

Identité et image d'une entreprise ou d'une organisation ¹

Dans un contexte de concurrence commerciale et technologique acharnée, les entreprises doivent recourir à une palette d'excellences de plus en plus vaste. Il ne s'agit plus seulement de fabriquer des bons produits et de le faire savoir, il faut encore pouvoir réagir à temps aux évolutions techniques, psychologiques et sociales, ce qui passe notamment par une politique clairement définie et affichée de mobilisation du personnel, de souci de la qualité des produits ou des services, de bonne gestion des ressources humaines, ou encore de formation aux nouvelles technologies.

Ces thèmes récurrents à l'ensemble de la littérature d'entreprise font tous référence à un concept ultime, censé les relier les uns aux autres dans une vision stratégique cohérente, spécifique à l'organisation ; ce concept fédérateur est évidemment l'identité³. Or l'identité renvoie à l'identification, donc à la distanciation. Ce fut là, on s'en doutera, notre point de départ.

¹. Texte inédit, rédigé spécialement pour le présent mémoire.

². Texte inédit, rédigé spécialement pour le présent mémoire.

³. On aura évidemment reconnu l'allusion à des ouvrages célèbres du nouveau management, notamment *L'Homme qui croyait au management*, de Michel VILLETTE, Paris Seuil, 1988 ou *Le prix de l'excellence*, de T. PETERS et N. WATERMAN, Paris InterEditions, 1983 ; Jacques LESOURNE, *L'entreprise et ses futurs*, Paris, Masson, 1985 ; J. C. MARTINET, *Management stratégique, organisation et politique*, Paris, Mac Graw-Hill, 1986, et enfin Michel CROZIER, *L'entreprise à l'écoute. Apprendre le management post-industriel*, Paris, InterEditions, 1989.

Le thème de l'identité

A peu près ignoré dans les réflexions managériales de l'entre deux guerres et même d'une bonne partie des Trente glorieuses, le concept d'identité d'entreprise semble être apparu dans les années soixante dix, après la première crise pétrolière. Auparavant, l'identité existait bien sûr, mais elle ne se manifestait point, si ce n'est dans la publicité de certaines grandes firmes, par exemple dans l'automobile.

Sa reconnaissance est passée essentiellement par la personnification de l'entreprise : de l'organisation en tant que personne morale, on en est passé à l'entreprise en tant que personne physique quasi-réelle, dotée d'une morale voire d'une moralité (c'est le thème bien connu de l'entreprise citoyenne et de l'éthique entrepreneuriale). En s'appuyant sur Claude Lévi-Strauss, Jean Caune l'illustre abondamment dans son article *Identité et culture*⁴ :

« L'identité est une sorte de foyer virtuel auquel il nous est indispensable de nous référer pour expliquer un certain nombre de choses, mais sans qu'il ait jamais d'existence réelle. »⁵

Il semble néanmoins que l'identité puisse être authentiquement réelle, comme les éléments qui figurent sur la carte d'identité de tout citoyen, mais en même temps imaginaire ou symbolique si elle s'avère socialement partagée. C'est cette remarque qui va

⁴. Jean CAUNE, *Identité et culture*, in *Les Cahiers du Lerass*, n°23, Toulouse, 1991, pp. 105, 119.

⁵. Claude LEVI-STRAUSS, *L'Identité*, Séminaire, Paris, Grasset, 1977.

inspirer la subdivision entre une identité réelle et une identité symbolique, consubstantielles mais néanmoins distinctes.

De son côté, Philippe Schwebig, dans un ouvrage très connu dans les sphères du nouveau management, présente l'identité comme « *la configuration unique que prennent les éléments (structure, systèmes, représentations) et leur relation pour toute entreprise ou organisation* »⁶. Cette définition, selon nous trop accrochée à la réalité de l'entreprise, ne paraît guère fonctionnelle, en ce sens qu'elle ne permet pas de comprendre sa dynamique, son évolution certes lente, mais continue, faite de sédimentations successives.

La plupart de ces auteurs traitent de l'identité et de la culture en cherchant qui de ces deux entités a le primat, qui est antérieure, qui est dépendante de l'autre, en allant, pour certains, jusqu'à les relier dans un rapport de type signifiant (culture) et signifié (identité). Comme, de plus, les mêmes auteurs recourent abondamment au concept d'image, la clarification devient indispensable⁷. On s'en doutera, c'est de cette insatisfaction qu'est parti notre propre travail de réflexion.

⁶. Philippe SCHWEBIG, *Les communications dans l'entreprise. Au-delà de l'image*, Paris, Mc Graw-Hill, 1988, p. 31.

⁷. On peut saluer, sur cette voie les travaux de Jean CAUNE, déjà cité, qui, dans plusieurs articles, a cherché à relier dynamiquement ces deux concepts d'identité et de culture. Il y est parvenu en introduisant celui de communication : « *La relation ternaire peut également se saisir à travers la triade : l'identité (l'essence) est exprimée, la culture (la substance) s'exprime, la communication (l'attribut) exprime.* », *Identité et culture*, op cit., p. 119.

Objectifs de la recherche

Il s'agit essentiellement de reconstruire le concept d'identité à partir de constituants simples, par exemple des définitions de base, puis de montrer comment s'articulent les émissions et les réceptions d'informations de l'entreprise au travers de la multiplicité des représentations des « images » *perçues* par ses partenaires et de l'image *souhaitée* ou *voulue* par la direction ⁸.

A ce premier objectif s'en ajoute un autre, plus conjoncturel, consistant à étudier en détail comment une approche systémique peut rendre compte d'inter-relations ou d'interactions complexes en matière d'images, et favoriser l'émergence d'une stratégie cohérente de communication globale ⁹.

Identité réelle et identité symbolique

Un retour aux définitions de base va permettre de reconstruire le concept d'identité à partir de ses constituants les plus simples appliqués aux organisations ou aux entreprises. La problématique sera pratiquement toujours la même : *jusqu'où la théorie distanciatrice permet-elle de clarifier les représentations ou les modélisations ?*

La carte d'identité d'un individu (personne physique) présente

⁸. Le mot « image » sera pris ici dans son sens le plus large et englobera l'ensemble des représentations visuelles ou mentales, réelles ou imaginaires de l'entreprise ou de l'organisation.

⁹. Au sens de l'interdépendance de toutes les actions de l'entreprise que seule une stratégie globale d'image peut coordonner en évitant les parasitages et autres contre-effets. Cf. l'article de Jean-Luc DREYFUS, *La communication globale. Vers une meilleure intégration de la communication dans l'entreprise*, Toulouse, Cahiers du Lerass n°23, mai 1991, pp. 121 -136.

ses caractéristiques permanentes (taille, état civil) et rémanentes (adresse, signes particuliers). Toutes choses inégales par ailleurs, il en sera de même pour une organisation ou une entreprise (personne morale). Les items les plus stables seront le nom, la raison sociale, le positionnement, les valeurs ¹⁰, les traditions, le savoir faire, la qualité. Ils seront suivis par d'autres critères, susceptibles de varier plus ou moins en fonction de l'histoire de l'entreprise, comme les produits, la rentabilité ou la plus-value et constitueront son **identité réelle**.

Mais une définition qui en resterait à ce simple niveau descriptif ne suffirait pas à rendre compte de la réalité complexe de ce concept et de l'intrication étonnante de ces multiples strates. En effet, la plupart des penseurs de l'identité se réfèrent explicitement ou implicitement à un double niveau de fonctionnement ; l'identité réelle, im-médiate (non médiatée ou médiatisée) et concrète et **l'identité symbolique** liée aux représentations mentales et socialisées des différents attributs cités ci-dessus. Chacun de ces items se décrirait alors en fonction du symbolique et du réel. Ainsi, les produits ou les services (au sens des économistes) ont-ils évidemment une existence réelle, mais aussi et simultanément une existence symbolique, telle que Jean Baudrillard l'avait d'ailleurs montré en recourant aux dénominations de *valeurs*

¹⁰. Il est impossible, dans le cadre de ce mémoire de consacrer un temps très long à l'examen du concept de « valeurs » appliqué à l'entreprise dont le sens est pris ici comme l'ont indiqué des auteurs aussi divers que Alain ETCHEGOYEN, *Les entreprises ont-elles une âme ?*, Paris, François Bourin, 1990, ou Renaud SAINSAULIEU et ses collaborateurs dans leurs nombreux ouvrages.

d'usage et d'échange (identité réelle) et de *valeurs signes* (identité symbolique) ¹¹.

Toute description de l'identité d'une organisation doit donc s'organiser sur un double niveau, dans un lieu géométrique d'interaction entre les représentations internes et externes. A ce titre, les approches qui surprivilégient l'aspect « tout-entreprise » de l'identité oublient qu'au dessus de la permanence des valeurs de l'organisation règne une stabilité de niveau plus élevé : la culture générale de la société, ses codes, ses valeurs, ses rites et ses traditions. L'identité de l'entreprise procède de l'identité sociale parce que l'inertie de la seconde est plus élevée que l'inertie de la première. La dynamique de changement est plus grande avec des groupes restreints et volontaires que dans l'ensemble du corps social ¹², d'où le relatif succès de la vision « biologique » de l'entreprise et tout particulièrement de son organisation en petites unités ou cellules partiellement autonomes ¹³, coordonnées entre elles grâce à un puissant réseau de communication multipôlaire et à large bande (concept d'« entreprise communicante » ou du « troisième type »).

Ainsi redéfini, le concept d'identité de l'entreprise se caractérise comme une mémoire de la collectivité, c'est-à-dire essentiellement comme une source d'informations qui va assurer progressivement

¹¹. Jean BAUDRILLARD, *Pour une critique de l'économie politique du signe*, Paris, Gallimard, 1972.

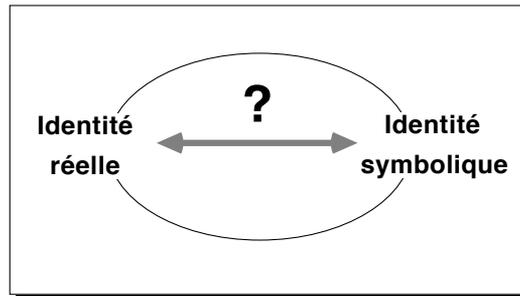
¹². Cf. *Les médias et la vie sociale*, Thèse, Université Paris 7, 1988.

¹³. C'est sur ce postulat que sont fondés les concepts de *PEP* (Petite entreprise performante) et celui d'*intraprise*.

sa permanence par sédimentation ou par décantation. L'identité d'une organisation est la quintessence de son histoire.

Mais l'identité, pour assurer la permanence de l'entreprise doit aussi être une entité dynamique, évolutive, émergente, synthétisant ou catalysant les évolutions de chacun de ses constituants, depuis le changement de raison sociale ou de logotype jusqu'au repositionnement, à la fusion ou à l'élargissement des valeurs ou du savoir faire. Dans le contexte actuel, il est trivial d'affirmer qu'il faut « évoluer ou mourir », mais encore faut-il, pour évoluer, être capable de digérer, reconstruire, reformuler, objectiver ou sublimer son histoire ancienne et récente. Et c'est à ce point du raisonnement qu'une difficulté majeure surgit : si l'identité est une mémoire, elle est plus proche d'une « mémoire morte » que d'une « mémoire vive ». Elle reçoit, elle traite des signes, mais elle ne peut les restituer, les réémettre, les communiquer par elle-même, sauf à lui prêter des attributs d'une personne ou d'une machine humanisée. En poussant ce raisonnement à ses limites, il faudrait considérer que l'identité se comporte un peu à la manière d'un trou noir qui absorberait tout et ne restituerait rien.

Figure 1. Identités réelle et symbolique :



Cette caractéristique fondamentale de l'identité constitue une grosse difficulté qui ne pourra être résolue qu'en l'envisageant simultanément à l'image, dans une perspective essentiellement dynamique. Mais avant d'en arriver là, il convient de rappeler la grille d'analyse de l'identification fournie par la théorie distanciatrice.

Identité et identification

La théorie distanciatrice permet de dépasser la question classique de l'identification et de l'aliénation ainsi que l'équation simpliste selon laquelle plus on adhère - c'est-à-dire plus on s'identifie - aux valeurs ou à la culture d'entreprise, plus on s'aliène.

La modélisation dipolaire a montré que tout individu passe alternativement par une succession d'états d'IPT et d'états de distanciation, en fonction de sa personnalité propre et des circonstances liées à son histoire et au contexte. De même, chaque individu possède des degrés divers de distanciation critique, premier niveau de prise de recul, le plus uniformément partagé et pas forcément le plus libérateur ainsi que le phénomène du

« zapping » le montre ¹⁴.

On peut s'identifier aux valeurs de l'entreprise dans laquelle on travaille (primat temporaire au pôle IPT) sans pour autant perdre ses capacités de distanciation, au moins critique (ADI). La théorie distanciatrice, si elle était appliquée à cette question montrerait rapidement que les agents de l'entreprise vont réagir différemment en fonction de leur profil identificateur et distanciateur, et qu'une partie d'entre eux pratiquera plus volontiers la distanciation critique (premier degré de la distanciation) que la distanciation dialectique (second degré, plus « libérateur » que le premier). De même, un individu fortement distanciateur pourra être aussi fortement identificateur. L'un n'exclut pas l'autre puisque c'est l'équilibre dynamique entre les deux pôles qui « décrit » la personnalité communicatoire de chacun d'entre nous, et c'est même une des caractéristiques les plus fécondes de la théorie distanciatrice que d'avoir relié en les dialectisant les attitudes d'IPT et d'ADI.

¹⁴. La personne qui *zappe* à chaque fois qu'une émission lui paraît trop lente, trop longue ou trop compliquée fait preuve de *distanciation critique* : elle se contente de critiquer en reproduisant une attitude stéréotypée de consommation sans recul, sans effort temporaire, sans mise en relation féconde avec sa culture de ce qu'elle écoute et voit. A ce niveau, elle ne se différencie guère de celle qui s'identifie béatement aux vedettes du jour. Au contraire, la personne qui possède une dose suffisante de *distanciation dialectique* est capable de mettre en relation, de relativiser ce qu'elle voit ou entend, elle peut s'identifier aussi bien sûr, *mais en sachant qu'elle le fait* au contraire de la première qui ne dépasse pas son niveau de « primo-distanciation ». La distanciation dialectique est une sorte de distanciation de la distanciation grâce à laquelle l'individu, bien qu'en oscillant selon son profil entre des attitudes identificatrices ou distanciatrices, n'oublierait pas ce qu'il fait (s'identifier ou se distancier) au moment où il le fait. Tous ces points ont été évidemment développés dans *La distanciation. Essai sur la société médiatique*, op. cit., pp. 262, sq., 310, 337 et dans *Les médias et la vie sociale*, op. cit., pp. 105, 138, 387, 704, 1010, 1035, 1220, 1224, 1303, 1800.

On pourrait chercher si ces deux populations sont uniformément réparties ou si au contraire, certaines catégories pratiquent plus l'une des distanciations que l'autre : les cadres supérieurs, contrairement à des apparences parfois caricaturales pourraient peut-être disposer d'un plus fort degré de distanciation dialectique et être ainsi susceptibles de mieux se distancier, même si leur identification est aussi plus forte (et liée à des facteurs motivationnels évidents comme le salaire, les avantages ou les intéressements), tandis que les cadres d'exécution ou les agents de maîtrise posséderaient une distanciation dialectique plus faible et critique plus forte, et seraient de la sorte plus enclins à connaître des identifications plus prégnantes puisque qu'ils parviendraient plus difficilement à équilibrer leur IPT par leur distanciation. D'une manière générale, ceux qui connaissent une forte distanciation dialectique, quelles que soient par ailleurs leurs tendances à l'identification/projection/transfert sont nécessairement moins aliénés.

La typologie de l'IPT, telle qu'elle a été présentée par ailleurs offre un cadre descriptif des différentes attitudes vis-à-vis de l'identité de l'entreprise à partir de trois catégories élémentaires ¹⁵ :

L'identification abstraite

Elle fonctionne à partir d'images mentales, de concepts comme

¹⁵. Cf. *La distanciation. Essai sur la société médiatique*, op. cit., pp. 70-72.

la richesse, le bonheur, la force, la vitalité, la virilité, la santé, le fait d'être bien dans sa peau, etc. On y trouve aussi les traces ou les signes d'images ou de paysages sonores ou visuels façonnant les manières de vivre de nos contemporains (...) L'identification abstraite est le domaine de prédilection des esthètes, notamment dans le domaine musical et des mystiques, capables de s'auto-identifier à l'Univers entier.

L'Identification médiatisée

C'est la plus immédiatement perceptible parce qu'elle correspond à des pratiques culturelles bien ancrées appartenant prioritairement au domaine de la médiatisation. Depuis l'identification au héros de roman, de roman-feuilleton ou de roman-photo à l'identification à un acteur ou une actrice de cinéma ou de télévision, voire à un « disc-jockey » ou à un animateur de radio, il en existe de nombreuses variantes qui ont pour point commun de concerner des identifications de caractère très précis et en principe temporaire.

Le mouvement d'opinion des années quatre-vingt pour les *JCD* (*Jeunes cadres dynamiques*) ou les *Executive Women* peut être partiellement expliqué par ce genre d'IPT avec vraisemblablement une forte composante de projection : on voudrait bien être à la place du jeune cadre dynamique, mais en restant soi-même, pour en profiter à sa manière. Le thème de la réhabilitation de l'entreprise passe par ces processus d'adhésion (IPT) des Français pour les entreprises justement parce que l'image des dirigeants s'est

fortement améliorée par rapport à la situation des années antérieures où elle était relativement négative ¹⁶.

L'identification de contact (ou « médiée »)

Elle a été nommée ainsi pour insister sur la présence physique non-médiatisée ou médiatisée de façon hyper-réaliste de l'agent identificatif (ou « identifié »...) à côté de l'agent identificateur, ou en d'autres termes, entre l'identifiant et l'identifié. On en a des exemples classiques avec l'identification de certains jeunes enfants à leur enseignant ou avec un (une) camarade, sans qu'à cet âge la différenciation sexuelle ne semble intervenir aussi fortement que par la suite. Dans le monde artistique ou politique on observera l'identification du disciple au maître, se traduisant souvent par des comportements mimétiques, lesquels ne sont d'ailleurs pas indispensables à l'accomplissement identificateur. Naturellement, les interactions entre ces catégories et les phénomènes observés ne seront que le résultat de combinaisons complexes.

Dans le monde de l'entreprise, l'identification au père fondateur peut se révéler très forte si le charisme de celui-ci est à la hauteur. Les exemples ne manquent pas, de Marcel Dassault à Bernard Tapie en passant par Gilbert Trigano, Jacques Maillot, Vincent Bollorée ou bien d'autres ¹⁷.

¹⁶. On voit que l'identité entraîne à parler d'image... d'où la nécessaire clarification de ces deux concepts.

¹⁷. Une étudiante de la maîtrise de communication d'entreprise d'Angers prépare pour 1992 un mémoire sur le charisme médiatique des chefs d'entreprises et les phénomènes subséquents d'identification (IPT) du personnel pour leurs *leaders*.

Micro/primomacro/supra-identifications ¹⁸

Cette dernière sur-catégorie peut rendre compte des phénomènes de mode observables sur certains mots ou locutions, du genre de « *laisse béton* », « *j'suis chébran* », ou autrefois « *j'suis in* », ainsi que sur les attributs vestimentaires, les habitudes de consommation, etc. Les préfixes indiquent *une gradation de l'importance relative de l'identification*. Dans chacun de ces cas, les personnes qui prononcent ces phrases ou effectuent leurs achats en fonction de la publicité et des modes véhiculées par les médias de masse ou ciblant ²⁰ ne sont évidemment pas soumises (de gré ou de force !...) à une identification massive et permanente. Plus simplement, on peut penser - et les publicitaires le savent bien - que ces personnes présentent à des moments variables et toujours très courts - des pulsions identificatrices qu'elles assument ou non selon qu'à ce moment précis elles trouvent une offre correspondant, non seulement à leur attente supposée ou à leur besoin, *mais aussi à leur identification intérieure*. Ce n'est pas pour rien si, à l'occasion de leurs journées promotionnelles, de nombreux magasins diffusent certaines musiques caractéristiques, hautement porteuses d'images archétypales - les publicitaires diraient d'images

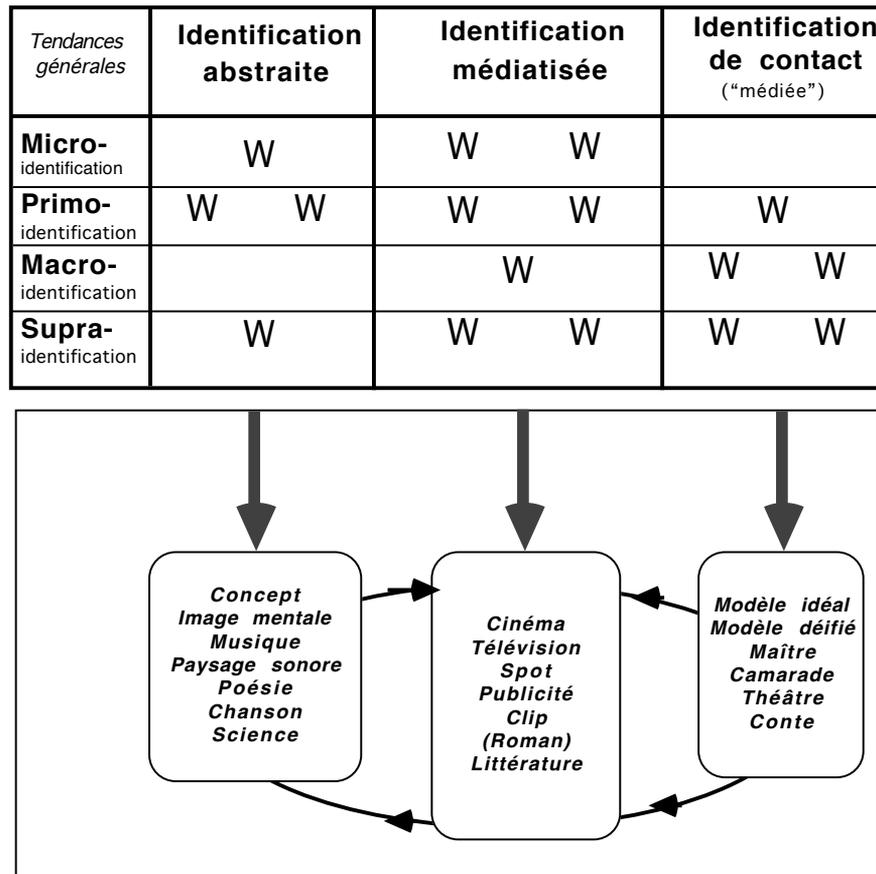
¹⁸. Cf. *La distanciation. Essai sur la société médiatique*, op. cit., pp. 72-73.

¹⁹. Cf. *La distanciation. Essai sur la société médiatique*, op. cit., pp. 72-73.

²⁰. Profitons-en pour rappeler à cette occasion que les analyses selon lesquelles ces fameux médias ciblant seraient « libérateurs » pour leurs récepteurs apparaissent totalement illusoire. Ce n'est pas parce que l'on diminue le nombre de personnes qui regardent simultanément une même émission que les phénomènes classiques de participation-adhésion et d'identification-projection-transfert se mettent à diminuer également. Tout porte à croire qu'il n'y a pas grand changement, au moins pendant les premières années de programmation.

de rêve - pour une partie de leur clientèle.

Figure 2. Catégories d'identification :



Les micro/macro-identifications, en se comportant plutôt selon un axe perpendiculaire aux trois autres, forment une combinatoire avec eux. Cette combinatoire devrait permettre d'étudier plus en détail les différents phénomènes identificatifs.

Figure 3. Définition des préfixes de l'IPT :

Micro	très faible importance - totalement temporaire
Primo	faible importance - début éventuel d'un processus
Macro	forte importance - s'inscrit dans la durée
Supra	stade ultime - dédoublement ou transfert de la personnalité

Ainsi conçue, cette typologie devrait favoriser l'instauration d'une sorte d'échelle identificatrice des médias en fonction de leurs caractères spécifiques, eux-mêmes situés dans la triade IPT, et au sein du dipôle ADI/IPT. Ce serait une première préfiguration de la mesure de leurs *potentiels ADI/IPT*.

Identités et images réelles et symboliques

Un bon nombre d'auteurs semblent passer de l'une à l'autre de ces notions en leur faisant jouer des rôles assez semblables ²¹. Tantôt l'identité apparaît comme une sorte de super-image symbolique, tantôt l'image est seulement l'expression visuelle de l'identité.

La distinction entre l'**identité réelle**, concrète, visible et l'**identité symbolique** permet déjà de clarifier la question. A la première va correspondre l'**image réelle** relativement im-médiate (les produits ou services, le logotype, l'accueil, le service après-vente, la qualité technique, la plus-value, etc.). A la seconde correspondra l'**image symbolique**, non exclusivement figura-

²¹. Cf. Philippe SCHWEBIG, op. cit., Alain ETCHEGOYEN, op. cit., M. GIGET, *L'identité de l'entreprise*, Paris, Futuribles n°137, 1989, Jean-Noël KAPFERER, *Maîtriser l'image de l'entreprise : le prisme d'identité*, Revue française de gestion, Paris, nov.-déc. 1988, G. MARION, *Les images de l'entreprise*, Paris, Les Editions d'organisation, 1989, Renaud SAINSAULIEU, *L'identité au travail*, Paris, PFNSP, 1985, ou enfin Alex MUCCHIELLI, *L'identité*, Paris, PUF, 1986.

tive²² (l'image de marque, le dynamisme, l'innovation technologique, etc.).

L'image globale correspondra naturellement à une combinaison complexe et fortement évolutive, empruntant tour à tour aux deux composantes de l'identité, mais aussi bien sûr aux signes, informations, produits ou services émis par l'entreprise ou l'organisation.

L'identité globale est stable, elle réfère philosophiquement aux catégories de Platon alors que l'image globale est continuellement variable. Un physicien dirait que l'identité a un hystérésis long alors que l'image a un hystérésis court. L'identité s'inscrit dans la permanence, l'image dans la contingence. L'identité possède une grande inertie, l'image est fortement interactive (un accident occasionné par un produit va atteindre l'image de l'entreprise, mais pas son identité ; cette dernière ne sera atteinte que s'il y a permanence des accidents et constitution d'une forte image négative, seule susceptible d'« attaquer » l'identité profonde de la firme²³.

Outre ces premières caractéristiques différenciatrices, l'identité et l'image se distinguent encore fortement sur quelques points fondamentaux :

²². Cette distinction entre image réelle et image symbolique se réfère, entre autres, aux travaux de la *Société de bibliologie et de schématisation* et aux nombreux articles de Robert Estivals dans la revue *Schémas et schématisations*.

²³. Les déboires de Perrier à cause des traces de benzène trouvées dans certaines bouteilles l'ont amplement montré en 1991 et en 1992 avec des suites financières importantes, de nature à attaquer aussi l'identité profonde de l'entreprise lors de son absorption par un groupe plus puissant.

1. S'il est possible qu'une entreprise ne possède pas d'image (en particulier lorsqu'elle vient de se créer ²⁴), **il est exclu qu'elle n'ait pas d'identité** (au moins au sens de l'Etat civil, avec sa dénomination et la liste de ses productions matérielles ou immatérielles). Naturellement, au fil du temps, l'identité va générer de l'image, ce qui permet de comprendre *qui précède qui* : au point de départ de l'entreprise ou de l'organisation comme de l'individu se situe son identité individuelle, profonde, ultime et unique. L'image ne vient qu'après. Et c'est aussi l'objet de la communication d'entreprise que de faire éclore au bon moment une image en adéquation avec l'identité et les objectifs de développement fixés par la direction et/ou les fondateurs.

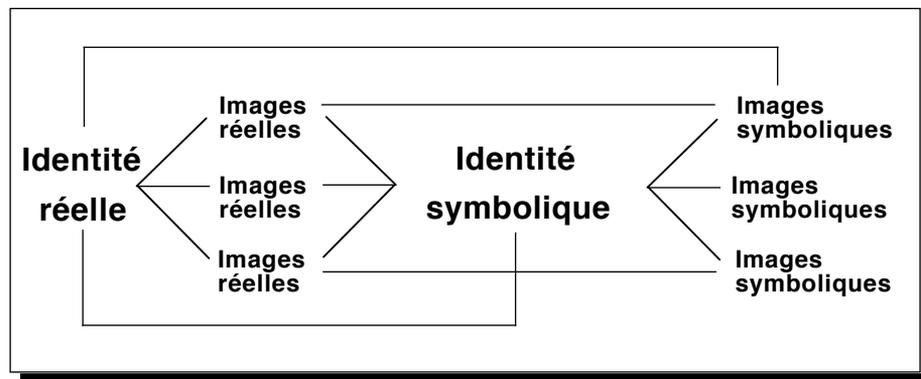
2. L'identité permet aux partenaires internes et externes de s'identifier à ses constituants réels ou symboliques. Ainsi, chacun en fonction de ses « besoins » et de ses « moyens » pourra s'identifier aux valeurs, aux traditions et aux rites (par exemple à l'esprit maison) ou au savoir faire, au dynamisme, aux capacités d'innovation ou à l'ambiance de travail (qui favorisent par exemple la liberté et la créativité), voire aux dirigeants eux-mêmes s'ils sont assez charismatiques.

Le cycle de l'identité et de l'image

²⁴. Si ses créateurs sont des personnalités pas trop connues ni trop médiatisées, l'entreprise n'a pas d'image. Si ses créateurs sont connus, elle peut démarrer avec une forte image, essentiellement due à *l'identification aux valeurs portées par les pères fondateurs*.

S'il apparaît évident que l'identité précède l'image, il semble non moins certain qu'une accumulation d'images peut participer à l'évolution de l'identité. On aboutit de la sorte à des chaînes logiques de plus en plus complexes et ramifiées qui sont schématisées ci-dessous.

Figure 4. Chaînes logiques de l'identité et de l'image :



Le cheminement le plus classique consiste à partir de l'identité réelle qui génère un lot d'images réelles, correspondant étroitement au produit. Accumulées au fil du temps, ces images finissent par participer à la constitution progressive de l'identité symbolique, laquelle peut aussi se former seule, à partir de l'identité réelle. L'identité symbolique se diffuse ensuite sous la forme d'images symboliques qui pourront à leur tour lancer un nouveau cycle en faisant évoluer l'identité symbolique, mais aussi l'identité réelle, directement ou indirectement..

La constitution de ces entités est réflexive, c'est-à-dire qu'elles sont partiellement capables de s'auto-entretenir et de s'auto-développer. Elle est également symétrique, l'identité réelle entraîne de

l'image réelle, mais celle-ci peut rétroagir en modifiant en retour celle la. On peut aller jusqu'à dire qu'elle est sûrement transitive, ce qui confère à la constitution de l'identité et de l'image des propriétés mathématiques particulières qui ne seront pas développées ici.

Les images réelle et symbolique perçues

La distinction entre l'image réelle et l'image symbolique doit évidemment s'appliquer au concept global de l'image perçue et générer deux nouvelles sous-catégories. *L'image réelle perçue* concernera l'univers figuratif concret, aisément descriptible - ou dénotatif - essentiellement le style (*design*) des produits, les produits eux-mêmes et l'ensemble des signatures visuelles (par exemple le logotype, la signalétique, le conditionnement, le *design* d'environnement, l'aménagement des locaux, etc.). *L'image symbolique perçue* concernera davantage les représentations mentales accrochées aux produits ou à la firme elle-même, en tant qu'institution sociale médiatrice, elle concernera évidemment l'univers connotatif et sera le lieu privilégié de l'onirisme publicitaire, basé sur quelques items réguliers (tels que la « vraie vie », la solidité, l'innovation technique, la convivialité, la fiabilité, la rapidité, la puissance, le luxe, etc.).

De même qu'il ne peut plus être question de décrire l'identité sans se référer à la combinaison de l'identité réelle et de l'identité symbolique, il ne saurait être question de décrire l'image d'une organisation en oubliant l'une de ses deux composantes essentiel-

les. L'image que l'on perçoit d'une entreprise ou d'une organisation est toujours une combinaison complexe mêlant intimement le réel et le symbolique²⁵. Ainsi, la ligne des automobiles de 1992 veut-elle évoquer à la fois l'aérodynamisme, la fluidité et l'espace (images réelles) mais aussi la vitesse, l'économie d'énergie et un certain art de vie fait de calme, de confort et de chaleur (images symboliques).

Notre objectif en la matière n'est évidemment pas d'apporter une contribution décisive à la sémiologie visuelle, mais de proposer une grille simple et efficace d'analyse de l'*image perçue* d'une organisation ou d'une entreprise à partir des notions classiques de dénotation, de connotation, de monosémie et de polysémie.

Si l'on croise cette typologie sommaire avec celle qui a été établie à propos de l'identité, il est facile de repérer, parmi toutes les chaînes logiques élémentaires représentées à la figure 5, quelles sont celles qui seront le plus souvent empruntées :

Figure 5. Chaînes identité/image :

identité réelle	----->	image réelle
identité réelle	----->	image symbolique
identité symbolique	----->	image réelle
identité symbolique	----->	image symbolique

²⁵. Notre formation initiale scientifique aurait tendance à nous faire avancer que cette combinatoire complexe devrait un jour trouver son Fourier pour la décomposer en séries d'éléments simples enchevêtrés. Mais tout porte à croire que l'identité ou l'image seront moins simples à analyser que les ondes sonores.

C'est naturellement l'étude approfondie de ces quatre chaînes qui permettra de mieux connaître le positionnement de l'organisation et de construire une stratégie de communication adaptée à son histoire et ses objectifs.

Ainsi s'esquisse, même brièvement, une méthodologie d'étude de l'image perçue d'une entreprise ou d'une organisation à partir de laquelle il sera possible de déterminer une future stratégie de communication. Mais avant d'en arriver à ce point, beaucoup d'autres étapes ne devront pas être négligées, en particulier les rapports entre l'image et la communication.

Image et communication

L'« image », en communication d'entreprise, se comporte généralement comme la résultante finale d'une série de messages perçus par un ensemble de destinataires et exprimant, à un moment donné, l'identité d'un produit, d'une marque ou d'une firme. Même dans le cas où l'identité est encore fraîche parce que la structure qui la génère est jeune, le processus de transmission est à peu près le même : il passe par la perception de différents constituants réels ou abstraits dont la résultante se nomme le plus souvent l'image de l'organisation ou de l'entreprise. Historiquement, le trait commun de ces images perçues fut de n'être pas vraiment volontaires, organisées ou voulues. L'entreprise et l'organisation, en fabriquant des produits et en fournissant des services émettaient des signes, mais de manière passive. Il a fallu que s'opère une véritable distanciation pour qu'elles prennent

conscience l'une et l'autre qu'outre ces signes passifs parfois positifs (robustesse, longévité, etc.), il devenait indispensable d'en émettre d'autres, moins généraux, et de manière volontaire, consciente, organisée ou stratégique.

Sans aller jusqu'à tenter de faire fonctionner à tout prix un schéma communicationnel shannonien ou wienerien, on peut considérer qu'à la réception va « succéder » tôt ou tard l'émission, avec ou sans rétroaction. En d'autres termes, l'entreprise ou l'organisation vont passer du statut d'émetteur passif à celui d'émetteur actif vers l'ensemble de leurs partenaires (clients, salariés et relais divers). Certains spécialistes de la communication d'entreprise ont choisi d'employer le terme - peut-être un peu simpliste - d'**image voulue** pour insister sur l'aspect volontariste de cette émission, en principe chargée d'être l'expression de la stratégie de positionnement et de communication.

Avec ces deux niveaux (réception et émission) s'esquisse un projet global de description de toute la stratégie autour de l'identité.

Certains auteurs, peu nombreux, ont cherché un troisième niveau d'organisation en créant le concept d'*image vécue*. Si cette approche est intéressante et même peut-être opératoire dans le contexte concret d'une entreprise, il ne nous semble guère utile de la séparer trop radicalement de l'image perçue, ne serait-ce que parce que le vécu est nécessairement d'abord perçu. Le cas échéant, si l'analyse l'exige, il sera toujours possible d'adapter la théorie des deux niveaux (image perçue/image voulue) pour

rendre compte d'une procédure particulière d'engrangement du réel par l'assimilation vécue.

Avant d'en venir à l'image voulue, il apparaît indispensable d'étudier plus en détail l'image perçue et de voir comment ses différents niveaux s'organisent les uns avec les autres.

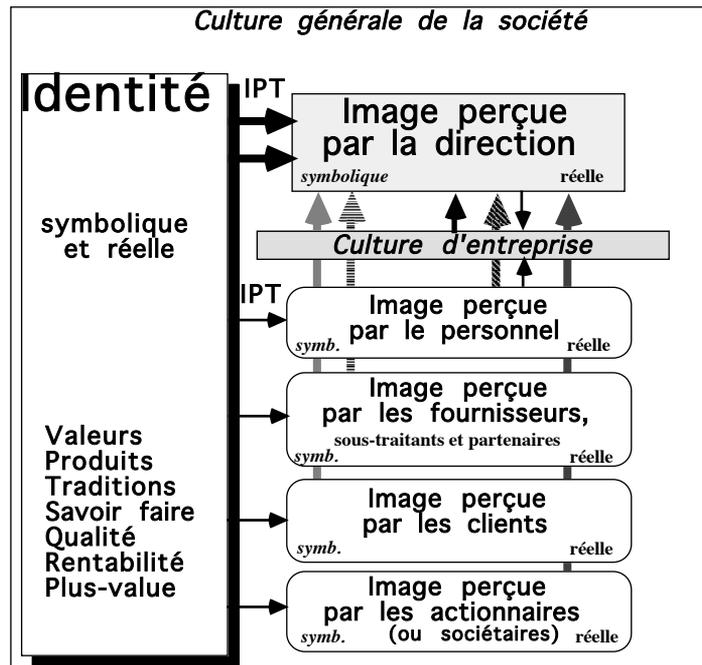
Les images perçues par les acteurs de l'entreprise

L'approche systémique a permis de prendre conscience l'interaction des différents acteurs de l'organisation²⁶. Ainsi, le système-entreprise a-t-il pu se constituer en proposant d'envisager chacun des « partenaires » de l'organisation comme faisant partie d'un tout en interdépendance avec les autres. L'architecture la plus simple consiste à envisager globalement le système-entreprise à partir de chacun de ses constituants fondamentaux : la direction, le personnel, les fournisseurs, les sous-traitants et tous les partenaires techniques ou commerciaux, les clients ou prescripteurs, les actionnaires ou sociétaires et les citoyens.

Chacun de ces acteurs du système-entreprise va percevoir une image réelle et une image symbolique de l'identité qui lui sera totalement spécifique.

²⁶. Cette partie s'appuie naturellement sur l'ouvrage de Michel CROZIER et Erhard FREIDBERG, *l'Acteur et le système*, Paris, Seuil, 1977, mais aussi sur ceux de Jean-Louis Le MOIGNE, *Théorie du système général. Théorie de la modélisation*, Paris, [1977], 1990, ou Ludwig Von BERTALANFFY, *Théorie générale des systèmes biologiques*, Paris, Dunod, 1973 et *Des Robots, des esprits et des hommes*, Paris, ESF, 1982, ou de Joël de ROSNAY, *Le Macroscopie. Vers une vision globale*, Paris, Seuil, 1975.

Figure 6. Images perçues par les acteurs du système-entreprise :



Le schéma ci-dessus accorde une grande place à l'image perçue par la direction de l'entreprise ou de l'organisation. La direction est en effet le lieu où, quel que soit par ailleurs le type de structure hiérarchique mise en place, doivent converger toutes les autres perceptions. La direction est à la fois la garante et l'expression de l'identité mais aussi le creuset dans lequel se fondent l'intégralité des autres images. Si elle est compétente ou efficace, elle sait les intégrer, les catalyser ou les transcender en construisant une stratégie d'image à la hauteur des enjeux ; si elle est incompétente, elle se contentera de visions parcellaires et éclatées.

L'image perçue par la direction est la résultante de sa propre perception, déterminée par l'IPT de l'encadrement aux compo-

santes de l'identité (valeurs, traditions, savoir faire, rentabilité, efficacité, etc.) et de la perception médiée ou médiatisée des images perçues par les autres acteurs (personnel, fournisseurs, clients, actionnaires). Pour être fidèle à la réalité, cette résultante devrait être dynamique, c'est-à-dire qu'à tout moment, la direction devrait connaître l'état des variables de mesure des images de chacun des acteurs. Ce qui supposerait des capteurs sensibles, fidèles et précis en grand nombre et une capacité d'intégration rapide - en temps réel - de nombreuses variables. On retrouve là une des caractéristiques classiques des échanges d'informations au sein des systèmes, ce qui renvoie aux nombreuses études déjà menées sur ce thème en sciences de l'organisation.

L'image perçue par le personnel ne concerne pas que les aspects internes à l'entreprise²⁷ et la distinction entre le réel et le symbolique montre son intérêt pour rendre compte de l'image réelle perçue dans un service, à un poste de travail et l'image symbolique, construite par l'ensemble des messages émis par l'entreprise. Si les deux images sont trop discordantes, par exemple une image symbolique axée sur la convivialité et une image réelle correspondant à une structure hiérarchique rigide et tatillonne, le décalage vécu par les salariés peut générer un processus de crise d'abord latente puis très violente et en appa-

²⁷. Ce simple argument suffit à ruiner une fois de plus les approches dichotomisantes entre la communication interne et la communication externe. La communication, au sein d'une organisation ne peut se concevoir que de manière globale ou totale (cf. Jean-Luc DREYFUS, *La communication globale. Vers une meilleure intégration de la communication dans l'entreprise*, Toulouse, op. cit., pp. 121 -136).

rence inexplicable.

A cet effet, une brève enquête nous a permis de pointer quelques antinomies génératrices de malaises plus ou moins graves :

Figure 7. Quelques décalages image réelle perçue/image symbolique perçue (par le personnel) :

<i>Image réelle perçue</i>	----->	<i>Image symbolique perçue</i>
<i>autoritarisme</i>	----->	<i>sympathie, chaleur</i>
<i>misérabilisme, déclassement</i>	----->	<i>prestige, valeur ajoutée sociale</i>
<i>archaïsme</i>	----->	<i>modernité</i>
<i>politique sociale valorisante</i>	----->	<i>paternalisme</i>

On notera que les principaux décalages s'observent pratiquement toujours dans le même sens : image réelle négative contre image symbolique positive. L'inverse (image réelle positive contre image symbolique négative) est beaucoup plus rare, même si certaines grandes entreprises s'y sont parfois trouvées partiellement confrontées, notamment dans le cas du paternalisme (le cas de Michelin est très intéressant à cet égard ²⁸).

²⁸. Un de nos étudiants de maîtrise (Angers) a étudié en 1990 le décalage entre l'image symbolique assez mauvaise de la firme Michelin (dans l'opinion publique générale), taxée de paternalisme et de traditionalisme alors que la politique sociale de cette entreprise, au moins dans une des unités de Clermont-Ferrand, étudiée par lui, semblait relativement hardie, fondée sur un partenariat effectif, un management participatif et une gestion moderne des ressources humaines, apparemment dans le plus grand respect de la personnalité - et de la responsabilité - des salariés. Naturellement, des études plus fines devraient être menées pour confirmer - ou infirmer - cette observation.

Ce sera naturellement la sédimentation des images perçues par le personnel qui participera à l'élaboration de la culture d'entreprise, entité que nous n'analyserons pas ici ²⁹.

Le présent travail n'est qu'une première approche des notions d'identité et d'image, mais dès ce simple niveau, on peut constater que la théorie distanciatrice peut s'appliquer telle quelle et permettre de comprendre comment le personnel peut s'identifier aux valeurs de l'entreprise (identité et image symboliques) tout en se distanciant de son organisation quotidienne (image réelle). Mais la modélisation ADI/IPT offre aussi un cadre interprétatif pour des phénomènes en apparence plus complexes : un cadre pourra s'identifier (au sens IPT) avec l'identité symbolique (positive) ³⁰ tout en se distanciant des images réelles (négatives) qu'il minimisera ou réduira à de l'anecdotique tout en restant sincère. La théorie distanciatrice explique ce genre de contradiction logique et psychologique interne.

Un agent de production de base (un ouvrier pas ou peu qualifié) au profil de militant syndical pourra se distancier de l'identité symbolique (positive) tout en s'identifiant aux images réelles (négatives) qu'il maximisera tout en restant sincère lui-aussi.

Un membre du personnel d'une usine d'armement pourra ainsi

²⁹. Bien qu'elle soit abondamment étudiée par la quasi-totalité des auteurs traitant de communication d'entreprise. En ce qui concerne cette étude, il ne semble pas que la culture d'entreprise, telle qu'elle est habituellement entendue (ensemble des rites et des pratiques d'une collectivité) soit de nature à modifier les hypothèses générales, d'où le fait qu'elle ne sera pas examinée ici. Pour une discussion sur le concept de culture, nous renvoyons le lecteur à notre thèse.

³⁰. Voir sur ce thème les ouvrages du type de celui de Lee IACOCCA, *Iacocca*, Paris, Laffont, 1985.

gérer son conflit avec lui-même pour « faire ce sale métier » en se distanciant de l'identité pour s'identifier avec l'image réelle des conditions de travail ou du salaire en oubliant ce qu'il produit réellement (des armes destinées à tuer des êtres humains).

Ainsi, chacun en fonction de sa position, de sa responsabilité et de son profil personnel ne cesse de recourir à la théorie distanciatrice pour gérer son existence au sein de l'entreprise.

Il faut enfin signaler que la plupart des études sur cette question, et tout spécialement celles qui traitent de la culture d'entreprise, oublient un peu vite (en fait beaucoup trop vite) qu'« il y a une vie en dehors de l'entreprise » (!), qui explique aussi les rotations d'ADI/IPT du personnel.

L'image perçue par les fournisseurs, les sous-traitants et l'ensemble des partenaires d'une entreprise peut s'analyser à partir de la même grille. Lors d'une émission d'identité destinée au grand public (ce que nous avons choisi d'appeler une image voulue), le sous-traitant activera plus vite son dipôle ADI/IPT. D'un côté il s'identifiera plus fortement à l'image d'un produit qu'il connaît puisqu'il contribue à sa fabrication ou à sa diffusion, d'un autre côté il s'en distanciera davantage « puisqu'il connaît » ; il cherchera un second niveau de lecture ou de perception de l'image voulue (aussi bien au plan réel que symbolique). Si le message est bien conçu, il reviendra à l'identification aux valeurs du produit (ou à celles de la marque) et s'en fera, au moins partiellement, le prescripteur.

Comme pour le personnel, une cohérence suffisante entre les images réelle et symbolique devra constituer un impératif catégorique de la stratégie de l'entreprise. Le moindre décalage entraînera des effets perturbateurs plus ou moins importants, d'où l'impérieuse nécessité de pouvoir réagir en temps réel aux continues variations entre l'image et l'identité de la firme ou de ses produits.

L'image perçue par les clients, usagers ou patients est évidemment la plus étudiée, la mieux connue parce que la plus sensible, la plus stratégique, au moins à court terme. L'image réelle correspond à l'approche consumériste des années soixante-dix et quatre-vingt et peut-être au thème de la recherche de l'authenticité de la présente décennie. L'image symbolique correspond au discours sur la rhétorique de Roland Barthes, à la valeur d'imaginaire de Jean Baudrillard ou au gramme de rêve de Jacques Séguéla. Les deux identités (la réelle et la symbolique) correspondent à la lente sédimentation des images. C'est ainsi qu'une identité réelle traduite dans les faits par un souci constant de solidité peut finir par générer l'image réelle de la robustesse et engendrer de l'image symbolique, puis au bout d'une période supplémentaire, de l'identité symbolique qui lancera un nouveau cycle³¹.

³¹. On trouve d'excellents exemples de ce schème chez les constructeurs d'automobiles, par exemple Peugeot. On pourrait ainsi démontrer sommairement les équations suivantes :

Autrefois : solidité (identité réelle).

La théorie distanciatrice s'applique directement au comportement des clients : la publicité cherche à le faire s'identifier soit aux utilisateurs archétypés du produit ou du service (identification médiatisée), soit elle utilise le relais de prescripteurs (identification médiée ou médiatisée ³²), soit encore elle cherche à le faire s'identifier aux valeurs accrochées au produit (par exemple les campagnes du Club Méditerranée), quitte à prendre le risque de déconnecter la communication publicitaire de l'acte d'achat (comme chez Benetton). Mais la publicité active aussi le pôle distanciateur, soit volontairement en pratiquant le second degré ou le décalage, soit involontairement en le subissant.

Si la cible (avant de devenir client) perçoit une incohérence trop sensible entre au moins deux des quatre entités de base, elle risque fort d'adopter une attitude très fortement distanciée... et de ne plus « accepter » d'activer son pôle IPT, quelles que soient les sollicitations qui lui seront faites. Une des tâches les plus difficiles des spécialistes de la communication d'entreprise consiste à faire lever une attitude délibérément distanciée suite à un événement accidentel dans les images réelles et symboliques d'un produit. Dans ce cas, non seulement les images se détériorent rapidement, mais les identités risquent elles aussi une atteinte rapide, d'où

Bouche à oreille, réputation, réclame : robustesse et relative rusticité (image réelle).

Actualisation de la robustesse : fiabilité (identité symbolique).

Nouvelle actualisation : fiabilité et plaisir de conduite, mode de vie (image symbolique).

Nouveau cycle, basé sur l'identité réelle (en cours de repositionnement vers les automobiles de luxe).

³². Comme, par exemple, Jean Rochefort pour une marque de café, Catherine Deneuve pour une privatisation bancaire, Marie-José Nat pour un produit nettoyant.

l'importance grandissante de la communication de crise qui cherche alors à ramener les cibles vers leur pôle IPT. Tout ceci est évidemment équivalent dans le domaine de la communication politique que nous avons brièvement analysée par ailleurs en fonction de la problématique distanciatrice³³.

La plupart des campagnes publicitaires, tout comme les incessants exemples de communication de crise, peuvent très facilement s'interpréter en fonction d'une lecture distanciatrice. On peut même avancer que la distanciation dialectique constitue un puissant moyen de repositionnement des images symboliques en ce sens qu'en dialectisant la distanciation naturelle de l'être humain, elle agit comme un filtre ou un catalyseur des processus de constitution de l'identité.

L'image perçue par les actionnaires fait l'objet de plusieurs études et justifie une partie des travaux menés en matière de communication financière, dans laquelle il s'agit notamment de séduire les cibles tout en essayant d'apporter des informations réputées « objectives ». En revanche, à notre connaissance, aucun auteur ne s'est à ce jour intéressé au domaine de l'économie sociale et à la personnalité des sociétaires des mutuelles et autres grandes structures commerciales fondées sur des objectifs

³³. Cf. *Les médias et la vie sociale*, op. cit., pp. 1096, sq., où nous commentons les images négatives indélébiles du candidat à la présidence des USA, M. Spiro Agnew et du candidat à la vice-présidence, M. Gary Hart en fonction de la théorie distanciatrice, laquelle montre que lorsque que l'on ne peut plus s'identifier - parce que l'on est quasi perpétuellement distancié - à un homme politique, la carrière de celui-ci est gravement compromise.

mutualistes ³⁴.

La communication financière est un des espaces les plus intéressants où étudier le cheminement des rumeurs et autres manipulations d'informations. Mais elle possède une autre caractéristique, à nos yeux fondamentale : celle d'être un lieu où se développent sans cesse des processus mimétiques, essentiellement basés sur des phénomènes d'IPT. On achète où l'on vend des actions parce que l'on se met - volontairement et consciemment - à la place de l'autre, on essaie de penser comme lui, d'entrer dans sa psychologie, de le précéder dans l'hypothèse et dans la déduction, ou bien on s'identifie purement et simplement aux autres, on fait comme eux, « parce qu'il vaut mieux » faire comme eux. Dans les deux cas, c'est l'IPT qui domine, ce qui explique l'intérêt de Jean-Pierre Dupuy et Paul Dumouchel, deux des disciples de René Girard, pour ce thème ³⁵.

Les comportements des actionnaires importants, ceux qui votent ou qui disposent d'une place au Conseil d'administration peut se décrire avec la même grille méthodologique ³⁶.

Naturellement, s'agissant d'un public très restreint, à la fois à

³⁴. Il apparaît pourtant que de nombreuses études pourraient (devraient ?) être menées en matière de communication financière des mutuelles et autres coopératives d'achat (du type de la Camif), car depuis fort longtemps, ces institutions ont développé une réflexion en matière d'information sur les résultats financiers.

³⁵. Jean-Pierre DUPUY et Paul DUMOUCHEL, *L'Enfer des choses*, Paris, Seuil, 1979 et Jean-Pierre DUPUY, *De deux formes de réseaux sociaux : la foule et le marché*, Paris, Editions du CNRS, 1986.

³⁶. En ce qui concerne les comportements des petits groupes volontaires (sachant qu'un Conseil d'administration peut être provisoirement assimilé à cette entité), voir notre thèse de Doctorat, *Les médias et la vie sociale*, op. cit.

l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise, les bases sur lesquelles s'élaborent les images réelles et symboliques perçues ne seront pas les mêmes que celles qui seront décodées par les clients ou le personnel, mais, à quelques adaptations près, le cadre théorique restera valide.

La stratégie d'image

Il découle de ce qui précède que ce qu'il est convenu d'appeler la stratégie d'image du produit, de la marque ou de la firme va devoir intégrer toutes les images perçues par les différents acteurs de l'entreprise ou de l'organisation pour déterminer une *image voulue*, selon le vocabulaire managérial consacré.

L'élaboration stratégique doit être avant tout interactive et se baser sur les deux points cardinaux que sont la cohérence et la permanence, et c'est évidemment là que la théorie distanciatrice peut permettre d'avancer à grands pas.

Pour percevoir une image suffisamment nette, la direction devra activer fortement son pôle IPT, en se mettant à la place de chacun des acteurs importants, depuis certaines catégories de personnel ³⁷, jusqu'aux fournisseurs, et bien entendu aux cibles ou aux clients et aux actionnaires ou sociétaires.

La fécondité de la théorie distanciatrice apparaît immédiatement : si la direction décide de se mettre à la place d'un acteur ou d'un partenaire en pratiquant en fait une projection alors qu'elle devrait prendre garde à n'effectuer qu'une identification, l'ensemble de la démarche, malgré des intentions louables et des objectifs bien définis, ne fournira aucun résultat exploitable. Les

³⁷. Il est évident que la méthode du « stage ouvrier » employé dans les écoles d'ingénieurs et dans les grandes entreprises lors de l'embauche de jeunes diplômés s'interprète facilement avec l'IPT. C'est pour leur permettre de connaître les contraintes de la production que ces jeunes doivent vivre quelque temps avec les ouvriers de base. Il s'agit, au moins dans les intentions de la direction, de leur permettre ensuite, lorsqu'il seront en situation de responsabilité, *de pouvoir se mettre à la place de ces agents* en connaissance de cause, et de ne pas trop s'éloigner du concret.

cadres auront projeté leur ego au lieu de s'être vraiment identifiés avec les acteurs. L'intérêt de la théorie distanciatrice se manifeste une seconde fois : la connaissance des profils distanciateurs et identificateurs de chacun des membres de la direction permettra de confier cette tâche d'identification à ceux qui seront les plus aptes à la remplir et d'obtenir ainsi des résultats plus fiables ³⁸.

Si la réception des images actionne l'IPT, l'émission d'une stratégie va faire appel à l'ADI car l'objet même de la stratégie consiste justement à acquérir une distance suffisante avec la réalité (ou avec le symbolique) pour effectuer les bons choix au bon moment. L'ADI va permettre de « trier » parmi l'ensemble des images réelles et symboliques celles qui ont une portée suffisante, et elle va aussi apporter un gage de permanence en intégrant, après mise à distance nécessaire, les constituants les plus forts de l'identité. Comme l'IPT permettait de mieux se mettre *à la place* des acteurs cruciaux, l'ADI réduira l'influence du poids de l'identité symbolique. Elle « *décrassera* » la perception globale de la direction en accroissant sa capacité à mieux capter les petits signaux, les micro-informations que l'omniprésence de l'identité cache de par sa masse. En d'autres termes, l'ADI va réduire le bruit parasite de l'identité en la filtrant pour mieux percevoir les informations vitales, puis de les synthétiser en cohérence les unes

³⁸. Dans l'état actuel de la théorie distanciatrice, cette méthode est la seule qui soit quasi-immédiatement exploitable. Lorsque la distanciation sera mieux connue et qu'il sera envisageable d'agir directement sur les profils distanciateurs et identificateur des individus, on pourra peut-être envisager un entraînement permettant aux « projectifs » d'apprendre à mieux s'identifier.

avec les autres. La remarque effectuée à propos du double niveau d'intervention de la théorie distanciatrice se vérifie encore une fois : la bonne connaissance des profils identificateurs et distanciateurs permettra de confier cette tâche aux cadres les plus aptes à la distanciation dialectique ³⁹.

Ainsi définie, la stratégie doit fournir des résultats meilleurs, à condition de ne pas oublier de la décliner sur chacun de ses terrains : positionnement du produit, de la gamme, de la marque ou de la firme ; qualité, marketing, management, ressources humaines, formation, recherche & développement, prospective, force de vente, service après vente et avant vente, etc ⁴⁰.

L'image voulue

Il découle de ce qui précède que la stratégie a pour mission essentielle de déterminer une politique susceptible de faire évoluer l'ensemble des images perçues, et à terme de modifier certaines caractéristiques de l'identité. Pour y parvenir, l'image voulue doit se décliner vis-à-vis de chacune des cibles externes et internes.

L'image réelle perçue par le personnel sera déterminée par la communication interne traditionnelle, associée s'il y a lieu à la

³⁹. Rappelons que la théorie distanciatrice avance qu'une forte IPT n'exclut pas pour autant une forte ADI, puisqu'il s'agit toujours d'une rotation ou d'un cycle autour de ces deux pôles. Il est même prévisible que certains individus ont un spectre ADI/IPT très large qui les conduit à beaucoup s'identifier mais aussi à beaucoup se distancier. Toutes les combinaisons sont possibles et dépendent justement des profils identificateurs et distanciateurs individuels.

⁴⁰. Cette partie, qui concerne une recherche appliquée, ne sera pas traitée ici.

communication sociale ⁴¹, voire à la communication de crise. Le management participatif sera évidemment lui aussi sollicité. Toutes ces actions, même si elles s'adressent de préférence à l'image réelle possèdent néanmoins une composante plus ou moins forte d'image symbolique alors que d'autres actions comme par exemple la décoration intérieure et extérieure (le *design* d'environnement) ou la signalétique interne agissent plus directement sur le symbolique.

La communication institutionnelle et les relations publiques concerneront les fournisseurs et les partenaires, tandis que le service après vente, la communication de crise, la publicité, la communication institutionnelle, le mécénat (*sponsoring*) et le conditionnement (*packaging*) traiteront des images perçues par les clients. La communication financière, la communication dite de crise et les relations publiques concerneront plus particulièrement les actionnaires ou les sociétaires.

Naturellement, toutes ces actions seront soigneusement coordonnées en fonction de la stratégie de communication globale de l'entreprise ou de l'organisation ; ce sera même là une des tâches essentielles des responsables ou conseillers en stratégie de communication.

Le départ pour un nouveau cycle

⁴¹. Celle-ci étant prise dans une de ses acceptions classiques : valorisation des échanges et traitement des difficultés sociales et psychologiques qui relèvent d'une amélioration de la communication.

Conclusion

Dans cette section, nous avons voulu appliquer la théorie distanciatrice à un terrain qui était totalement inconnu de nous avant que nous eussions à prendre en main la création successive de deux départements de communication d'entreprise (le premier à Angers, le second à Saint-Etienne). La recherche exposée ici a fait l'objet de nombreuses discussions théoriques et pratiques avec des collègues et des étudiants de ces deux universités, d'où est finalement sortie la présente analyse.

Il semble que la théorie distanciatrice s'applique directement et heureusement, sans adaptation particulière à ce nouveau contexte. Non seulement, elle donne les moyens de mieux comprendre une situation complexe, mais elle montre aussi sa capacité de pouvoir déboucher rapidement sur des résultats concrets. L'ADI et l'IPT d'une part, la distanciation critique et la distanciation dialectique de l'autre, permettent de construire une stratégie d'image qui respecte la permanence et la cohérence des deux catégories d'identité et des deux catégories d'image. Pour être opératoire, cette réflexion devrait à présent s'orienter sur une série de recherches appliquées et d'études de cas. C'est évidemment ce sur quoi nous comptons travailler au cours des années qui viennent.