choses différentes des autres designers, mais le consommateur moyen doit le comprendre ! Le jour où je perdrai le contact avec le vrai monde, je serai malheureux, car je ferai de « la merde. »

Parfois la relation entre un client et un designer est incestueuse. (...) A la fin du contrat, la relation est finie. En fait, l'industriel est pris en main par le designer. Il a l'impression d'avoir une relation affective avec son designer.

#### **S. BERKOWICZ :**

Certaines institutions ont l'air très conservatrices, et finalement, vont avoir des commandes de bases conventionnelles, mais en même temps, elles font appel à des agences hyper créatives sur d'autres segments de leurs produits. C'est aussi pour se nourrir de quelque chose de différent.

# SOMMAIRE DES FIGURES

Figure 1 - Architecture de la recherche.....	22
Figure 2 - Un modèle dynamique des intérêts et des institutions.....	37
Figure 3 - Processus de la création et de la diffusion institutionnelles. ....	38
Figure 4- Processus de désinstitutionnalisation selon Oliver (1992), p.567. ....	45
Figure 5 - Un modèle des relations entre la culture organisationnelle, l'identité et l'image. ....	53
Figure 6 - L'identité de l'organisation selon Larçon et Reitter (1979), p. 43. ....	55
Figure 7 - Le processus de management de l'image organisationnelle.....	59
Figure 8 - Un modèle discursif de l'institutionnalisation.....	64
Figure 9 - Représentation du cadre de référence théorique de la thèse.....	78
Figure 10 - Les personnes / organisations interrogées en France et leur univers de référence ...	87
Figure 11 - Représentation du champ organisationnel du design industriel en France.....	88
Figure 12 - Evénements de l'institutionnalisation du design industriel en France (1945-2004)..	91
Figure 13 - La pratique de design industriel dans des entreprises françaises.....	113
Figure 14 - Illustrations visuelles des différentes approches d'une machine à laver domestique .....	122
Figure 15 - Représentation du cadre de référence théorique spécifique aux hypothèses.....	127
Figure 16 - Evolutions des créations et disparitions des agences de la base.....	157
Figure 17 - Répartition des agences en 2003 en fonction de leur durée d'existence.....	157
Figure 18 - Evolution des logiques référencées dans les images institutionnelles.....	159
Figure 19 - Evolution des images institutionnelles en 1989, 1995 et 2002 en fonction de la durée .....	160
Figure 20 - Illustration d'un classement en 2002.....	194
Figure 21 - La relation entre l'action et le discours.....	276
Figure 22 - Représentation des trois niveaux d'interprétations de Weick (1995).....	293



## SOMMAIRE DES TABLEAUX

Tableau 1 - Les trois piliers des institutions.....	31
Tableau 2 - Les piliers institutionnels et leurs types de messages. ....	34
Tableau 3 - Réponses stratégiques aux pressions institutionnelles .....	40
Tableau 4 - Antécédents institutionnels et réponses stratégiques supposées .....	41
Tableau 5 - Relations entre l'adaptation organisationnelle et la performance.....	43
Tableau 6 - Antécédents de la désinstitutionnalisation .....	46
Tableau 7 - Les formes d'images dans la littérature.....	60
Tableau 8 - Noms des 25 experts français rencontrés dans la recherche .....	86
Tableau 9 - Extrait du Code de Déontologie de la FEDI .....	105
Tableau 10 - Facteurs environnementaux influençant la créativité individuelle.....	136
Tableau 11 - Récapitulatif des hypothèses avancées.....	144
Tableau 12 - Code APE relevé pour des agences de design .....	153
Tableau 13 - Décomposition du concept dans le cas du design industriel en France.....	165
Tableau 14 - Classement des unités d'analyse récurrentes dans les formulations des images institutionnelles .....	167
Tableau 15 - Illustrations de formulations de philosophie basée sur une seule logique .....	168
Tableau 16 - Illustrations de formulations de philosophie basée sur plusieurs logiques .....	169
Tableau 17 - Présentation des trois codeurs pour le double codage.....	173
Tableau 18 - Descriptions des reconnaissances françaises fréquentes en design.....	178
Tableau 19 - Illustration du calcul de la variable « nombre de reconnaissances professionnelles » en 1991 .....	179
Tableau 20 - Grille de notation de l'expertise "Design Produit" - 3D.....	183
Tableau 21 - Grille de notation de l'expertise "Design Graphique" - 2D .....	184
Tableau 22 - Grille de notation de l'expertise "Design d'Environnement" .....	184
Tableau 23 - Grille de notation de l'expertise "Design Management" .....	185
Tableau 24 - Grille de notation de l'expertise « Design Sensoriel » .....	185
Tableau 25 - Classification de Premier Niveau dans le Système de Classification FTSE.....	191
Tableau 26 - Classification utilisée dans la recherche.....	192
Tableau 27 - Exemple de calcul de la diversité sectorielle de O'de Formes en 1997.....	195
Tableau 28 - Compléter les données manquantes pour les leaders de la Banque .....	202
Tableau 29 - Compléter les données manquantes pour les leaders de l'Assurance .....	202
Tableau 30 - Synthèse des indicateurs retenus .....	209
Tableau 31 - Rappel des hypothèses avancées.....	212
Tableau 32 - Description des variables numériques.....	217
Tableau 33 - Tableau de corrélations entre les variables de l'étude .....	218
Tableau 34 - Modèles statistiques 1, 2 et 3 des régressions logistiques.....	219
Tableau 35 - Modèles statistiques 4, 5 et 6 des régressions logistiques.....	220
Tableau 36 - Synthèse des résultats significatifs .....	225
Tableau 37 - Modèle 7 - G.O. Logit.....	226
Tableau 38 - Experts rencontrés à Montréal en avril 2005 .....	230
Tableau 39 - Quelques caractéristiques du design à Montréal .....	231
Tableau 40 - Comparaison de moyenne des marges selon les images institutionnelles de 1998 - 2002 sur la base de données de la recherche .....	239
Tableau 41 - Tests statistiques de comparaison de moyenne.....	240
Tableau 42 - Synthèse des résultats significatifs .....	289
Tableau 43 - Résultats du test de robustesse .....	289



# TABLE DES MATIERES

<b>1</b>	<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>9</b>
1.1	PANORAMA DE LA RECHERCHE.....	
	.....10	
1.2	POSITIONNEMENT DE LA RECHERCHE EN STRATEGIE DES ORGANISATIONS.....	15
1.3	PLAN DE LA THESE ET ARCHITECTURE DE LA RECHERCHE.....	19
 <b>PARTIE 1 - FONDEMENTS THEORIQUES DE LA RECHERCHE</b>		<b>21</b>
<b>2</b>	<b>CONSTRUCTION DU MODELE PROPOSITIONNEL DE LA THESE...27</b>	
2.1	LA COEXISTENCE DE LOGIQUES INSTITUTIONNELLES DANS UN CHAMP ORGANISATIONNEL.....	28
2.1.1	<i>La Synthèse de Scott (2001) : les Trois Piliers Institutionnels.....</i>	30
2.1.2	<i>Quand les Organisations deviennent Réactives.....</i>	39
2.1.3	<i>Quand les Institutions soutiennent l'Emergence de Nouvelles Stratégies..</i>	49
2.2	L'IMAGE INSTITUTIONNELLE : UNE CONSTRUCTION DE LA LEGITIMITE.....	52
2.2.1	<i>Comprendre l'Identité Organisationnelle.....</i>	54
2.2.2	<i>... pour mieux appréhender l'Image Institutionnelle.....</i>	58
2.3	DETERMINATION DES FACTEURS ORGANISATIONNELS.....	66
2.3.1	<i>Les Facteurs Professionnels.....</i>	67
2.3.2	<i>Les Facteurs Economiques.....</i>	72
2.3.3	<i>Les Facteurs Sociaux.....</i>	74
2.4	CONCLUSION : CADRE DE REFERENCE THEORIQUE DE LA THESE.....	76
<b>3</b>	<b>CONSTRUCTION DES HYPOTHESES DE RECHERCHE.....79</b>	
3.1	CHOIX DE LA METHODE D'IDENTIFICATION DES LOGIQUES INSTITUTIONNELLES.....	80

3.2	EVOLUTION INSTITUTIONNELLE DU DESIGN INDUSTRIEL EN FRANCE (1945-2005).....	88
3.2.1	<i>L'institutionnalisation du design industriel en France</i> .....	89
3.2.1.1	Les acteurs institutionnels de [1945-1981].....	94
3.2.1.2	Les acteurs institutionnels de 1981 à 2004.....	99
3.2.1.3	Exemples d'entreprises face au design industriel.....	110
3.2.2	<i>Les Logiques Institutionnelles du design industriel</i> .....	114
3.2.2.1	La logique fonctionnaliste du design industriel.....	114
3.2.2.2	La logique formaliste du design industriel.....	117
3.2.2.3	La logique stratégique du design industriel.....	120
3.3	HYPOTHESES DE RECHERCHE.....	125
3.3.1	<i>Hypothèse sur « Les reconnaissances professionnelles »</i> .....	127
3.3.2	<i>Hypothèses sur « La diversité de la pratique professionnelle »</i> .....	131
3.3.3	<i>Hypothèses sur « La diversité sectorielle »</i> .....	134
3.3.4	<i>Hypothèses sur « Les clients réputés »</i> .....	138
3.3.5	<i>Hypothèses sur « Nombre de partenariats »</i> .....	142
3.4	CONCLUSION DU POSITIONNEMENT THEORIQUE DE LA RECHERCHE.....	145

## **PARTIE 2 - METHODES, RESULTATS DISCUSSION DE LA RECHERCHE**

**144**

<b>4</b>	<b>LES AGENCES DE DESIGN EN FRANCE : METHODES ET RESULTATS.....</b>	<b>151</b>
4.1	SOURCES MOBILISEES.....	151
4.1.1	<i>Choix de la source des données</i> .....	151
4.1.2	<i>Description des individus de la base</i> .....	155
4.1.3	<i>Gestion des limites liées à une source secondaire</i> .....	160
4.2	CONSTRUCTION DE LA VARIABLE DEPENDANTE DE « IMAGE INSTITUTIONNELLE ».....	164
4.2.1	<i>Traitement de la variable</i> .....	166
4.2.2	<i>Fiabilité du codage</i> .....	171
4.3	CONSTRUCTION DES VARIABLES INDEPENDANTES.....	176

4.3.1	<i>Les reconnaissances professionnelles</i> .....	176
4.3.2	<i>La diversité de l'expertise</i> .....	180
4.3.2.1	Evaluer les expertises des agences de design .....	182
4.3.2.2	Illustrations du codage .....	186
4.3.2.3	Construction de la variable « Diversité de l'expertise ».....	189
4.3.3	<i>La diversité sectorielle du portefeuille commercial de l'agence</i> .....	190
4.3.3.1	Déterminer et valider le nombre de secteurs .....	190
4.3.3.2	Traitement des données brutes.....	192
4.3.3.3	Construction de la variable « Diversité sectorielle » .....	195
4.3.4	<i>Le poids des clients réputés</i> .....	196
4.3.4.1	Le cas des entreprises du CAC40 .....	196
4.3.4.2	Le cas des entreprises leaders de 1989 à 2002.....	197
4.3.4.2.1	Le cas des leaders français.....	200
4.3.4.2.2	Le cas des leaders mondiaux .....	201
4.3.4.3	Construction de la variable « Clients réputés » .....	203
4.3.5	<i>Le poids des partenariats professionnels</i> .....	203
4.4	LES VARIABLES DE CONTROLE.....	205
4.4.1	<i>Le cas des « Liens institutionnels »</i> .....	205
4.4.2	<i>Les variables descriptives</i> .....	206
<b>5</b>	<b>RESULTATS STATISTIQUES ET ETUDE CONFIRMATOIRE.....</b>	<b>211</b>
5.1	CHOIX DU MODELE STATISTIQUE <i>LOGIT</i> .....	211
5.2	RESULTATS DES TESTS.....	216
5.2.1	<i>Description des variables</i> .....	216
5.2.2	<i>Présentations des modèles et de leurs résultats</i> .....	219
5.3	ETUDE CONFIRMATOIRE.....	229
5.3.1	<i>Le design industriel par les experts de Montréal</i> .....	230
5.3.1.1	Conception personnelle des experts du design industriel .....	231
5.3.1.2	Retour sur les logiques institutionnelles du design industriel.....	233
5.3.2	<i>Contributions Empiriques</i> .....	241
<b>6</b>	<b>DISCUSSION MANAGERIALE ET THEORIQUE.....</b>	<b>255</b>
6.1	IMPLICATIONS MANAGERIALES DE L'ANALYSE.....	255
6.1.1	<i>Manager une agence de design industriel</i> .....	256
6.1.2	<i>Les institutions et le management du design industriel en France</i> .....	263

6.2	DISCUSSION THEORIQUE DU TRAVAIL.....	267
6.2.1	<i>La singularité des organisations dans les théories néoinstitutionnalistes</i>	268
6.2.2	<i>Rôle des organisations dans un champ poly-logique</i> .....	274
6.2.3	<i>Implications méthodologiques</i> .....	279
6.3	LIMITES DE LA RECHERCHE.....	282
<b>7</b>	<b>CONCLUSION.....</b>	<b>287</b>
7.1	SYNTHESE DE LA RECHERCHE.....	287
7.2	PERSPECTIVES DE RECHERCHE.....	292
7.2.1	<i>Pistes de recherche théoriques</i> .....	292
7.2.2	<i>Pistes de recherche en design industriel</i> .....	294
<b>8</b>	<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>299</b>
<b>9</b>	<b>ANNEXES.....</b>	<b>309</b>
9.1	ANNEXE DU CHAPITRE 1 : REPERES HISTORIQUES DU DESIGN INDUSTRIEL....	309
9.1.1	<i>Pré-histoire du design industriel</i> .....	309
9.1.2	<i>L'histoire du design industriel aux Etats-Unis puis en Europe</i> .....	317
9.1.3	<i>Quelques acteurs du design industriel en France</i> .....	320
9.2	ANNEXE 2 - LE MODELE ECONOMIQUE FRANÇAIS.....	321
9.2.1	<i>Le modèle français après la Seconde Guerre Mondiale</i> .....	322
9.2.2	<i>Le modèle économique français depuis les années 80 / 90.</i> .....	325
9.3	ANNEXE 3 - GUIDE D'ENTRETIEN EN FRANCE.....	327
9.4	ANNEXE 4 - POINTS CLES DES ENTRETIENS EN FRANCE.....	333
9.5	ANNEXE 5 - GUIDE D'ENTRETIEN A MONTREAL.....	389
9.6	ANNEXE 6 - POINTS CLES DES ENTRETIENS A MONTREAL.....	397
	<b>SOMMAIRE DES FIGURES.....</b>	<b>431</b>
	<b>SOMMAIRE DES TABLEAUX.....</b>	<b>433</b>
	<b>TABLE DES MATIERES.....</b>	<b>435</b>