

# **L'IMAGE INSTITUTIONNELLE : UNE PROJECTION DE LA LEGITIMITE DES ORGANISATIONS. ETUDE DES AGENCES DE DESIGN EN FRANCE.**

**BERANGERE SZOSTAK TAPON**

Université Lyon 2 - COACTIS

Maître de Conférences

ISH, 14-16, av. Berthelot, 69363 Lyon Cedex 07 - blszostak@tele2.fr

**Résumé:** Les organisations ont à gérer deux impératifs stratégiques : être légitimes et singulières. Comment y parviennent-elles ? L'article propose une réponse possible à travers le concept d'image institutionnelle définie comme « la projection volontaire d'une image organisationnelle référençant les logiques légitimes du champ organisationnel à destination de parties prenantes ». L'intention de cet article est alors de décrire ce concept, de proposer des implications méthodologiques et de le tester sur une étude de cas.

La première partie de l'article rappelle tout d'abord les évolutions majeures des Théories néoinstitutionnalistes : d'une vision passive de l'organisation dans un champ défini par une seule logique institutionnelle, les recherches soulignent le rôle actif (voire proactif) d'une organisation dans un champ poly-logique. Ces conclusions sont reprises dans la section suivante qui détaille le concept de l'image institutionnelle à partir de la littérature sur l'identité/image organisationnelle. En effet, les managers chargés de communiquer la légitimité de leur organisation sont amenés à s'interroger sur les attributs organisationnels considérés comme capitaux par les parties-prenantes et caractérisant la singularité de cette organisation. Cette communication volontaire a pour objectif d'accroître l'attractivité des images organisationnelles auprès de ces groupes. Une manière d'atteindre cet objectif est de se référer aux logiques institutionnelles tout en maintenant une latitude suffisante pour spécifier la singularité de l'organisation. La piste retenue est alors le discours tenu par les organisations pour se présenter à une cible précise.

La seconde partie propose une étude de cas pour illustrer les conclusions de la première partie, mais aussi pour identifier les limites du concept d'image institutionnelle. Cette étude est réalisée sur les agences de design françaises qui sont dans un champ où trois logiques coexistent {le fonctionnalisme ; le formalisme ; le stratégique}. La recherche s'est basée sur des données secondaires (une revue professionnelle de 1989 à 2002). Ainsi, 966 images institutionnelles d'agences ont été codées à partir de règles formulées après plusieurs étapes de double-codage. L'analyse de contenu réalisée sur ces images indique comment les agences parviennent à communiquer leur singularité tout en paraissant légitimes.

L'étude de cas sur les agences de design souligne alors au moins deux apports concernant l'image institutionnelle : (1) cette image doit être étudiée en fonction des évolutions du champ ; (2) les logiques n'ont pas le même statut au fil du temps (majeure ou mineure) et ne jouent donc pas le même rôle en matière de stratégie de différenciation et de légitimité. Les managers des agences - et des organisations en général- ont par conséquent tout intérêt à être au fait des évolutions du champ.

**Mots clés:** image institutionnelle, légitimité, agences de design.

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

# **L'IMAGE INSTITUTIONNELLE : UNE PROJECTION DE LA LEGITIMITE DES ORGANISATIONS. ETUDE DES AGENCES DE DESIGN EN FRANCE.**

**Résumé:** Les organisations ont à gérer deux impératifs stratégiques : être légitimes et singulières. Comment y parviennent-elles ? L'article propose une réponse possible à travers le concept d'image institutionnelle définie comme « la projection volontaire d'une image organisationnelle référençant les logiques légitimes du champ organisationnel à destination de parties prenantes ». L'intention de cet article est alors de décrire ce concept, de proposer des implications méthodologiques et de le tester sur une étude de cas.

La première partie de l'article rappelle tout d'abord les évolutions majeures des Théories néoinstitutionnalistes : d'une vision passive de l'organisation dans un champ défini par une seule logique institutionnelle, les recherches soulignent le rôle actif (voire proactif) d'une organisation dans un champ poly-logique. Ces conclusions sont reprises dans la section suivante qui détaille le concept de l'image institutionnelle à partir de la littérature sur l'identité/image organisationnelle. En effet, les managers chargés de communiquer la légitimité de leur organisation sont amenés à s'interroger sur les attributs organisationnels considérés comme capitaux par les parties-prenantes et caractérisant la singularité de cette organisation. Cette communication volontaire a pour objectif d'accroître l'attractivité des images organisationnelles auprès de ces groupes. Une manière d'atteindre cet objectif est de se référer aux logiques institutionnelles tout en maintenant une latitude suffisante pour spécifier la singularité de l'organisation. La piste retenue est alors le discours tenu par les organisations pour se présenter à une cible précise.

La seconde partie propose une étude de cas pour illustrer les conclusions de la première partie, mais aussi pour identifier les limites du concept d'image institutionnelle. Cette étude est réalisée sur les agences de design françaises qui sont dans un champ où trois logiques coexistent {le fonctionnalisme ; le formalisme ; le stratégique}. La recherche s'est basée sur des données secondaires (une revue professionnelle de 1989 à 2002). Ainsi, 966 images institutionnelles d'agences ont été codées à partir de règles formulées après plusieurs étapes de double-codage. L'analyse de contenu réalisée sur ces images indique comment les agences parviennent à communiquer leur singularité tout en paraissant légitimes.

L'étude de cas sur les agences de design souligne alors au moins deux apports concernant l'image institutionnelle : (1) cette image doit être étudiée en fonction des évolutions du champ ; (2) les logiques n'ont pas le même statut au fil du temps (majeure ou mineure) et ne jouent donc pas le même rôle en matière de stratégie de différenciation et de légitimité. Les managers des agences - et des organisations en général- ont par conséquent tout intérêt à être au fait des évolutions du champ.

**Mots clés:** image institutionnelle, légitimité, agences de design.

**Mots clés:** image institutionnelle, légitimité, agences de design.

La légitimité d'une organisation est un concept naturel pour de nombreux chercheurs pour comprendre comment une organisation est parvenue, par exemple, à introduire une innovation dans un champ organisationnel, voire dans l'organisation elle-même (Elsbach, 1994 ; Kondra et Hinings, 1998 ; Hargadon et Douglas, 2001). Desreumaux et Hasfi (2006) soulignent même que la logique de légitimité est devenue un principe explicatif des pratiques observables supplantant -ou complétant- la logique usuelle de l'efficience.

Pour étudier la légitimité, une définition est fréquemment retenue (Le Loarne et Becuwe, 2008) : « *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). Cette approche suppose, cependant, de l'organisation la possibilité de signaler sa légitimité. Mais, comment communique-t-elle sa légitimité tout en tenant compte de sa singularité ? Des recherches indiquent qu'elle y parvient par des mots, des discours, des actions, mais aussi par des considérations matérielles et immatérielles comme l'agencement de bureaux, l'atmosphère créée dans un magasin, la musique d'attente au téléphone (Phillips et Zuckerman, 2001 ; Phillips, Lawrence et Hardy, 2004 ; Elsbach, 1994). Ces signes volontaires signalent alors la singularité de l'organisation en s'appuyant sur son identité (Albert et Whetten, 1985), mais ils sont échafaudés de manière à être reconnus comme légitimes (Golant et Sillince, 2007).

Cet article propose de réunir ces signes sous le concept d'**image institutionnelle**, défini comme « *la projection volontaire d'une image organisationnelle référençant les logiques légitimes du champ organisationnel à destination de parties prenantes* ». Nous considérons cette image comme une représentation de l'identité de l'organisation (Abratt, 1989). En revanche, ce concept ne donne pas d'indications sur la réputation, l'image désirée du futur, l'image externe construite etc. (Gioia et al., 2000). En effet, bien que ces formes d'images dans la littérature soient intimement liées, notre propos ne tient pas compte de ces approches conceptuellement différentes. Ainsi, notre problématique est de mieux comprendre comment les organisations gèrent le couple légitimité/singularité à travers une image organisationnelle particulière, à savoir l'image institutionnelle. L'objectif de cet article est subséquemment de développer cette idée d'une manière théorique et de l'illustrer par une étude de cas.

Aussi, dans une première partie, nous détaillerons la construction de ce concept en rappelant son ancrage théorique et en indiquant quelles en sont les implications théoriques et méthodologiques. La seconde partie est une application de ce concept sur le terrain du design. En effet, nous avons eu l'opportunité de tester sa mise en œuvre dans le cas des agences de

design et, de ce fait de voir émerger ses limites intrinsèques. C'est pourquoi, en conclusion, nous soulignons les intérêts à utiliser ce concept, mais aussi les questions et les approfondissements complémentaires à effectuer pour le consolider sur les plans théoriques et méthodologiques.

## **1 - CONSTRUCTION DU CONCEPT D'IMAGE INSTITUTIONNELLE**

Emprunter des réflexions néoinstitutionnalistes pour comprendre l'image organisationnelle n'est pas une nouveauté en sociologie des organisations mais aussi en management stratégique (Philippe, 2006 ; Desreumaux, 2004). 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 d'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), d'Oliver (1991) et également de Meyer et Rowan (1977). Dutton et Dukerich (1991) rapprochent pareillement leurs conclusions aux approches néoinstitutionnalistes (Zucker 1988). Notre article s'inscrit donc dans cette lignée. Ainsi, nous nous appuyons sur les raisonnements des théories néoinstitutionnalistes (1.1) pour construire le concept d'image institutionnelle et envisager des méthodes d'analyse de ce concept (1.2).

### **1.1 - ANCRAGE THEORIQUE : LES THEORIES NEOINSTITUTIONNALISTES**

La synthèse proposée par Scott (2001) souligne les apports majeurs des théories néoinstitutionnalistes (TNI). Une organisation n'est pas isolée ; elle est insérée dans un champ organisationnel caractérisé par un ensemble d'organisations opérant dans le même domaine, lui-même défini par la similarité de leurs services, produits et fonctions (DiMaggio et Powell, 1983). Ce champ inclut également les organisations qui influencent fortement les autres acteurs du champ : les clients, les fournisseurs, l'Etat, les banques... Scott (2001) rappelle alors qu'un champ accueille en son sein une logique institutionnelle, soit « un système de croyances, de normes, de lois et de valeurs cohérentes entre elles et de pratiques différentes ». Des principes organisationnels s'en dégagent et donnent alors une ligne de conduite aux acteurs du champ. Le respect de ces principes confère à l'organisation le statut de « légitime ».

Néanmoins, Oliver (1991) insiste sur la nécessité de considérer les organisations comme réactives. En effet, le raisonnement précédent laisse sous-entendre une certaine passivité des organisations à suivre les normes du champ. Kondra et Hinings (1998) montrent, d'ailleurs, qu'une organisation « renégate » peut atteindre des niveaux de performances similaires, voire supérieurs, à celles qui sont en adéquation institutionnelle. Ainsi, nous considérons les organisations comme devant concilier deux positions distinctes : être légitimes par le respect des principes organisationnels découlant d'une logique institutionnelle, mais aussi être réactives - voire résistantes- en ne prenant pas ces règles pour argent comptant. Dans ce sens, Barabel, Huault et Leca (2006) introduisent les stratégies dites « d'anticipation » et de « résistance adaptative » comme des comportements possibles des acteurs dans le cas de la globalisation des pratiques. En somme, ces chercheurs dépassent la dualité conformité / résistance pour introduire des stratégies intermédiaires. Cet exemple fait écho à une recherche antérieure sur Thomas Edison. Hargadon et Douglas (2001) utilisent le concept de « design<sup>1</sup> robust » : pour légitimer l'innovation de l'électricité, Edison a exploité les compréhensions liées au système du moment - à savoir le gaz - pour paraître légitime en partie. Ces signes initiaux lui ont permis de construire une certaine légitimité, ce qui l'a autorisé à affirmer sa singularité par la suite, et ainsi, de voir le système basé sur l'électricité supplanter le système du gaz. Aussi, nous comprenons que deux logiques ont coexisté (électricité et gaz) jusqu'à ce qu'une des deux deviennent majeures.

Ces premières évolutions des TNI nous conduisent à adopter une compréhension moins mécanique de la légitimité d'une organisation, où il suffit d'identifier les règles et les normes du champ pour déterminer si « oui ou non », l'organisation est légitime. Il nous faut donc prendre en compte la réactivité de l'organisation vis-à-vis des acteurs de son champ. En effet, s'il est désormais impossible d'adopter une compréhension passive de l'organisation, il l'est tout autant de la cantonner à un rôle de renégate. Si elle respecte les normes institutionnelles, elle conserve une autonomie suffisante pour signaler sa singularité.

Une dernière évolution théorique mérite notre attention : le rôle des institutions comme soutien à l'émergence de la différence. Washington et Ventresca (2004) prennent le parti d'affirmer que les institutions ne doivent pas être réduites à une contrainte, mais qu'elles peuvent générer des « effets positifs » vis-à-vis de la nouveauté. En revanche, il est simplement question d'un « encouragement institutionnel » à l'affirmation de nouveaux

---

<sup>1</sup> Le mot design ne revêt pas le même sens que celui de l'étude de cas en seconde partie.

positionnements stratégiques. Le travail de Staw et Epstein (2000) illustre cette position. Ces chercheurs montrent que des pratiques managériales nouvelles (comme le management par objectif, l'organisation matricielle, la théorie Y...) ont été largement valorisées par des institutions au point de les faire paraître comme légitimes aux yeux des différentes organisations. Si la performance technique annoncée n'a pas été prouvée, la légitimité conférée à ces pratiques suffit aux organisations pour se les approprier (Desreumaux et Hasfi, 2006 ; Edelman, Uggen et Erlanger, 1999).

Ce rôle particulier des institutions est également prégnant dans les recherches sur les industries émergentes. Par exemple, Clegg, Rhodes et Komberger (2007) étudient l'industrie du coaching professionnel en Australie. Dans ce pays, cette activité est encore embryonnaire, d'où la diversité des formes organisationnelles. Or, chaque professionnel souhaite voir légitimer ses choix stratégiques ; il est amené alors à raconter des histoires (« *story telling* ») sur ce qu'il fait et pourquoi il le fait. Cette réalité correspond à ce que Phillips et al. (2004) décrivent dans leur modèle discursif de l'institutionnalisation : les discours tenus par les professionnels produisent des institutions qui légitiment alors les stratégies émergentes de cette industrie. En outre, cet exemple indique qu'il est possible de voir coexister plusieurs logiques institutionnelles dans un champ (Colomy, 1998 ; Rao et al., 2003). Nous sommes alors bien loin d'une approche mono-logique et dichotomique de la légitimité.

Pour conclure ce bref panorama sur les TNI, nous constatons que les organisations sont, certes, soumises à des pressions institutionnelles, mais elles jouent un rôle actif dans l'adoption ou non de certaines règles. Aussi, elles peuvent utiliser les institutions pour soutenir leur démarche différente de celle prônée et, de ce fait, être reconnues comme légitimes, voire jongler avec les logiques institutionnelles en présence dans leur champ. Ces différentes évolutions nous permettent alors de mieux comprendre le concept d'image institutionnelle, car elles sont à la base du raisonnement.

## **1.2 - DEFINITION DU CONCEPT D'IMAGE INSTITUTIONNELLE**

La légitimité est un concept n'impliquant plus une approche dichotomique (respect/non respect) ; les évolutions théoriques des TNI montrent qu'il nous faut étudier le dosage adopté par l'organisation entre ces deux positions antagonistes. Aussi, les signaux émis par l'organisation oscillent entre afficher sa singularité et maintenir son respect de certaines règles. Cela est d'autant plus important que les organisations sont spécifiques et différentes des autres (Larçon et Reitter, 1979).

Cette idiosyncrasie est perceptible dans l'identité organisationnelle, qui est définie à travers le caractère central de l'organisation, l'identification de ce qui est distinctif, ainsi que sa fluidité et sa flexibilité (Larçon et al., 1979 ; Gioia, Schultz et Corley, 2000). Toutefois, Albert et Whetten (1985) précisent qu'il est impossible de savoir ce qui est central, car l'identité est par nature « circonstanciée » (Soenen et al. 2000). De ce fait, nous choisissons de nous intéresser à la réponse apportée à la question « *Qu'est-ce que l'organisation veut que les autres pensent d'elle ?* »<sup>2</sup>.

Brown et al. (2006) expliquent que cette question concerne le positionnement de l'organisation dans l'esprit de ses parties-prenantes - « *intended image* ». L'organisation doit décider des caractéristiques à communiquer (Suchman, 1995). Les managers chargés de cette décision sont alors amenés à s'interroger sur les attributs organisationnels considérés comme capitaux par les parties-prenantes (Elsbach et Sutton, 1992). Cette communication a pour objectif d'accroître l'attractivité des images organisationnelles auprès de ces groupes qui sont affectés et qui affectent la stratégie de l'organisation (Scott et al., 2000).

En outre, cette communication n'est pas le fruit du hasard (Schwebig, 1988). Elsbach (1994) montre que les narrations verbales sont définies tant par la forme (*i.e.* « de quoi sont-elles composées ? ») que par le contenu (*i.e.* « comment sont-elles construites ? »). Ces narrations introduisent des impressions construites par l'organisation pour éviter des reproches ou pour protéger ses comportements organisationnels. La description peut être 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). Ces caractéristiques sont perceptibles dans les définitions des logiques institutionnelles (Scott, 2001). Ainsi, la question « *Qu'est-ce que l'organisation veut que les autres pensent d'elle ?* » nous amène à nous interroger sur la manière dont une organisation communique sa singularité tout en cherchant la légitimité. Nous retenons alors le concept d'image institutionnelle, comme la projection d'une image organisationnelle référençant des logiques légitimes dans le champ organisationnel et en fonction des publics.

L'étude de Philippe (2006) illustre notre propos. Ce chercheur rappelle que la communication organisationnelle constitue souvent une réaction aux pressions exercées par le champ institutionnel. Si c'est une réaction, les TNI nous ont montré que l'organisation peut

---

<sup>2</sup> «What does the organization want others think about the organization?», Brown, Dacin, Pratt et Whetten, 2006, p. 100, fig. 1.

être également active dans la formulation de signes spécifiant son respect des normes. Aussi, Philippe (2006) étudie la communication environnementale de 100 entreprises américaines réputées. L'auteur montre que les entreprises communiquent de manière à démontrer la conformité de leurs actions à celles prescrites par les institutions. Il identifie alors un isomorphisme institutionnel intra-organisationnel, ce qui confirme l'idée d'une pression institutionnelle dans le domaine environnemental. L'organisation cherche donc à rehausser son image organisationnelle en se référant aux valeurs légitimées dans la logique institutionnelle. Toutefois, cette étude montre que ce genre de communication s'inscrit dans une stratégie intentionnelle en tant qu'instrument de la poursuite de la légitimité : l'organisation est alors appréhendée comme active dans la construction de son image organisationnelle. Nous considérons cette communication volontaire comme une « image institutionnelle », car Philippe (2006) constate les références aux valeurs institutionnelles dans les discours tenus.

Ce travail met en évidence la difficile position à tenir dans le couple « singularité / légitimité » en présence d'une logique principale dans le champ. Cette difficulté s'amointrit - sans disparaître - quand nous adoptons l'idée de coexistence de logiques institutionnelles dans un même champ (Colomy, 1998). Cette coexistence est d'ailleurs sous-entendue par Scott (2001), lorsqu'il explique qu'une logique domine dans un champ ; il peut alors en comprendre d'autres. L'étude de Rao et al. (2003) indique, par exemple, que le champ de la Cuisine Française est défini par deux grandes logiques : la Cuisine Traditionnelle et la Nouvelle Cuisine. Ainsi, la coexistence de logiques institutionnelles suppose des combinaisons possibles entre les règles institutionnelles : les images institutionnelles sont le fruit alors de possibles discussions entre les logiques en présence. Cette situation permet donc à l'organisation de trouver des compromis (Oliver, 1991) entre sa forme organisationnelle singulière et les attentes institutionnelles.

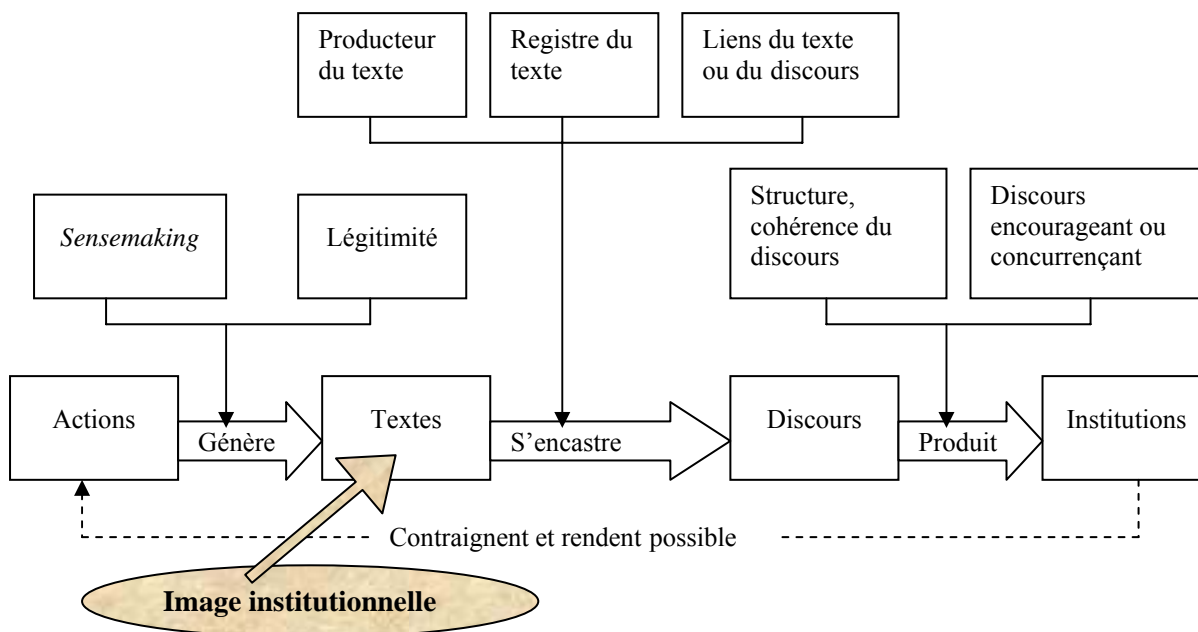
L'existence de multiples logiques est renforcée, en outre, par l'accumulation de textes professionnels et académiques. Selon Phillips et al. (2004), est considéré comme « texte » ce qui est lu, cité ou utilisé. Par conséquent, si les organisations proposent un texte officiel présentant une image qui s'appuie sur les valeurs des logiques institutionnelles du champ, cette image institutionnelle appartient à l'ensemble des « textes » et renforce les logiques du champ. Par l'image institutionnelle, ces organisations deviennent des parties prenantes à la construction des différentes logiques, ce qui montre le rôle social des organisations (Selznick, 1957 ; Phillips et Zuckerman, 2001 ; Zuckerman, 1999). En tant qu'objet de la réalité décidée



de l'identité de l'organisation, l'image institutionnelle nous permet alors de comprendre le choix de la logique référencée, mais aussi les discussions engagées à partir des logiques du champ (figure 1).

### Figure 1 - Un modèle discursif de l'institutionnalisation

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



Pour poursuivre cette section sur les développements théoriques afférant à l'image institutionnelle, nous nous posons des questions au niveau méthodologique. En effet, 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* ». La définition de l'image institutionnelle suppose alors de nous inquiéter de trois aspects : (1) une projection volontaire, (2) la définition des logiques institutionnelles et (3) un public particulier.

Dans la lignée de Phillips et al. (2004), le parti-pris de cet article est de nous focaliser sur des **projections langagières**, et non matérielles (agencement de bureaux, couleurs du logo, musique d'ambiance etc.). De ce fait, la projection volontaire de l'image organisationnelle est formulée sous la forme d'un discours. Bien que ce genre de données permette des analyses tant qualitatives que quantitatives, nous pensons qu'une étude qualitative est plus appropriée dans un premier temps pour deux raisons (Baumard et Ibert, *in* Thiétart, 2003). D'une part, la proposition de « l'image institutionnelle » comme concept dans

cet article nécessite un premier travail à caractère exploratoire pour l'affiner. D'autre part, l'image institutionnelle est relative à un champ institutionnel particulier ; une approche qualitative permet d'accroître la validité interne du construit.

Le deuxième aspect important dans ce concept concerne la définition des logiques institutionnelles. En effet, comment **identifier les logiques existantes** ? Si cinq grandes méthodes en sciences sociales existent<sup>3</sup>, nous pensons que deux d'entre elles sont plus adaptées à notre objectif. Les procédures typologiques consistent à synthétiser, segmenter, catégoriser, regrouper... une grande masse d'informations, de manière à la rendre plus intelligible (Donada et Mbengue, *in* Thiétart 2003). Pour limiter la subjectivité du chercheur, des tests intersubjectifs peuvent être effectués (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). 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. Cette méthode nous semble également adaptée à la définition des logiques institutionnelles, car le contexte, dans lequel l'organisation, la population et le champ se développent et opèrent, évolue (Scott 2001).

Le dernier aspect méthodologique de l'image institutionnelle concerne **le public particulier**. Comme il peut exister de nombreuses images, il est nécessaire de fixer la cible de manière à étudier, par exemple, les images proposées par différentes organisations. Ainsi, cela nous permet de repérer les convergences et divergences dans le discours tenu, *ceteris paribus*.

Ces différentes considérations théoriques et méthodologiques sont approfondies dans la partie 2 sur le champ du design industriel. L'intérêt du développement suivant est, certes, d'examiner empiriquement les idées avancées, mais aussi d'identifier leurs limites et les nouvelles orientations à explorer pour consolider le concept d'image institutionnelle.

## **2 - ETUDE DE CAS : L'IMAGE INSTITUTIONNELLE DES AGENCES DE DESIGN**

Le couple « singularité / légitimité » est mis en exergue dans le cas du design. En effet, les acteurs de ce champ doivent *et* être créatifs *et* être reconnus comme désirables. Nous nous demandons alors comment ces professionnels du design parviennent à jongler entre ces

---

<sup>3</sup> Se référer à l'ouvrage de R-A. Thiétart (2003) pour plus d'informations sur les méthodes suivantes : l'étude de cas, les procédures expérimentales, typologiques, statistiques et historiques.

deux forces antagonistes. Pour répondre à cette question, nous nous intéressons particulièrement à l'image institutionnelle des agences de design pour pouvoir comparer les différentes images en présence. Nous définissons alors une agence comme une personne morale à but lucratif et incluant en son sein au moins un designer<sup>4</sup>. Ce professionnel obtient ce statut soit par l'expérience soit par un diplôme ; quoi qu'il en soit, il se présente comme tel (Borja de Mozota, 2002).

L'objectif de cette partie est donc d'appréhender dans le champ du design ce qu'est l'image institutionnelle des agences de design, soit « *la projection volontaire d'une image organisationnelle référençant les logiques légitimes du champ organisationnel à destination de parties prenantes* ». Aussi, la première section apporte des points de repères dans la compréhension du design et détaille la méthodologie employée pour étudier les images des agences. La deuxième section illustre, quant à elle, concrètement ces images et souligne des implications managériales afférentes à notre étude. Cette étude de cas nous permettra, dans la conclusion, de critiquer le concept d'image institutionnelle, notamment à travers ses limites empiriques et les questionnements théoriques lui étant rattachés.

## **2.1 - CADRAGE EMPIRIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE DE CAS**

Le design industriel en tant qu'activité de conception prend son véritable élan au moment de la Révolution Industrielle débutée au 19<sup>ième</sup> siècle avec la nécessité de produire des pièces standardisées (De Noblet, 1988). Cette activité facilite les échanges commerciaux. Aussi, le terme de design *industriel* fait référence à l'industrialisation des signes d'une organisation. Il peut s'agir (1) du « design graphique » pour les signes en 2D comme les couleurs, le graphisme sur un packaging, le logo, la signalétique, (2) du « design produit » pour les signes en 3D comme le travail sur le volume, les formes, et (3) du « design environnemental » pour les signes architecturaux comme l'aménagement d'un linéaire, d'un stand, d'un magasin etc. Nous n'adoptons pas subséquentement la conception anglo-saxonne du mot « design » qui est généralement traduit par le terme général « conception » (De Noblet, 1988).

La profession de designer concerne directement le monde des organisations privées et publiques. Les professionnels du design considèrent qu'il s'agit d'un métier de « création dédiée » aux entreprises, à l'industrie et aux commerces, ce qui diffère de la création artistique appelée « œuvre d'art ». Par ailleurs, la présence de la conscience collective valide

---

<sup>4</sup> En France, il n'existe aucun code APE pour identifier une agence de design. Ces entreprises sont enregistrées sous plus d'une douzaine de codes différents.

un projet de design industriel. Un designer cherche, en outre, à trouver un dénominateur commun entre « se faire plaisir en tant que créatif », « faire plaisir à un industriel » et « faire plaisir à une collectivité ». Ainsi, le designer collabore avec des industriels dans des projets aussi différents que la création d'un produit, d'un site Internet ou d'un espace de vente. Les entreprises retirent de cette collaboration une stimulation de leur créativité et donc de leur innovation (Woodman, Sawyer et Griffin, 1993). De plus, cette collaboration s'effectue sous deux formes principales : (1) le designer est intégré à l'entreprise, et (2) le designer travaille dans une structure appelée « agence de design » et devient le fournisseur de l'entreprise. Quelle que soit la forme de l'intégration du design dans les industries, cette activité de conception est consubstantielle au monde industriel. Cet article se focalise, néanmoins, sur l'agence, pour isoler l'activité de design dans une entité propre.

Vient alors une question : si l'agence de design est prisée pour sa créativité singulière, comment peut-elle paraître légitime aux yeux de ses clients ? Pour répondre à cette question, une caractéristique du champ doit être soulignée. En effet, l'histoire du design (Guidot, 2000 ; De Noblet, 1988) et des recherches antérieures indiquent la coexistence de trois logiques institutionnelles (Dumas et Mintzberg, 1991 ; Szostak Tapon, 2006). Le **fonctionnalisme** s'appuie sur la logique de l'ingénieur. Cette logique adopte l'aphorisme « la forme suit la fonction » propre à l'ingénieur. La créativité est davantage « ingénierique », car elle recherche l'efficacité technique. Le **formalisme** se réfère au mouvement des Formes Libres, où l'éclectisme et l'artistique sont valorisés. Ettore Sottsass est un des leaders de ce mouvement à Milan : il a proposé des bibliothèques, par exemple, disparates, asymétriques et fortement colorées (Guerrand, 2002). Le **stratégique** aborde le design sous l'angle gestionnaire : cette activité est considérée comme un facteur clé de succès et une ressource pour l'entreprise (Endt, 1990 ; Gorb, 1990) (tableau 1).

*Tableau 1 - Descriptif des 3 logiques institutionnelles du champ du design.*

|                                 | <b>Logique Fonctionnaliste</b>                              | <b>Logique Formaliste</b>                          | <b>Logique Stratégique</b>                                |
|---------------------------------|---|--|---|
| Valeurs clés                    | Rationalité, simplicité, efficacité, durabilité, rigueur... | Immatérialité, symbolisme, affection, diversité... | Compétitivité, prospective, management, transversalité... |
| Critère de contrôle du résultat | Technologie   | Subjectivité                                       | Profit  |
| Conception de l'individu        | L'utilisateur   | L'humain   | Le consommateur   |
| Type de professionnel           | Designer ingénieur  | Designer artistique                                | Designer gestionnaire                                     |

Sur le plan méthodologique, l'image institutionnelle étudiée doit être formulée dans des conditions similaires, car elle est circonstanciée et vise un public précis (Soenen et al., 2000 ; Brown et al., 2006). La revue « Guide des professionnels du design » de *Stratégies* permet de respecter cette caractéristique. En effet, le format des 966 descriptions des agences entre 1989 à 2002 est constant : 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>5</sup> de leurs clients.

Notre article s'intéresse à ce que la revue qualifie de « Philosophie ». Il s'agit d'un discours qui appelle une analyse qualitative (Baumard et Ibert, *in* Thiétart, 2003). En outre, nous cherchons à décrire l'image institutionnelle, d'où une recherche de contenu (Allard-Poesi et al., *in* Thiétart, 2003). 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 même se résument à 3 mots. 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<sup>6</sup>.

Une difficulté majeure a consisté à fiabiliser le codage. De ce fait, nous avons sollicité le regard critique de trois codeurs pour établir des règles de codage ; ce protocole s'est réalisé en trois temps (cf. figure 2).

Lors de la première étape, nous avons fait appel à un candide - *codeur 1*- et à un expert - *codeur 2*. Ils se sont alors prêtés 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 définitoires de chacune des logiques en précisant les mots typiques utilisés par les agences de design se

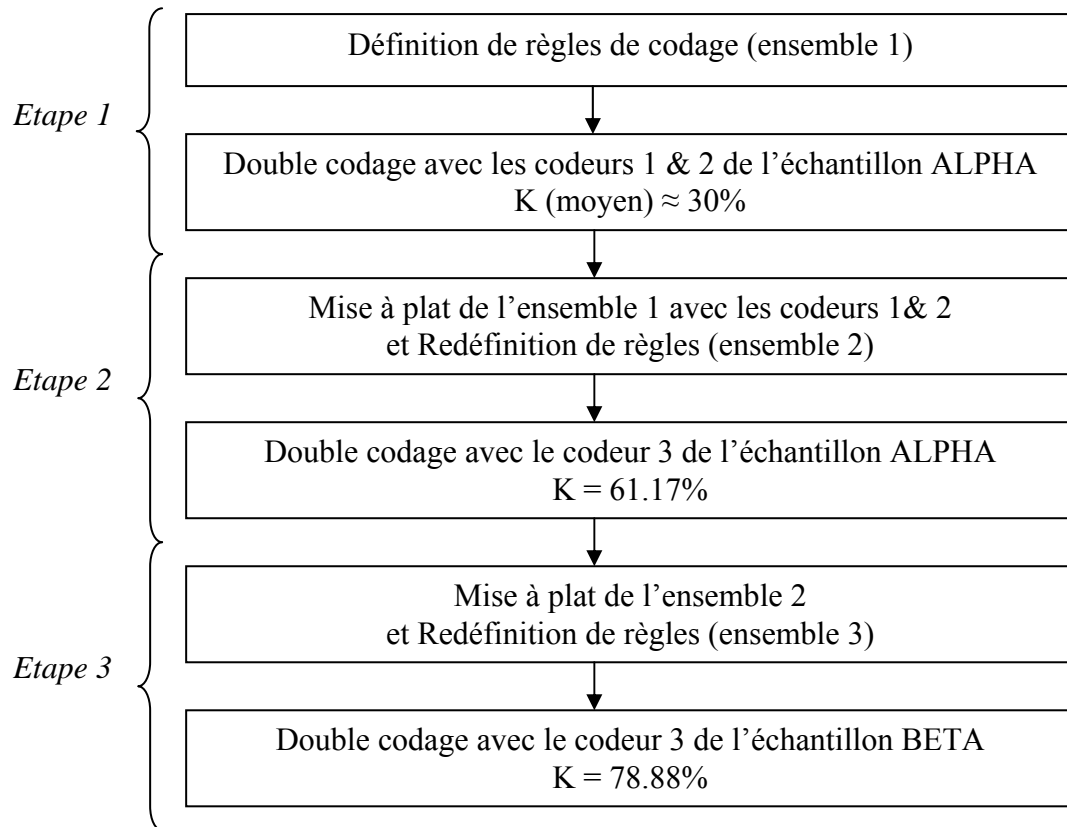
---

<sup>5</sup> Le chiffre d'affaires est la mesure retenue pour spécifier le poids financier.

<sup>6</sup> Eu égard aux spécificités mentionnées, et particulièrement l'hétérogénéité des textes, une analyse de contenu textuelle avec des logiciels tels que Alceste ou Sphinx Lexica ne s'est pas avérée possible.

référant à telle ou telle logique. Nous avons testé la convergence de codage grâce au Kappa de Cohen (Durand 2003 ; Drucker-Godard, Ehlinger et Grenier 2003, *in* Thiétart, p.269).

**Figure 2 - Le protocole méthodologique utilisé**



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 la remise à plat des règles de codage et une discussion avec les deux premiers codeurs, nous avons reprécisé les règles. Ces codeurs ayant participé à cette redéfinition du codage ont été exclus de la deuxième étape du protocole de codage. Nous avons alors demandé à un autre candidat – *codeur 3*- d'évaluer la pertinence des définitions à travers l'échantillon ALPHA. Cette deuxième étape a permis d'obtenir un coefficient K de 61.17%.

Bien que suffisant, nous avons voulu accroître la reproductibilité du codage. Pour cette troisième étape, nous avons à nouveau peaufiné 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%. Le tableau 2 indique alors les règles de codage utilisées *in fine* (ensemble 3).

**Tableau 2 – Classement des unités d’analyse récurrentes dans les formulations des images institutionnelles**

| TYPE DE LOGIQUE        | MOTS ET EXPRESSIONS CLES  |
|------------------------|---|
| <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 – Dessin - Méthodologie en gestion - Réseau        |

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 certaines agences 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. Quoi qu’il en soit, étant donné l’importance de cette variable, nous avons souhaité nous assurer de la fiabilité de son codage sur l’ensemble des unités. Au final, nous avons effectué un double codage des 966 images institutionnelles correspondant à 249 agences singulières présentes au cours de 14 années de publication de la revue. La section suivante consiste alors à illustrer les images institutionnelles des agences de design et à en tirer des implications managériales concernant le couple « singularité / légitimité ».

## 2.2 - AGENCE DE DESIGN : IMAGE INSTITUTIONNELLE ET IMPLICATIONS MANAGERIALES

Les illustrations de cette section découlent de l’application des règles des double-codage. Les images institutionnelles proposées sont donc le fruit de l’intersubjectivité des évaluateurs. Evidemment, cela n’annule pas la critique de nos pairs. Toutefois, les 966 images étudiées ont été traitées selon un protocole similaire, d’où la constitution d’une expertise par l’expérience. Nous constatons alors que certaines agences se réfèrent à une, deux ou trois logiques institutionnelles. Aussi, pour faciliter la compréhension des images institutionnelles, nous proposons un décryptage d’images référençant une seule logique - appelées ici « images

monologiques » (tableau 3). Les illustrations sont tirées de l'ensemble de l'échantillon (de 1989 à 2002).

*Tableau 3 - Illustrations d'images institutionnelles monologiques*

| Image institutionnelle fonctionnaliste   | Image institutionnelle formaliste   | Image institutionnelle stratégique   |
|--|---|--|
| <p>CARRE, PRECIS, EFFICACE.<br/><u>Agence BLT DESIGN ET COMMUNICATION en 1989</u></p> <p>Condenser en un simple signe un maximum de sens.<br/><u>Agence CAUMON en 1993</u></p> <p>L'expérience d'anciens annonceurs pour une créativité pragmatique et efficace.<br/><u>Agence BCR en 1995</u></p> | <p>Les créateurs de références.<br/><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.<br/><u>Agence AAXE-SOLAL en 1989</u><br/>[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.<br/><u>Agence DRAGON ROUGE 2002</u></p> | <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.</p> <p>Au B.E.D., nous avons choisi d'être des designers et de contribuer à la réussite des entreprises.<br/><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.<br/><u>Agence DDB ATLANTIQUE DESIGN en 1998</u></p> |

Le choix de ces illustrations résulte de notre volonté de proposer des images où les contenus n'ont laissé aucune ambiguïté lors du double-codage. L'image institutionnelle fonctionnaliste emporte l'idée de rigueur, de maîtrise et d'efficacité. Les agences de design communiquant cette image joue l'atout *Descartes* pour affirmer sa différence tout en paraissant légitime eu égard à la logique fonctionnaliste. L'image formaliste est davantage artistique, voire magique. Les agences souhaitent valoriser une carte à l'image de *Sottsass*. Elles soulignent une forte différence avec les fonctionnalistes. L'image stratégique, quant à elle, est à part des deux autres : elle insiste sur les qualités commerciales, entrepreneuriales des projets de design. Les agences communiquent de fait un jeu *Porterien* à leurs clients (Meyer, 2001). Cette description nous permet bien de constater la coexistence des trois logiques au niveau organisationnel. Toutefois, ce travail ne nous permet pas d'indiquer les implications sur les agences de design en termes d'efficience puisque nous avons adopté la légitimité comme principe explicatif des pratiques observables (Desreumaux et al., 2006).



En outre, les images mono-logiques nous servent à étalonner les images dites bi- ou tri-logiques (tableaux 4 et 5). Pour favoriser la compréhension du lecteur, nous avons mis en *italique* les références à la logique formaliste, en **gras** celles à la fonctionnaliste et en PETITES MAJUSCULES celles à la stratégique.

*Tableau 4 -Illustrations d'images institutionnelles bi-logiques*

| Image institutionnelle fonctionnaliste et formaliste  | Image institutionnelle formaliste et stratégique  | Image institutionnelle fonctionnaliste et stratégique  |
|---|---|--|
| <p>Cockpit c'est...<br/> <i>Un peu de folie :</i><br/> <i>Car c'est indispensable.</i><br/> <i>Beaucoup d'idées :</i><br/> <i>Parce que la folie, il faut la canaliser.</i><br/> <b>Une grande rigueur professionnelle :</b><br/> <b>Parce qu'il faut aller au bout de ses idées...</b><br/> <u>Agence COCKPIT CREATION en 1993.</u></p> <p>C'est une <i>question de tempérament</i> que ce besoin d'écouter, d'échanger, d'étendre l'esprit d'équipe jusqu'aux rapports client/agence.</p> <p>C'est une <b>question de professionnalisme</b> que de puiser dans la marque ou le produit pour en extraire son essence... pour <b>mesurer ses contraintes</b>, pour repousser ses limites.</p> <p>C'est une <b>question d'exigence</b> que de <b>mobiliser rigueur et intervention</b>, <i>enthousiasme</i> et <i>créativité</i> 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> <u>Agence TEAM CRÉATIF 1998</u> | <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> <u>Agence IMAGES en 1993</u> <p><i>LA CREATIVITE CROISEE.</i></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> <u>Agence MENU ET ASSOCIES en 1995.</u> | <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> <u>Agence DIEDRE DESIGN en 1993.</u> <p><b>Design et communication concrète</b></p> <p>Notre <b>méthode</b> se caractérise par une <b>créativité</b> 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> <u>Agence CRITERIUM pour 2002.</u> |

*Tableau 5 -Illustrations d'images institutionnelles trilogiques*

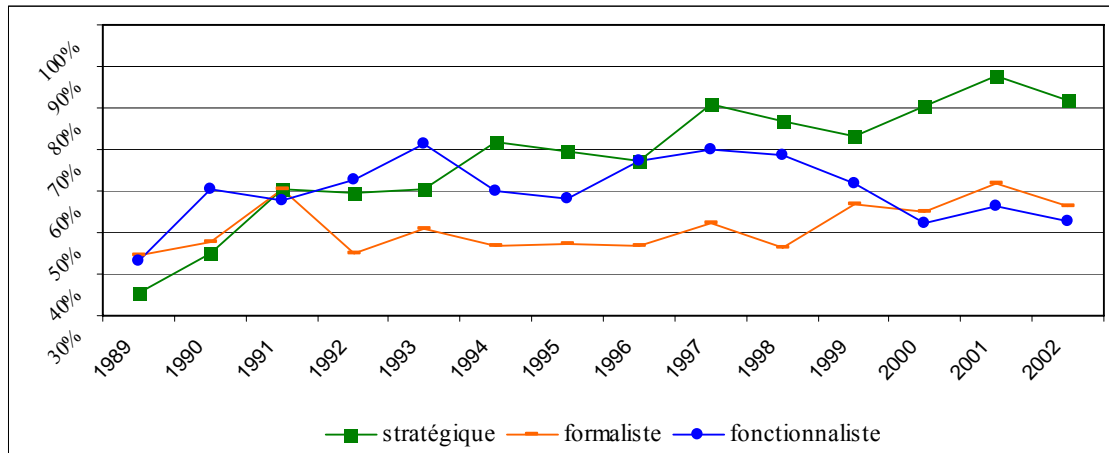
| <b>Image institutionnelle fonctionnaliste, formaliste et stratégique</b>   |
|--|
| <p><b>Bon équilibre</b> entre le <i>talent créatif</i> et une REFLEXION STRATEGIQUE <b>rigoureuse</b> et <i>inventive</i>.<br/> <u>Agence DRAGON ROUGE en 1998</u></p> <p>-Etre une AGENCE CONSEIL en création axée sur le comportement et la CONSTRUCTION DES IMAGES DE MARQUES SUR LES MEDIAS ANIMES.<br/> <i>-Métisser des cultures parallèles de l'image, pour proposer une approche différente dans le monde de la création visuelle et audiovisuelle</i><br/>           -Associer les <b>expertises de 4 métiers</b> dans le domaine de l'image :<br/>           STRATEGIE,<br/>           DESIGN,<br/>           MULTIMEDIA,<br/>           AUDIOVISUEL,<br/> <i>-Designer le monde</i> de l'image dynamique<br/>           -ENVISAGER <i>l'expression</i> des MARQUES sur le média écran.<br/> <u>Philosophie de l'agence SEENK, pour 2002.</u><br/>           [La présentation et le choix de verbe en début de chaque phrase nous ont incités à inclure la dimension fonctionnaliste dans cette définition.]</p> |

Ces exemples montrent l'ambiguïté des images institutionnelles des agences de design 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 cas de doute sur cette importance, notre règle de décision a été 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 la logique stratégique est référencée. En revanche, si cette seule expression est diluée dans le formalisme ou le fonctionnalisme, nous l'ignorons.

Ces images institutionnelles nous indiquent que même si l'agence se réfère aux valeurs d'une ou plusieurs logiques du champ, elle n'est pas sous une pression telle qu'elle communiquerait son image exactement de la même manière que les autres organisations. Les quelques exemples montrent bien une diversité d'expression d'images de même catégorie. La richesse langagière (fond et forme) offre à l'agence de design une certaine liberté dans l'expression de sa légitimité. Ainsi, elle peut affirmer sa singularité par le choix de mots et de mise en forme tout en se référant aux valeurs institutionnelles. Cette liberté s'accroît avec le nombre de logiques référencées : l'agence peut alors jouer du compromis au sens d'Oliver (1991). L'image institutionnelle apparaît donc comme un objet permettant d'étudier le couple « singularité / légitimité » pour les agences de design.

La cohérence interne du codage nous permet *in fine* de proposer un aperçu du pourcentage des référentiels des logiques institutionnelles au fil du temps (figure 2). L'intérêt est alors d'observer les évolutions du champ à travers la prégnance plus ou moins forte de chaque logique. Comme certaines agences se réfèrent à plusieurs logiques, la somme des pourcentages de référence de chaque logique est supérieure à 100%.

**Figure 2- Evolution des logiques référencées dans les images institutionnelles**



Ce graphique résultant du double-codage des 966 images institutionnelles des agences de design met en exergue trois constats. Tout d'abord, au début des années 90, les trois logiques sont fréquemment référencées seules voire en couple. Par la suite, la logique stratégique devient la plus citée des trois : de mineure en 1989, elle devient majeure en 2002. Enfin, nous constatons qu'elle est quasiment systématiquement associée à l'une des deux autres.

L'histoire de l'institutionnalisation du design nous permet d'expliquer en partie cette évolution (Guidot, 2000, APCI, 1988). En effet, les logiques fonctionnaliste et formaliste ont été les premières du champ. Les valeurs de chacune d'elle se sont constituées en opposition les unes par rapport aux autres dans la sphère culturelle. Certains designers oscillent d'ailleurs entre les deux types de valeurs au cours de leur vie (Le Corbusier, Kandinski, Charlotte Perriand, Philippe Starck...), même s'ils ont une tendance plus forte vers l'une ou l'autre. La logique stratégique est d'une nature différente. Elle puise ses racines, non pas dans le culturel, mais dans l'économique. Ainsi, au fur et à mesure que le design industriel a été vraiment valorisé pour les entreprises comme un facteur clé de succès et un moteur de leur croissance, la logique stratégique a supplanté les deux autres. Si le Design Management Institute existe aux Etats-Unis depuis 1975, en France, ce phénomène monte en puissance depuis les années

90 avec la création des Centres de Design en 1991. L'évolution des images institutionnelles reflète donc les événements du champ.

Ces résultats nous amènent donc à réfléchir à la manière qu'ont les agences de gérer le couple « singularité/légitimité ». En effet, comme mentionné en introduction de cet article, les organisations doivent être reconnues comme légitimes pour accéder à des ressources nécessaires à leur fonctionnement : le concept d'image institutionnelle nous permet, d'ailleurs, de comprendre comment les organisations communiquent leur légitimité à un public particulier. Toutefois, le cas des agences de design nous montre que ce concept peut également traduire une certaine singularité de leur part tout en maintenant leur légitimité. Mais, cette gestion du couple « singularité / légitimité » est différente selon les périodes. Si au début des années 90, se référer à la logique institutionnelle stratégique permettait de se différencier des autres agences, s'y référer dans les années 2000 devient une norme de la légitimité.

Ces observations ont des implications managériales. Ainsi, une image institutionnelle bilogique, mais aussi trilogique, traduirait une nouvelle manière de communiquer sa singularité, dans les années 2000. Les agences ne se référant pas à la logique stratégique prendraient, de ce fait, le risque de ne pas être reconnues comme désirables par les clients, car elles s'inscriraient uniquement dans le discours culturel des fonctionnalistes et des formalistes. Ces constats indiquent aux managers des agences de design quelles valeurs institutionnelles adoptées pour se protéger en cas d'erreur (Elsbach, 1994). Mais, ils soulignent quelles valeurs paraissent davantage « hors-normes ». La logique fonctionnaliste et surtout la formaliste communiquent ainsi, depuis les années 2000, un positionnement créatif et culturel, d'où une gestion de la stratégie de différenciation associée à celle de la légitimité.

**Conclusion de l'étude de cas.** Ce travail empirique apporte un éclairage sur la gestion du couple « singularité / légitimité » dans un champ poly-logique comme celui du design industriel. Elle montre que ce couple est géré différemment au fil des évolutions du champ. Cet aspect indique aux managers des agences de design la nécessité d'adopter une définition ouverte de leur agence pour prendre acte de ces variations. Cela ne signifie pas inévitablement une transformation des valeurs institutionnelles référencées dans l'image institutionnelle : l'agence de design peut choisir de référencer la logique formaliste tout au long de sa vie. Mais, elle ne sera pas évaluée de la même manière au fil du temps. Si dans les années 90, sa légitimité s'appuyait sur ce discours culturel et artistique pour être reconnue comme désirable par ses parties-prenantes, elle spécifie une différenciation dans les années 2000. Cette étude

de cas confirme alors une conclusion de Scott (2001) : les études en TNI nécessitent la prise en compte du temps. De plus, nous comprenons qu'il est important d'analyser les organisations du champ et le champ lui-même pour discerner les dynamiques en présence.

### **3 - CONCLUSION**

Comment être et singulier et légitime pour une organisation ? Cette question générale a été abordée dans cet article à partir de l'image institutionnelle et développée dans le cas du champ du design industriel en France. La première partie avait pour objectif de poser les fondements théoriques de l'image institutionnelle construite dans le cadre des TNI. La définition retenue est donc : la projection volontaire d'une image organisationnelle référant les logiques légitimes du champ organisationnel à destination de parties prenantes. Les remarques méthodologiques énoncées ont été mises en œuvre dans la seconde partie. L'étude de cas sur les agences de design souligne au moins deux apports : (1) l'image institutionnelle doit être étudiée en fonction des évolutions du champ ; (2) les logiques n'ont pas le même statut au fil du temps (majeure ou mineure) et ne jouent donc pas le même rôle en matière de stratégie de différenciation et de légitimité. Les managers des agences ont par conséquent tout intérêt à être au fait des évolutions du champ.

Toutefois, ce travail comprend différentes limites. Comme cet article est ancré dans le management stratégique, nous nous sommes focalisés sur l'organisation, l'émetteur du message sans étudier le récepteur. Cette approche parcellaire mériterait d'autres recherches notamment dans d'autres disciplines de gestion : en marketing (publicité), en ressources humaines (communication interne auprès des salariés) et encore en finance (communication financière auprès des actionnaires). De plus, nous avons adopté le parti-pris d'une légitimité traduite dans un discours. Le cas du design industriel incite fortement les chercheurs à se tourner vers une traduction matérielle de ce concept. Une piste de recherche consisterait, par exemple, à décrypter des objets emblématiques d'agences de design en fonction de leur image institutionnelle. Les compétences de chercheur en gestion ne seront pas alors suffisantes pour explorer cette orientation ; ce genre de projet nécessite une équipe transdisciplinaire (sciences de l'ingénieur, art plastique, sociologie, philosophie, art appliqué...).

Par ailleurs, jusqu'à présent, la méthodologie avancée dans cet article adopte une approche en entonnoir pour étudier, par exemple, le terrain du design industriel : (1) déterminer les logiques du champ puis (2) analyser les images institutionnelles des organisations. Or, l'étude de cas souligne qu'il est possible d'adopter la démarche inverse : les images institutionnelles reflétant les logiques, leur analyse nous permet de comprendre

quelles sont les valeurs institutionnelles du champ. L'intérêt d'une telle démarche est, par ailleurs, d'identifier l'émergence de nouvelles valeurs par les organisations elles-mêmes. Ce raisonnement suppose, en revanche, de considérer les organisations comme des acteurs sociaux et donc susceptibles de rendre institutionnelles leurs propres croyances et normes (Selznick, 1957 ; Phillips et al., 2001). Une piste de travail consisterait alors à analyser les dynamiques engagées dans le champ compte tenu des images institutionnelles formulées dans le passé. Les résultats nous permettraient ainsi de mieux comprendre le rôle des organisations et les évolutions du champ (cf. figure 1 en partie 1).

En outre, ces éléments de discussion revêtent des implications au niveau de la stratégie de légitimation des agences de design. La partie 1 indique que les organisations sont considérées comme actives, voire proactives, dans cette stratégie. Cela suppose, par conséquent, que l'image institutionnelle est le fruit du repérage des logiques institutionnelles, mais aussi de la distinction réussie des logiques mineures et majeures, au fil du temps. Si la présentation de ces résultats semble « naturelle » aux experts du design<sup>7</sup>, ce n'est pas aussi évident pour les agences dans leur ensemble.

Nous nous confrontons dans ce cas à une limite du concept d'image institutionnelle : une instrumentalisation d'un acquis néoinstitutionnaliste. Il est à noter que la plupart des recherches en management stratégique ancrées dans les TNI sont soumises à cette critique. Il nous semble, en revanche, que cette instrumentalisation est fortement liée à l'objet d'étude de la gestion : que doivent faire les organisations pour réussir ? En quoi l'analyse permet aux entreprises d'être plus performantes ? Quelle est l'efficacité de l'analyse ? Ces questions prennent, néanmoins, une couleur particulière au regard des TNI ; le recul découlant de l'adoption de ce cadre théorique nous permet alors de les aborder différemment.

Ainsi, si le concept d'image institutionnelle puise ses fondements dans les TNI, il permet d'étudier des problématiques majeures en management stratégique telles que le couple « singularité / légitimité ». Aussi, sans nier cette instrumentalisation, ce concept semble être un angle d'attaque pertinent pour comprendre ce couple antagoniste, notamment à travers sa traduction matérielle, et d'autres disciplines de gestion, mais aussi pour étudier le rôle social des organisations dans un champ organisationnel.

---

<sup>7</sup> Cette affirmation découle de différentes expériences, car nous avons eu l'opportunité de présenter nos résultats à des chercheurs universitaires en design et à des experts professionnels.

#### 4 - BIBLIOGRAPHIE

- A.P.C.I., 1988, *Design Français 1960-1990, Trois décennies*, Editions du Centre Pompidou.
- ABRATT R., 1989, A new approach to the Corporate image management process, *Journal of Marketing Management*, 5, n°1, pp. 63-76.
- ALBERT S. et WHETTEN D., 1985, Organizational identity, *Organizational Behavior*, 7, 263-295.
- BARABEL M., HUAULT I. et LECA B., 2006, Esquisse d'une analyse des stratégies locales d'adaptation de l'ordre traditionnel face à la globalisation : une approche néo-institutionnaliste, *Management International*, vol.10, n°3, pp.19-33.
- BORJA DE MOZOTA B., 2002, *Design management*, Editions d'Organisations.
- BROWN T., DACIN P., PRATT M. et WHETTEN D., 2006, Identity, intended image, construed image, and reputation: an interdisciplinary framework and suggested terminology, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34, 99-106.
- CLEGG S., RHODES C. et KORNBERGER M., 2007, Desperately seeking legitimacy: organizational identity and emerging industries, *Organization Studies*, 28: 495-513.
- COLOMY P., 1998, Neofunctionalism and neoinstitutionalism: human agency and interest in institutional change, *Sociological Forum*, vol; 13, n°2, p. 265-300.
- DE NOBLET J., 1988, *DESIGN Le Geste et le Compas*, éditions Aimery Somogy.
- DESREUMAUX A. et HASFI T., 2006, Les théories institutionnelles des organisations: une perspective internationale, *Revue Management International*, vol. 10, n°3, pp. 1-6.
- 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.J. et POWELL W.W., 1983, The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational field, *American Sociological Review*, 48: 147-160.
- DUMAS A. et MINTZBERG H., 1991 Managing the form, function and fit of design, *Design Management Journal*, Summer, pp.26-31.

- 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.
- 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.
- 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. D., 1994, Managing organizational legitimacy in the California Cattle Industry: The construction and effectiveness of verbal accounts, *Administrative Science Quarterly*, 39, pp.57-88.
- 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.
- ENDT E., 1990, Design : du « cosmétique » au stratégique, *Revue Française de Gestion*, sept-oct, p.94-100.
- 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.
- GOLAN B. et SILINCE J., 2007, The constitution of organizational legitimacy : a narrative perspective, *Organization studies*, 28, 1149-1167.
- GORB P., 1990, Design-management et gestion des organisations, *Revue Française de Gestion*, sept-oct, p.66-72.
- GRAWITZ M., 2001, *Méthodes des sciences sociales*, édition Dalloz, 11<sup>ième</sup> édition.
- GUERRANG R-H., 2002, Sottsass Ettore, *Encyclopédie Universalis version8*.
- GUIDOT R., 2000 (ré-édition), *L'histoire du design 1940-2000*, éditions Hazan.
- 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.
- KONDRA A.Z. et HININGS C.R., 1998, Organizational diversity and change in institutional theory, *Organization Studies*, 19/5, 743-767.



- LARCON JP. et REITTER R., 1979, *Structures de pouvoir et identité de l'entreprise*, Université Nathan formation.
- LE LOARNE S. et BECUWE A., 2008 (à paraître), Chapitre d'ouvrage « Exploring functional legitimacy within organizations : Lessons to be learnt from Suchman's typology - The case of the purchasing function and SAP implementation » in GRABOT B., MAYERE A., BAZET I., "A Socio-technical Insight on ERP Systems and Organizational Change".
- MEYER C., 2001, *La stratégie design de l'entreprise*, 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.
- OLIVER C., 1991, Strategic responses to institutional processes, *Academy of Management Review*, vol. 16, n°1, 145-179.
- PHILIPPE D., 2006, La communication environnementale organisationnelle comme stratégie de légitimation, *Revue Management International*, vol. 10, n°3, pp. 49-66.
- 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.
- POPPER K. R., 1973, *La logique de la découverte scientifique*, éditions Payot.
- 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.
- 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.

- 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*.
- 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.
- SUCHMAN M., 1995, Managing legitimacy: strategic and institutional approaches, *Academy of Management Review*, vol. 20, N°3, pp.571-610.
- SZOSTAK TAPON B., 2006, Impact des facteurs organisationnels sur l'image institutionnelle des organisations. Le cas des agences de design en France, R. Durand (dir.), *Université Lyon 3*.
- THIETART R-A., 2003, *Méthodes de recherche en management*, édition Dunod.
- WASHINGTON M. et VENTRESCA M., 2004, How organizations change: the role of institutional support mechanisms in the incorporation of higher education visibility strategies: 1874-1995, *Organization Science*, vol. 15, n°1, p.82-97.
- WOODMAN R., SAWYER J., et GRIFFIN R., 1993, Toward a theory of organizational creativity, *Academy of Management Review*, vol. 18, n° 2, 293-321.
- ZUCKERMAN E., 1999, The categorical imperative: securities analysts and the illegitimacy discount, *American Journal of Sociology*, vol. 104, n°5, 1398-1438.