

Année universitaire 2007/2008

# L'IDENTITE D'ENTREPRISE

## Revue de littérature

Mémoire de quatrième année  
Anne-Camille Marguet

Sous la direction de Jacques Lewkowicz

Soutenu le 28 mai 2008  
Jury : Joël Petey

# L'IDENTITE D'ENTREPRISE

Revue de littérature

Mémoire de quatrième année  
Anne-Camille Marguet

Sous la direction de Jacques Lewkowicz

Soutenu le 28 mai 2008  
Jury : Joël Petey



# Remerciements

En préambule à ce mémoire, je souhaite adresser tous mes remerciements aux personnes qui m'ont apporté leur aide et qui ont ainsi contribué à l'élaboration de ce mémoire.

Tout d'abord Monsieur Jacques Lewkowicz, directeur de ce mémoire, pour l'aide et le temps qu'il a bien voulu me consacrer.

J'exprime ma gratitude à Jean-Baptiste Tainturier pour sa diligence et le soin extrême avec lequel il a relu mon travail.

Enfin, j'adresse mes plus sincères remerciements à mes colocataires et mes proches qui m'ont soutenue et encouragée au cours de la réalisation de ce mémoire.

# SYNTHESE

L'intérêt pour le concept d'identité d'entreprise est allé grandissant ces trente dernières années. Force est de le constater au regard du foisonnement d'articles universitaires publiés à ce sujet et du nombre d'agences de communication proposant aux entreprises leur expertise en la matière. Ce dynamisme non démenti témoigne de l'actualité riche du concept, actualité qui peut rendre suspicieux : l'identité d'entreprise ne constitue-t-elle pas en réalité qu'un phénomène de mode dans les sciences du management ? et par conséquent n'a-t-elle que peu de fondements théoriques ou une utilité pratique résiduelle ? Au contraire, le succès ne pourrait-il s'expliquer par l'émergence de données invariantes seulement aujourd'hui mises au jour ? Certains auteurs se sont demandé pourquoi l'identité d'entreprise retient autant l'attention des universitaires et praticiens. Il semble qu'il n'y a pas d'explication unique mais plutôt un faisceau de facteurs explicatifs. Il ressort des développements de plusieurs auteurs que le temps des entreprises a changé et que les modifications de périmètre sont permanentes, notamment les fusions-acquisitions au sein de groupes qui doivent ensuite se recréer un socle identitaire. Dès lors, les entreprises ont plus de difficultés à conquérir des avantages concurrentiels durables. Elles se sont tournées vers de nouvelles façons de communiquer avec leurs stakeholders et de fidéliser leurs clients. Elles sont ainsi devenues de plus en plus attentives aux bénéfices qu'elles pourraient tirer du management de leur identité d'entreprise.

Notre objectif est de nous livrer à une revue de la littérature disponible pour mettre en avant la contribution aux sciences du management du concept d'identité d'entreprise et nous interroger sur sa capacité à être un réel outil pour les entreprises, théorique d'une part et pratique d'autre part.

Pour discuter de la pertinence théorique du concept d'identité d'entreprise, nous nous sommes attachés à cartographier les différentes définitions qui ont pu être données de l'identité d'entreprise. Force est de constater que les apports théoriques du concept sont réels mais qu'ils pâtissent du fait que les auteurs divergent sur ce que recouvre le concept et postulent des choses différentes quant à l'articulation de l'identité d'entreprise avec des concepts proches comme l'image d'entreprise, la réputation d'entreprise et l'identité

visuelle. Cependant si les divergences entre les auteurs sont réelles, il n'y a pas de lignes de fracture dans la recherche sur l'identité d'entreprise. En effet, C.B.M. van Riel et J.M.T. Balmer en 1997<sup>1</sup> et J.M.T. Balmer en 1998<sup>2</sup> ont mis en lumière des tendances qui traversent tout le champ de recherche et permettent de regrouper les auteurs en trois approches significatives. La dernière qui inscrit l'identité d'entreprise dans une perspective pluridisciplinaire semble faire l'objet d'un consensus grandissant dans les textes les plus récents. La confusion quant à la définition du concept se dissipe progressivement ; les auteurs s'accordent à définir l'identité d'une entreprise comme un système propre de caractéristiques qui donne à l'entreprise sa spécificité, sa stabilité et sa cohérence et la rend 'identifiable' aux yeux de ses stakeholders à la fois internes et externes.

Une seconde source de confusion tient au fait qu'il y a des concepts très proches de celui d'identité d'entreprise et que les frontières entre eux ne sont pas clairement définies. Nous avons procédé à une analyse des définitions de ces concepts et nous sommes parvenus à la conclusion que l'identité d'entreprise est bien un concept distinct. A ce titre, le concept a une pertinence théorique propre.

Nous avons aussi tenté d'appréhender les liens unissant les différents concepts précédents. Nous avons étudié des taxinomies ; elles schématisent les composantes de l'identité d'entreprise. Nous avons ainsi observé que l'image d'entreprise, la réputation d'entreprise et de l'identité visuelle se trouvent parmi ces composantes selon plusieurs auteurs. Nous pouvons cependant regretter que ces auteurs n'aient pas approfondi leur réflexion au sujet de l'interaction et des synergies qui peuvent exister entre les effets de ces différents concepts. Nous nous sommes dès lors intéressés à des schématisations de la formation de l'identité d'entreprise. Si elles donnent un aperçu dynamique de celle-ci, leur apport est lui aussi limité car elles sont peu détaillées.

Ainsi, s'il manque sur le plan théorique une vision commune, il reste qu'il est possible d'extraire une définition consensuelle et de positionner l'identité d'entreprise par rapport aux concepts qui lui sont proches. Cette conclusion en demi-teinte sur le plan

---

<sup>1</sup> Van Riel, C.B.M. et Balmer, J.M.T. (1997), *Corporate identity: the concept, its measurement and management*, European Journal of Marketing, Vol. 31, No. 5/6, p. 340-355.

<sup>2</sup> Balmer, J.M.T. (1998), *Corporate identity and the advent of corporate marketing*, Journal of Marketing Management, Vol. 14, p. 963-996

théorique laisse augurer d'autant plus de difficultés lors de son application pratique : en effet comment un concept qui reste confus peut être un outil pratique performant ? Pour appréhender la valeur managériale du concept, nous avons abordé la question selon deux angles différents : un angle stratégique et un angle opérationnel.

L'identité d'entreprise est aujourd'hui largement reconnue comme un réel outil stratégique et un moyen de se créer un avantage concurrentiel. Elle est utile en terme de gain d'avantage compétitif dans la mesure où les clients ne considèrent, dans l'entreprise, plus seulement les produits et les services qu'elle vend mais aussi ses pratiques sociales, culturelles et éthiques. De plus, lorsque les différents stakeholders de cette même entreprise prennent des décisions d'achat ou d'investissement ou évaluent des opportunités d'emploi, ils s'intéressent de plus en plus à la réputation de l'entreprise, qui est fondée sur l'élaboration par les stakeholders de l'identité corporate de l'entreprise au fil du temps.

L'identité est un cadre pour la communication de l'entreprise, à la fois organisateur et esthétisant. Elle est un catalyseur qui confère une uniformité, une cohérence et donc une puissance à la communication de l'entreprise, dès lors mieux à même de séduire les différents stakeholders. La communication d'entreprise serait le vecteur pour créer une image positive dans l'esprit des différents stakeholders de l'entreprise. Que possède l'entreprise pour atteindre cet objectif ? Son identité, qui quand elle est bien gérée se mue en ressource stratégique lui permettant de renforcer son crédit auprès de ses différents stakeholders.

Les points de vue critiques quant à cette utilité stratégique du concept sont rares. Cependant Christensen et al.<sup>3</sup> apportent une nuance à l'enthousiasme général. Ils soulignent une tendance dangereuse dans les campagnes de communication institutionnelle actuelles : elles sont à sens unique et font peu de place à l'interactivité. La course à l'identité d'entreprise est effrénée : chaque entreprise a un programme d'identité d'entreprise en cours et se repositionne régulièrement en fonction des actions stratégiques des autres protagonistes du marché et des évolutions des attentes des différentes cibles. Cette pression constante éloigne les équipes du top management responsables de la communication institutionnelle du reste de l'entreprise d'une part et des stakeholders d'autre part. En effet, absorbés dans leur bataille concurrentielle, ils négligent ce que pense

---

<sup>3</sup> Schultz, M. ; Hatch, M.J. ; Larsen, M.H. ; Christensen, L.TL et Cheney G. (2002), *Self-Absorption and Self-Seduction in the Corporate Identity*, Expressive Organization

la base de l'entreprise et ils présument de l'intérêt que les différents stakeholders portent à ces campagnes de communication institutionnelle.

Cette mise en garde de Christensen et al. met en lumière le soin que les équipes dirigeantes doivent mettre à rester rigoureux dans leur utilisation stratégique de l'identité d'entreprise. D'où l'utilité des méthodes de diagnostic d'identité d'entreprise que nous avons présentées ensuite : elles permettent aux équipes de management d'acquérir une grande connaissance de leur entreprise et de gérer l'image et la communication d'entreprise de manière plus pro-active et plus intelligente. C.B.M. van Riel. et J.M.T. Balmer passent en revue parcourent les méthodes de diagnostic les plus classiques dans leur article *Corporate identity: the concept, its measurement and management*, publié en 1997. Fondées sur des interviews des salariés, elles délivrent aussi un point de vue qui reste interne, donc partiel.

Nous avons trouvé plus complète l'approche de l'école française de l'identité d'entreprise, exposée dans l'article *Understanding corporate identity: the French school of thought*, de B. Moingeon et B. Ramanantsoa, car elle s'intéressait à la 'partie immergée de l'iceberg' : Cette approche du diagnostic de l'identité d'entreprise est très intéressante car elle ne s'arrête pas à la description de ce qui est visible mais cherche à mettre en lumière les dynamiques profondes qui traversent l'entreprise ; les auteurs pensent que c'est là que réside l'unicité et donc l'identité de l'entreprise.

Et nous avons terminé par l'étude de l'approche défendue par J. van Rekom, qui avec la « means-ends method » met en exergue les éléments qui président à toutes les décisions dans l'entreprise. En ce sens, ces éléments outrepassent la structuration de l'entreprise en divisions distinctes et constituent selon l'auteur l'identité de l'entreprise.

Ces méthodes de détermination de l'identité d'entreprise vont donner aux managers les informations donc ils ont besoin pour élaborer des plans d'actions à partir du concept d'identité d'entreprise. Il s'agit de la dernière question à laquelle nous nous sommes intéressés : l'identité d'entreprise est-elle un concept comportant une dimension opérationnelle ?

Nous avons montré que l'identité d'entreprise peut apporter des solutions concrètes à des problèmes stratégiques de l'entreprise. Il faut cependant souligner que si l'identité d'entreprise est un outil stratégique réel, elle n'est en aucun cas la panacée. Elle ne peut agir que sur certains maux de l'entreprise : ceux qui précisément ont pour origine un mauvais management l'identité d'entreprise. Le diagnostic d'identité réalisé va mettre en lumière un fossé entre identités réelle et désirée. S'il trouve sa source dans une mauvaise articulation de l'identité de l'entreprise, ce fossé pourra être résorbé grâce au 'Corporate



Identity mix'. Il s'agit de programmes d'identité qui mettent en place des politiques qui leur sont propres : le symbolisme, la communication et le comportement, sans oublier la communication non planifiée.

La description du processus de décision dans lequel le CIM est intégré nous a donné quelques précisions sur sa mise en œuvre. Il n'empêche que très peu de voies à suivre ont été tracées. T.C. Melewar souligne notamment que lorsque l'entreprise a identifié le problème et choisi la stratégie qu'elle allait mettre en place pour y répondre, elle a ensuite très peu d'indications sur la manière d'adapter son CIM. Sur quels éléments doit-elle jouer : symbolisme, politique de communication ou comportement, ou encore communication non-planifiée ? Et quel type de problèmes répond quel élément du CIM ?

Ainsi si la dimension opérationnelle du concept d'identité d'entreprise est réelle, la démarche qui consiste à mettre en place des programmes concrets d'identité d'entreprise pour donner des solutions à des problèmes stratégiques de l'entreprise reste itérative.

De ces zones d'ombre qui subsistent, nous déduisons sur le plan pratique comme sur le plan théorique, la nécessité de poursuivre la recherche -empirique notamment- sur l'identité d'entreprise.



# Table des matières

Introduction .....	p.4
Section 1 : Aspects théoriques du concept d'identité d'entreprise ..	p.12
1 - <u>Une définition qui a évolué</u> .....	p.14
<b>1-1 – <u>Approche de J.M.T. Balmer et C.B.M. Van Riel de 1997</u></b> .....	p.15
1-1-1 - L'identité d'entreprise, le paradigme de design graphique	
1-1-2 - L'identité d'entreprise, le paradigme de communication intégrée	
1-1-3 - L'identité d'entreprise, le paradigme inter-disciplinaire	
<b>1-2 – <u>Approche de JMT Balmer de 1998</u></b> .....	p.21
<b>1-3 - <u>Vers un consensus dans les textes les plus récents</u></b> .....	p. 24
2 - <u>Confusion avec des concepts proches</u> .....	p.31
<b>2-1 - <u>L'image d'entreprise</u></b> .....	p.32
<b>2-2 - <u>La réputation de l'entreprise</u></b> .....	p.37
<b>2-3 - <u>L'identité visuelle</u></b> .....	p.41
<b>2-4 - <u>Taxinomies globales du concept</u></b> .....	p.44
Section 2 : Apports stratégiques et opérationnels du concept .....	p.50
1 - <u>Le concept d'identité d'entreprise a-t-il une utilité stratégique ?</u> .....	p.51
<b>1-1 – <u>Un outil managérial de premier ordre</u></b> .....	p.52
1-1-1 - <u>Un concept utilisé par les entreprises depuis les années 1970</u>	
1-1-2 - <u>Un pré-requis à toute communication institutionnelle</u>	
1-1-3 – <u>Les sept contributions de l'IE à la performance de l'entreprise</u>	
1-1-4 - <u>Considérations critiques</u>	
<b>1-2 - <u>Méthodes de mise à évidence de l'identité d'une entreprise</u></b> .....	p.65
1-2-1 - <u>“Determining the actual corporate identity”</u>	
1-2-2 - <u>Une approche plus complète</u>	
1-2-3 - <u>Une approche plus normative</u>	

2 - <u>L'identité d'entreprise a-t-elle une dimension opérationnelle ?</u> .....	p.77
<b>2-1 – Le ‘CI mix’ pour réconcilier identité réelle et souhaitée</b> .....	p.77
2-1-1 - <u>Une réelle dimension opérationnelle du concept</u>	
2-1-2 - <u>Un outil opérationnel sous certaines conditions</u>	
2-1-3 – <u>Un mix intégré dans un processus complet</u>	
<b>2-2 - Deux exemples</b> .....	p.88
2-2-1 - <u>Une application du Corporate Identity Management Program</u>	
2-2-2 - <u>Etude de cas : l'identité de l'Université de Strathclyde</u>	
<b>2-3 – Problèmes en suspens et perspectives de recherches</b> .....	p.99
2-3-1 - <u>La direction des programmes d'identité d'entreprise</u>	
2-3-2 - <u>Une démarche qui reste itérative</u>	
Conclusion .....	p. 103
Bibliographie .....	p.105
Annexes .....	p. 109

*« In a world where objective differences are easily and quickly eroded it is the subjective factors which become determinant in influencing people's perceptions and behavior. The difficulty lies capturing and communicating the values which underlie such subjective perceptions »*

Michael J.Baker & John M.T.Balmer, (1997) *Visual identity : trappings or substance ?*, European Journal of marketing, Vol. 31

L'intérêt pour l'identité d'entreprise est allé grandissant ces trente dernières années. Force est de le constater au regard du foisonnement d'articles universitaires publiés chaque année à ce sujet et du nombre de cabinets de consultants proposant aux entreprises leur expertise en la matière. Que ce soit en Amérique du Nord ou en Europe, de très nombreux universitaires se penchent sur la définition et le management de l'identité d'entreprise. Pour ce qui est des praticiens, ils sont aussi de plus en plus nombreux à proposer leurs services en matière d'identité d'entreprise ; offre abondante à laquelle correspond une demande de même intensité du côté des entreprises. Pour ne donner qu'un exemple, nous citerons le groupe La Poste. Après sa réorganisation autour de quatre métiers distincts (Courrier, Colis-Express, La Banque Postale, Les Bureaux de Poste), La Poste a commandé à un cabinet de consultants une étude pour mettre en lumière les caractéristiques, qui transcendant cette nouvelle division en entités distinctes, constituaient l' « identité d'entreprise » du groupe. Les résultats de cette études sont ensuite devenus autant d'axes de communication, que des Directions régionales créées spécialement à cet effet, avaient pour mission de développer. Cet investissement considérable illustre l'actualité riche dont bénéficie ce concept ; actualité qui peut rendre suspicieux. L'identité d'entreprise ne constitue-t-elle qu' un phénomène de mode dans les sciences du management ? N'a-t-elle que peu de fondements théoriques ou une utilité pratique résiduelle ? Au contraire, ce succès pourrait-il s'expliquer par l'émergence de données invariantes seulement aujourd'hui mises au jour ? Certains auteurs se sont demandé pourquoi l'identité d'entreprise retient autant l'attention des universitaires et praticiens. Il n'y aurait pas d'explication unique mais plutôt un faisceau de facteurs explicatifs.

N. Markwick et C. Fill, dans un article publié en 1997, intitulé *Towards a framework for managing corporate identity*<sup>4</sup>, ont mis en lumière huit facteurs :

- « Need to differentiate because of increased competitive activity and rivalry
- Shortening of product life-cycles
- (De)merger and diversification/consolidation activities
- High rates of media cost inflation
- Redefinition of marketing in terms of developing/maintaining relationships
- Increasing recognition of the value of integrated marketing communications
- Finer approaches to segmentation
- Increased incidence of crisis situations impacting on organizations »

Il est possible de regrouper ces facteurs en trois ensembles. Il y a d'abord les **bouleversements organisationnels** : « (De)merger and diversification/consolidation activities » et « Increased incidence of crisis situations impacting on organizations ». Nous pouvons aussi distinguer les facteurs relevant d'une **refonte du marketing** : « High rates of media cost inflation », « Redefinition of marketing in terms of developing/maintaining relationships », « Increasing recognition of the value of integrated marketing communications » et « Finer approaches to segmentation ». Enfin « Need to differentiate because of increased competitive activity and rivalry » et « Shortening of product life-cycles » relèvent tout deux **d'une compétition accrue** entre les produits.

J.M.T. Balmer et G.R. Gray en 1999<sup>5</sup> ont élaboré une autre tentative d'explication, beaucoup plus détaillée :

« The following ten environmental forces prevalent during the past decade have accentuated the need for strategically managing the corporate identity. But the trends have influenced the companies differently. Some firms have been affected by many of them, others by only a few. It would be difficult, however, any companies that have not been touched significantly by at least one of them. Hence, in the aggregate, they represent the driving force

---

<sup>4</sup> Markwick, N., Fill, C. (1997) *Towards a framework for managing corporate identity*, European Journal of Marketing, Vol. 31, num. 5/6

<sup>5</sup> Balmer, John M.T., Gray, Edmund R. (1999), *Corporate identity and corporate communications : creating a competitive advantage*, Communications : an international journal, Vol.4, p. 171-176

behind the recent upsurge of interest in corporate identity and corporate communications issues. »

Quelles sont ces dix forces environnementales qu'évoquent les deux auteurs ?

« The ten environmental forces contributing to the increased importance of corporate identity and corporate communications are:

- (1) Acceleration of product life cycles.
- (2) Deregulation.
- (3) Privatisation programmes.
- (4) Increased competition in the public and non-profit sectors.
- (5) Increased competition in the service sector.
- (6) Globalisation and the establishment of free trade areas.
- (7) Mergers, acquisitions and divestitures.
- (8) Shortage of high-calibre personnel.
- (9) Public expectations for corporate social responsiveness.
- (10) Breakdown of the boundaries between the internal and external aspects of organisations. »

Nous pouvons procéder à nouveau à deux des trois regroupements que nous avons distingués en tenant compte des facteurs cités par N. Markwick et C. Fill : les facteurs liés à une compétition accrue et à un bouleversement organisationnel. Remarquons que ce dernier facteur peut être lui-même une réponse à des changements environnementaux externes ; du moins à un certain type de changements : ceux que les dirigeants ont perçus. La distinction entre facteurs externes et internes est ténue. Cette distinction a d'ailleurs fait l'objet de nombreuses critiques en théorie des organisations notamment celles aujourd'hui devenues très classiques d'H. Simon, prix Nobel d'économie.

Soulignons ensuite que deux facteurs d'explication sont nouveaux : « Shortage of high-calibre personnel » et « Public expectations for corporate social responsiveness ». Détaillons avec les auteurs ces dix propositions d'explication.

1) « Acceleration of product life cycles »

Les auteurs soulignent le caractère primordial de ce premier facteur explicatif : « one of the critical trends ». Ils illustrent ensuite cette idée avec l'exemple des supports audio dans le secteur de l'électronique grand public. Ils montrent combien les cycles de vie des produits sont rapides : « Consider the audio segment of the market where tapes replaced



records and, in turn, were superseded by compact discs, which in the future may be supplanted by digital audio tapes. ».

Or dans ce secteur, seules certaines entreprises vont pouvoir perdurer : « Companies with high visibility and strong reputations, such as Sony and JVC, have competitive advantage in such fluid markets because their respected names add value to their products by reducing uncertainty in the minds of their customers, retailers and distributors. ».

## 2) « Deregulation »

Les auteurs expliquent leur argument par un exemple tiré de l'industrie des services financiers. Ils avancent que la dérégulation a permis aux entreprises de ce secteur d'investir dans de nouveaux domaines, ce qui a eu pour effet de brouiller leur image. Ils citent l'exemple des compagnies aériennes anglaises, qui ont créé des compagnies low-cost comme Debonair, Easy-jet, Go et Ryanair.

## 3) « Privatisation programmes »

Ils auraient rendu les entreprises « vulnerable to identity crises ». Balmer et Backer soulignent que le phénomène a été particulièrement fort au Royaume-Uni et en Europe, notamment dans les pays de l'ex-bloc soviétique. Ils donnent l'exemple de la Pologne où « Some 90 medium and large companies were privatized in Poland in 1996 ».

Cela donne naissance à une pléthore de nouvelles sociétés en mal d'acquisition d'une identité d'entreprise cohérente, qui leur permettrait de se différencier d'une part de leurs concurrents, et d'autre part de leurs images de l'époque où elles étaient encore des entreprises du secteur public.

## 4) « Increased competition in the public and non-profit sectors »

Les auteurs font référence ici une concurrence de plus en plus vive dans des secteurs comme l'éducation, la santé ou encore les œuvres de charité. Ils évoquent le souci des universités, des hôpitaux ou encore des œuvres de charité anglo-saxonnes d'avoir une identité lisible et porteuse, dans leur recherche de nouveaux élèves, patients ou donateurs.

## 5) « Globalisation and the establishment of free trade areas »

Selon l'argument des auteurs, les entreprises de service ont elles aussi compris l'intérêt d'une identité d'entreprise clairement définie : « In similar fashion, the service industries where competition has clearly intensified in recent years are coming to understand the strategic significance of corporate image and reputation ». Ils donnent l'exemple de la compagnie aérienne Cathay Pacific qui s'est repositionnée comme une compagnie asiatique plutôt que britannique pour faire face à la concurrence : « This identity strategy was not simply a reaction to the ending of the British colonial rule in the Crown Colony

but, more importantly, a response to increased airline competition and the desire to cater to its customer base, which is primarily Asian ».

6) « Globalisation and the establishment of free trade areas »

« A pervasive image and favourable image can be a powerful competitive weapon for a firm expending internationally ». L'argument mis en avant ici est le fait que pour saisir des opportunités de développement à l'international et dans des marchés unifiés tel le Marché Unique européen, l'entreprise doit investir dans le développement et la communication d'une nouvelle identité régionale ou mondiale.

7) « Mergers, acquisitions and divestitures »

« Commonly, a significant outcome of these moves is a deleterious gap between a company's public image and its true identity ». Ce décalage entre l'image et l'identité réelle crée un besoin de communiquer sur son identité pour les entreprises issues de projets de fusions, acquisitions ou cessions, car il crée de la confusion chez les différents stakeholders de l'entreprise: « Such incongruence can confound financial markets as well as customers, resulting in diminished support from one or both sources ».

8) « Shortage of high-calibre personnel »

Dans notre société post-industrielle, l'entreprise tire sa force de son capital humain, autrement dit d'employés motivés et avec un niveau de connaissances élevé. Et comment attirer de telles perles? Baker et Balmer ont la réponse : « A favourable reputation can play a major role in achieving this, because the organisation's reputation provides a certain psychological income for the individual ». En effet, les entreprises connues ont moins de difficultés à attirer les meilleurs candidats.

Ils soulignent ensuite qu'un personnel de grande qualité peut être un média pour l'identité de l'entreprise : « Furthermore, high calibre personnel can play a prominent role both formally and informally in communicating the firm's identity to the outside world ».

9) « Public expectations for corporate social responsiveness »

« There is a clear evidence that an increasing number of consumers are concerned about the social performance of business firms. Surveys in both North America and Western Europe indicate that many consumers not only are concerned about the impact that commercial producers have on environment, but also are willing to pay extra for environmentally benign products ».

Ainsi les entreprises qui ont déjà une image d'établissements socialement responsables vont se battre pour la garder ou au mieux en obtenir l'exclusivité. Et les entreprises qui accusent un retard dans ce domaine vont tenter de le rattraper au plus vite : « through

programmes ranging from ethical investment policies, and using environmentally benign packaging, to providing inner city schools with computers, and creating and maintaining bird sanctuaries ».

10) « Breakdown of the boundaries between the internal and external aspects of organisations »

La démarcation entre ce qui se passe à l'intérieur et à l'extérieur (voir remarque ci-dessus) est de plus en plus ténue. La manière dont l'entreprise gère ses relations avec son environnement et ses différents stakeholders fait maintenant partie de son identité : « Many organizations view relationships with suppliers, consultants, and franchise partners as well as joint-venture partners as important dimensions of their *raison d'être* ».

J.M.T. Balmer et G.R. Gray tirent de ces dix postulats l'explication du succès du concept d'identité d'entreprise : « The corporate identity/corporate communication paradigm represents a relatively new but crucially powerful lens through which management scholars, practitioners and advisers can regard and respond to important strategic concerns encountered by organisations of every hue.

This article has detailed the ten forces which have highlighted the need for senior managers to manage effectively their organisation's corporate identity and corporate communications. In addition, the authors have postulated that corporate communications is of particular import in that it does, de facto, form the nexus between an organisation's corporate identity and the coveted strategic objective of acquiring a favourable corporate reputation. »

Il existe encore de nombreux auteurs qui ont tenté d'élaborer une explication du succès du concept d'identité d'entreprise. Néanmoins nous allons nous limiter et retenir seulement deux approches : celle de P. Dreyfus<sup>6</sup> et de celle de T.C. Melewar<sup>7</sup>. La première date de 1970 et la seconde 2003, afin de déterminer si les facteurs d'explication avancés sont les mêmes à plus de trente ans d'écart.

Selon P. Dreyfus, l'intérêt pour l'identité d'entreprise est très récent :

---

<sup>6</sup> Dreyfus, Patricia (1970), *Corporate identity: a critical assessment*, Management review

<sup>7</sup> Melewar T.C. (2003), *Determinants of the corporate identity construct : a review of the literature*, Journal of Marketing communications, Num 9, p. 195-220

« The boom in corporate identification or « total communications planning » dates back only two or three years, when the flurry of mergers and acquisitions brought on large-scale identity crises. « Most companies are chaotic because of the way they have expanded », says designer Arnold Saks, « and the problem keeps being compounded. Our job as designers is to take this chaos and organize it ».

Companies not only are merging but emerging. The insurance industry reports that it comprises over three times as many companies today as before 1950. The result of this proliferation is a « communication logjam » that has, in turn, created a need to state corporate messages more succinctly and effectively.

Product diversification has also led to increased emphasis on corporate identity programs. As Mort Gaffin, RCA's director of corporate identification, puts it : « you don't need research to tell you that something that says ' Radio Corporation of America' no longer fits a company where radios represent less than 2 percent of its total business and whose operations, instead of being limited to the United States, now extended throughout the entire world ».

En ce qui concerne, T.C. Melewar, il énumère dix facteurs :

« There has been a growing interest in the corporate identity concept over the last 25 years, mainly due to **changes in technology, market dynamics and consumer values and behaviour. Deregulation and privatization programmes** introduced by governments (Ind, 1992; Markwick and Fill, 1997; Balmer and Soenen, 1998), the **internationalization of companies** (Schmitt *et al.*,1995; Meijjs, 2002), the **availability of a vast amount of choice and information in the market, more sophisticated consumers** (Bickerton, 1999), **lower traditional barriers to entry, changes in trade channels, decentralized organizational structures and an increased number of mergers and acquisitions** (Ind, 1992; Melewar and Harrold, 2000) are some of the factors which have contributed to raising interest in corporate identity. »

Nous pouvons observer que l'écart entre les deux explications est faible : les facteurs cités sont similaires. Il semble donc qu'il y ait un consensus ancien sur les origines de l'engouement pour le concept d'identité d'entreprise.

T.C. Melewar dans son article disponible le plus récent<sup>8</sup> corrobore cette idée de constance dans les facteurs d'explication et résume pertinemment ces derniers en quelques phrases :

« Changing trends force companies to find new ways of communicating with the general public. Recent developments in business environment such as the emergence of unionized or newly opened markets, mergers or acquisitions, the increase in the number of companies and their numerous and various products /services, more sophisticated consumers and their various demands have started to force companies to focus on different ways of creating competitive advantage.

Businesses need to screen and review their competencies, their customers and competitive profiles as well as their product and services to maintain an optimum cost-benefit balance. Collins and Porras claim that a “cherished core ideology” built upon the company’s main purpose and values is another major competency for companies. They argue that this is the core distinguishing characteristic, that is, corporate identity, which makes the companies perform well over a long period. »

Ainsi il semblerait que les entreprises soient plus exposées à la conjoncture et à l'opinion publique ; en raison de la dérégulation, de l'intensification de la concurrence et de changements organisationnels tels les fusions-acquisitions beaucoup plus fréquents.

Elles ont plus de difficultés à conquérir des avantages concurrentiels durables. Elles se sont donc tournées vers de nouvelles manières de fidéliser leurs clients et sont ainsi devenues de plus en plus attentives aux bénéfices qu'elles pourraient tirer du management de leur identité d'entreprise.

Ces arguments soutiennent l'idée que l'identité d'entreprise serait un concept qui ne relève pas du phénomène de mode ; il répondrait à un besoin des entreprises de trouver de nouvelles façons de communiquer avec leurs stakeholders et de fidéliser leurs clients.

Notre objectif est donc de nous livrer à une revue de la littérature disponible pour mettre en avant la contribution aux sciences du management du concept d'identité d'entreprise et nous interroger sur sa capacité à être un réel outil théorique d'une part, et pratique d'autre part. Nous analyserons ces deux derniers points dans deux sections distinctes et successives.

---

<sup>8</sup> Melewar T.C. (2006), *Corporate communications, identity and image : a research agenda*, Brand Management, Vol.14, p. 196-206

## **Section I – Apports théoriques du concept**

L'identité de l'entreprise est un domaine de recherche qui a intéressé de nombreux praticiens d'abord, puis aussi de nombreux universitaires. Cet intérêt est allé grandissant ces trente dernières années ; si seulement quelques articles étaient publiés sur le sujet par an dans les années 1970, on en compte des centaines depuis les années 2000. Cet intérêt dont a bénéficié le concept d'identité d'entreprise a mené à une grande confusion quand il s'agit de donner une définition simple et commune du concept.

Les auteurs divergent sur ce que recouvre le concept. Ils postulent aussi des choses différentes quant à l'articulation de l'identité d'entreprise avec des concepts proches comme l'image d'entreprise, la réputation d'entreprise et l'identité visuelle.

Pour discuter de la pertinence théorique du concept d'identité d'entreprise, il est nécessaire de s'attacher à cartographier les différentes définitions qui ont pu être données de l'identité d'entreprise. Cela nous permettra d'étudier les rapports que l'identité d'entreprise entretient avec des concepts proches comme l'image d'entreprise, la réputation d'entreprise et l'identité visuelle. Il sera alors opportun de présenter différentes entreprises d'articulation des composantes de l'identité d'entreprise et des concepts précédemment évoqués.

## 1 – Une définition qui a évolué

Comme nous le soulignons, il n'existe pas de définition précise et commune de l'identité d'entreprise. Comme le note T.C. Melewar<sup>9</sup> :

« Corporate identity has received significant attention from both academics and practitioners in the last 25 years. Despite many articles written in this area a definitive construct of corporate identity and its measurement does not yet exist. »

Les divergences entre les auteurs sont conséquentes. Plutôt qu'une présentation exhaustive des différents points de vue, nous avons sélectionné deux approches des années 1990. Elles ont le mérite de cartographier l'ensemble des articles publiés sur le thème. Ceux-ci ont mis en lumière des tendances qui traversent tous le champ de recherche et permettent de regrouper les auteurs en quelques approches significatives.

La première approche que nous avons choisie est celle exposée dans par C.B.M. van Riel et J.M.T. Balmer dans un article publié en 1997<sup>10</sup> :

Les auteurs donnent un aperçu congruent de ce qui a été écrit au sujet de l'identité d'entreprise. Ils distinguent trois grandes tendances dans ce domaine de recherche. La première regroupe les auteurs qui considèrent que l'identité d'entreprise est une question de design graphique. La seconde associe l'identité d'entreprise à la communication intégrée. Et la dernière inscrit l'identité d'entreprise dans une approche pluridisciplinaire, qui tend fortement vers le comportement organisationnel.

Selon eux, chaque perspective de recherche a eu tendance à poursuivre un chemin séparé.

« There are different views within the literature as to what is meant by corporate identity. In this article, the authors refer to three main developments in the area which variously equate corporate identity with graphic design, with integrated

---

<sup>9</sup> Melewar, T.C. (2003), *Determinants of the corporate identity construct: a review of the literature*, Journal of Marketing communications, Vol. 9, p. 195-220

<sup>10</sup> Van Riel, C.B.M. et Balmer, J.M.T. (1997), *Corporate identity: the concept, its measurement and management*, European Journal of Marketing, Vol. 31, No. 5/6, p. 340-355.



corporate communications and last, with a multidisciplinary approach which draws heavily on organizational behaviour. Each of the three approaches has tended to follow a separate line of development and it would appear that the literature of each of the three strands has started to reach maturity. Increasingly, writers are drawing on several of these strands and this has led to a multidisciplinary approach. »

La seconde approche est celle de J.M.T. Balmer<sup>11</sup>, qui lui, s'il a repris une classification proche, a adopté une perspective chronologique. Il ne considère pas que les différents développements ont suivi un chemin séparé mais qu'ils se sont succédés.

Nous allons donc vous exposer successivement ces deux approches, puis nous nous intéresserons aux développements les plus récents de la recherche où s'esquissent les prémices d'un consensus.

### **1-1 – Approche de J.M.T. Balmer et C.B.M. Van Riel de 1997**

L'objectif de l'article figure dans son titre : *Corporate identity: the concept, its measurement and management.*, Les auteurs donnent une définition précise du concept d'identité d'entreprise. Ceci leur permet de s'intéresser à une méthode de diagnostic de l'identité d'une entreprise et de terminer par un développement quant au management de cette identité portée à la connaissance de l'entreprise.

A ce stade de notre réflexion, nous nous concentrons sur la première partie : « Corporate identity : clarifying the concept ». Nous allons présenter en détail les trois approches qu'ils ont discernées, avant d'étudier comment elles s'articulent entre elles.

#### **1-1-1 - L'identité d'entreprise, le paradigme de design graphique**

Les premières études concernant l'identité d'entreprise découlent du souci que des consultants en communication américains avaient de maintenir une cohérence visuelle dans la communication d'entreprise. Ils avaient en effet mis en évidence les bénéfices qu'une

---

<sup>11</sup> Balmer, J.M.T. (1998), *Corporate identity and the advent of corporate marketing*, Journal of Marketing Management, Vol. 14, p. 963-996

entreprise pouvait tirer en termes de lisibilité et de notoriété de l'adoption d'une charte graphique. Ce guide de référence dans lequel est consigné l'ensemble des éléments visuels constitutifs de l'image de la marque standardise la communication vers les stakeholders extérieurs. Qui sont-ils ? La traduction littéraire de ce terme en français serait « parties prenantes ». Le terme réunit donc les clients de l'entreprise mais aussi ses fournisseurs et ses concurrents. Adopter une charte graphique permet d'utiliser les mêmes codes graphiques pour tout les supports de communication de l'entreprise : on utilisera le logo et les couleurs que l'on a choisis dans la charte pour le papier à lettres, le design du siège social, les campagnes publicitaires, les emballages des produits s'il s'agit une entreprise industrielle ou la décoration intérieure des locaux et les tenues des employés s'il s'agit d'une entreprise de services, etc.

J.M.T. Balmer et C.B.M. Van Riel le soulignent dans ce paragraphe :

« Originally corporate identity was synonymous with organizational nomenclature, logos, company house style and visual identification. Many corporate identity practitioners had (and have) their roots in graphic design and understandably a good deal of importance was assigned to graphic design. The authors contend that graphic designers have been hugely influential in two regards, in that they articulated the basic tenets of corporate identity formation and management and succeeded in keeping the subject on the agenda of senior managers ».

Ils retracent ensuite l'évolution de cette approche ; ils mettent en exergue son origine anglo-saxonne et praticienne :

« Of note are North American practitioners who were the first to create managerial interest in the area and include Selame and Selame (1975), Margulies (1977), Carter (1982) and Chajet (1992). They were followed by UK design and communications consultants such as Olins (1978), Berstein (1986), Jackson (1987), Ind (1990) and Pildditch (1970) and then by German (Birkight, Standler, 1980), Dutch (Blauw, 1989) and French (Hebert, 1987) practitioners. »

Ce premier découpage que J.M.T. Balmer et C.B.M. Van Riel ont conçu est à la fois géographique et thématique : des consultants Nord Américains en communication d'entreprise, avec une formation ou une sensibilité plutôt graphique.

Les premières recherches qui ont été faites sur l'identité d'entreprise ont donné une orientation très visuelle au concept ; les problèmes d'identité d'une entreprise se résumeraient à des problèmes graphiques. Elles ont aussi permis de souligner l'importance stratégique que peuvent revêtir les symboles auxquels est identifiée une entreprise, que ce soit volontairement ou non :

« The role of symbolism is now assigned a greater role and has grown from its original purpose of increasing organizational visibility to a position where it is seen as having a role in communicating corporate strategy. »

Ce premier paradigme spécifie que l'identité d'entreprise est un concept sui generis, fondé exclusivement sur des conceptions relatives au design. Ce serait en réduire la portée que de résumer ce concept ainsi. P.A. Dreyfus<sup>12</sup> le souligne dès 1970 :

« The corporate identity concept has a broad application. « When corporate identity first started to gain impetus, » says Albro Downe of Lippincott & Margulies, « it was construed as being exclusively a problem of graphics ». Now the emphasis has switched from corporate identification to corporate communication. [...] Surprisingly, the more sophisticated designers place words first and symbols second. « We are basically word-oriented », says Murray Lubliner, vice-president of Sandgren & Murtha. « Only after the verbal relationships have been resolved do we turn our attention to graphics. If the words are wrong, design will only confuse things further, because the purpose of a symbol or logotype is simply to call attention to the corporate name or names and its operating units, products or services. »

Le second paragraphe va dans le sens de la critique de P.A. Dreyfus ; il élargit le domaine d'application du concept d'identité d'entreprise.

### 1-1-2 - L'identité d'entreprise, le paradigme de communication intégrée

Le développement de la réflexion sur l'identité de l'entreprise en termes exclusivement visuels a le mérite d'avoir introduit les questions d'identité d'entreprise dans les cabinets de consultants, les services communication des entreprises et de capter

---

<sup>12</sup> Dreyfus, P.A. (1970), *Corporate identity: a critical assessment*, Management review, Feb 1970, p. 12-16

l'intérêt de nombreux chercheurs. Cependant de nombreux auteurs estiment que le concept d'identité d'entreprise est voué à une application plus large, notamment M.J. Baker et J.M.T. Balmer<sup>13</sup> :

« There is a growing consensus among writers that corporate identity has been narrowly conceived. Increasingly, writers on the area argue that it refers to those elements which make an organization distinct and to the multifaceted way in which an organization communicates: the latter giving rise to the concept of 'total communications' ».

Ces réflexions sur l'identité d'entreprise ont amené les praticiens et les universitaires à totalement repenser la communication d'entreprise. Ils ont réalisé que l'idée selon laquelle une entreprise pouvait tirer des bénéfices d'une certaine cohérence visuelle dans sa communication pouvait être généralisée à tous les signaux envoyés par l'entreprise. J.M.T. Balmer et C.B.M. Van Riel le soulignent ainsi :

« The realization by graphic designers and marketers of the efficacy of consistency in visual and marketing communications led to a number of authors arguing that there should be consistency in formal corporate communication ». <sup>14</sup>

De cette nouvelle conception de la communication d'entreprise naît le sentiment, que cette dernière est différente de la communication marketing. Elle doit faire l'objet de programmes et de campagnes qui lui sont propres. Cette prise de distance du mix de la communication d'entreprise par rapport au marketing mix classique est mis en avant dans le texte de J.M.T. Balmer et C.B.M. Van Riel :

« The breadth, complexity and importance of corporate communications were pointed out by Bernstein who argued that organizations should communicate effectively with all their stakeholders. Implicit in Bernstein's comments, and those made more recently by Grunig is that the corporate communication mix and its management is fundamentally different from and is more complicated than, the marketing communications mix ».

---

<sup>13</sup> Baker, M.J. et Balmer, J.M.T. (1997), *Visual identity: trappings or substance?*, European Journal of Marketing, Vol.31, No. 5/6, p. 366-382

<sup>14</sup> van Riel, C.B.M. et Balmer, J.M.T. (1997), *Corporate identity: the concept, its measurement and management*, European Journal of Marketing, Vol. 31, No. 5/6, p. 340-355

Melewar fait écho à cet argument quelques années après :

« Companies increasingly recognize that they can promote their products, divisions or subsidiaries across the world to project a single and powerful identity. This view of communications goes beyond the familiar domains of advertising and marketing where brands occur, to the broader domain of corporate identity, visual identity and corporate visual identification systems that are used to position whole companies. »<sup>15</sup>

L'identité d'entreprise est un concept qui renvoie à une communication totale de l'entreprise ; une communication qui n'est pas que commerciale mais qui cherche à contrôler tous les messages que l'entreprise envoie vers l'extérieur.

Il s'agit d'une démarche qui va au-delà du marketing-mix classique, car elle s'adresse à tous les stakeholders de l'entreprise et non pas seulement ses clients. La communication d'entreprise agrège toutes les sources, tous les messages et tous les médias par lesquels l'entreprise transmet son unicité.

### 1-1-3 - L'identité d'entreprise, le paradigme inter-disciplinaire

Le troisième paradigme va élargir à nouveau le domaine d'application du concept d'identité d'entreprise :

« Starting with Olins (1978) and followed by Birkight and Stadler (1980) the understanding of corporate identity has gradually broadened and is now taken to indicate the way in which an organization's is revealed through behaviour, communications, as well as through symbolism to internal and external audiences.»<sup>16</sup>

L'identité d'entreprise est maintenant un concept multidisciplinaire qui englobe des domaines de recherche très divers :

---

<sup>15</sup> Melewar T.C., Saunders John (2000), *Global corporate visual identity systems: using an extended marketing mix*, European Journal of Marketing, Vol. 34, p. 538-550

<sup>16</sup> van Riel, C.B.M., Balmer J.M.T. (1997) *Corporate identity, the concept, its measurement and management*, European Journal of Marketing, Vol. 31, p. 340-355

« Corporate identity is a broad term referring to “the set of meanings by which an object allows itself to be known and through which it allows people to describe, remember and relate to it”. Although often projected as a design dominant activity, as in Olins, the corporate identity mix includes corporate culture, corporate behaviour, markets conditions, strategy, products, services and communications as well as design. Being more complicated than “just design”, corporate identity embraces all the facets of an organization that influence the way people see and think about them. »<sup>17</sup>

Le second élément de nouveauté par rapport aux autres paradigmes précédents est le fait qu'on s'intéresse aussi aux stakeholders internes, c'est-à-dire aux salariés. On admet que ces derniers véhiculent aussi des messages sur l'entreprise ; dans la manière dont ils parlent de leur travail à leur entourage par exemple. Il est nécessaire de les inclure dans les cibles de la communication de l'entreprise ; il y aura désormais une branche interne à la communication d'entreprise, avec des médias formels comme le journal d'entreprise, la messagerie interne, les événements et les séminaires organisés par l'entreprise et des médias informels comme les discussions devant la photocopieuse ou la machine à café.

Tout cela est résumé dans l'article de C.B.M. van Riel et J.T.M. Balmer :

« Increasingly academics acknowledge that the corporate identity refers to an organization's unique characteristics which are rooted in the behaviour of members of the organization. Many of the above scholars conclude that the management of an organization's identity is of strategic importance and requires a multidisciplinary approach. They argue that senior managers can narrow the gap between that actual and desired corporate identity through marshalling the corporate identity mix (communications, symbolism and behaviour) ».

La richesse de cette approche réside dans sa grande simplicité ; elle réussit à schématiser un domaine de recherche foisonnant en trois grandes directions. Un an plus tard, J.M.T. Balmer ajoute une dimension chronologique à son travail avec C.B.M. van Riel.

---

<sup>17</sup> Melewar, T.C., et Saunders, J. (2000) *Global corporate visual identity systems: using an extended marketing mix*, European Journal of Marketing, Vol. 34, No. 5/6, p. 538-550

## **1-2 – Approche de JMT Balmer de 1998**

Cet article replace les études sur l'identité d'entreprise dans une perspective historique, en affirmant qu'il y aurait eu quatre phases dans l'évolution du domaine de recherche :

« Developments over the last five decades reveal that different disciplines and national groups have made distinct contributions to this evolving area of management. For instance, North Americans have been particularly influential during the 1950's and 1960's when the literature focused on corporate image. In the 1970's and 1980's, British, Commonwealth and European writers have made a distinct contribution by focusing on the processes involved in the formation of corporate identity, personality and image. In addition, a start was also made in articulating the relationship between these different concepts; as such, the British and European concern with an organization's internal environment and stakeholders complimented the work of North Americans on external environment and stakeholders. Whilst marketers were influential during the first two periods (particularly those from a communication background), important contributions were also made by those from organizational behaviour and psychology. In recent years, with growing emphasis on corporate reputation, it has been North Americans who have been the most influential. Looking ahead to a fifth stage of development it is possible that this broad area will evolve into a distinct, cognate area of management – an area which will draw on several management and non management disciplines.»<sup>18</sup>

Un schéma récapitulatif de ce développement se trouve en annexes. Reprenons maintenant les cinq étapes qu'a traversées la réflexion sur l'identité d'entreprise selon J.M.T. Balmer.

Le premier stade, des années 1950 aux années 1970, rassemble surtout des auteurs Nord Américains, qui ont concentré leurs efforts sur le concept et le management de l'image d'entreprise. Outre le fait que c'est une approche qui néglige la dimension interne de la communication d'une entreprise, elle n'a pas de rapport direct avec l'identité d'entreprise. Nous ne le détaillerons pas plus avant.

---

<sup>18</sup> John MT Balmer\_(1998), *Corporate identity and the advent of corporate marketing*, Journal of Marketing Management, Vol. 14, p. 963-996

Le second stade court des années 1970 au début des années 1980. Aux Etats-Unis le travail des consultants graphique a continué à gagner en influence, pendant qu'en Europe des consultants en design, en image et communications d'entreprise faisaient découvrir le domaine de recherche à un public de plus en plus large à travers leurs écrits.

Ils ont aussi mis l'accent sur l'environnement interne de l'entreprise, notamment à travers le concept originellement développé par Olins de « personnalité d'entreprise ».

A ce point, une explication brève de ce dernier concept est nécessaire. Olins avançait que : « The most important audience for any company is its own staff. I cannot understand how people can say that the most important audience they have is the consumer. Because if you cannot train your own staff in what you are, in what you think, in how you behave, and in what your mores or precepts are, how the hell can you expect to train your costumer? »

C'est Olins qui a le plus développé ce concept mais l'idée de donner une "personnalité" à l'entreprise, de la personnifier est une idée ancienne. Balmer en souligne les dangers :

« There are dangers in taking the analogy between the human and the corporate personalities too far. This is because, unlike human personality, corporate personality is capable of a greater degree of control on its own make-up, for example it can initiate a merger or takeover of another corporate body/personality with elements different to its own. It also may initiate major internal changes by appointing a new managerial team. »

Il montre ensuite que cette comparaison entre personnalité d'entreprise et personnalité humaine est porteuse de sens dans la mesure où elle rend bien le fait que l'entreprise est constamment soumise à des pressions de son environnement extérieur ; pressions qu'elle peut plus ou gérer plus ou moins bien à l'image d'une personne humaine :

« However like an individual personality it may still be subject to forces from the external environment that are beyond its control. There is a further difference in that organizations can have several personalities, particularly where, as mentioned, subsidiaries or brands have been acquired through merger or acquisition, where there is a new management team, or where there has been some re-structuring. It is also the case that an organization's identity may be strongly influenced by an individual's personality. This is particularly so in the formative years of its existence when the founder of the organization is likely to imbue the institution with its own or her own personality, examples include Lord Reith of the BBC and Richard Branson of the Virgin Group. »



Il spécifie ensuite qu'elle est utile mais qu'elle n'est pas aussi englobante que le concept d'identité d'entreprise ; elle serait une sous-partie du concept d'identité d'entreprise.

Ce n'est qu'au troisième stade que l'on va vraiment s'intéresser à l'identité d'entreprise. L'intérêt pour le sujet s'est intensifié, notamment en Europe occidentale. Et les références au comportement organisationnel sont légions. Il souligne les divergences entre les auteurs :

« As with the concept of corporate image there are problems with the concept of corporate identity. For instance, there is a difference between those who refer in purely linguistic terms and the way that the concept is used by leading corporate identity consultants and scholars. The linguistic route places the emphasis on consistency, highlighting the derivation of 'identity' from the Latin *idem* which means 'same'. There may be also connection with another Latin word *identidem* which means repeatedly - the same each time. This might afford one explanation why the concept is often used in connection with organizational symbolism ( i.e. corporate logos and visual identification systems) where a large degree of consistency can be achieved.

On the other hand a growing number of corporate identity consultants and scholars increasingly use the word 'identity' when referring to the distinct attributes of an organization, i.e. "what it is". »

Le stade 4 est le stade contemporain au texte : « The Fourth stage, covering the present period, has seen a burgeoning of cross border and cross disciplinary contacts among both academics and practitioners. ». L'intérêt grandissant pour le concept d'identité d'entreprise a mis en relation des consultants et des universitaires de disciplines différentes et ces échanges inter-disciplinaires ont eu pour résultat un consensus de plus en plus grand sur la teneur du concept.

Le concept a commencé à faire l'objet d'un enseignement :

« In addition, the subject is starting to be taught at a number of leading business schools, i.e. Harvard MBA elective on "The New Corporate Communications", the Strathclyde BA Honours, MBA and MCs (marketing electives on corporate identity) and the culture, identity and image elective at Cranfield Business schools and Copenhagen Business school as well as in Commonwealth Universities such as the Queensland University of technology (Australia) and Waikato (New Zealand). »

Le dernier stade tente de prévoir les développements futurs de la recherche sur ce concept, il ne nous intéresse pas à ce stade de notre revue de littérature.

Nous avons cherché à expliquer de manière plus approfondie que sur le graphique la pensée de Balmer quant à l'identité d'entreprise ; ce qui nous intéresse, plus que les détails de chaque stade, c'est le fait que l'on retrouve, dans ces grands lignes, le découpage en trois grandes approches que nous avons vu précédemment : un départ très centré sur le graphisme puis des articles centrés sur la communication d'entreprise et pour finir une approche très large et pluri-disciplinaire.

Que l'articulation entre ces trois approches soit chronologique ou qu'elles aient été concomitantes, n'est pas une question à laquelle les auteurs ont tranché. Nous retiendrons le regroupement de thèses divergentes en trois approches. Même si une définition commune fait toujours, il se dessine, surtout dans les textes les plus récents un consensus autour de l'approche multi-disciplinaire qui fait résider l'identité de l'entreprise dans les attributs qui rende l'entreprise unique.

### **1-3 - Vers un consensus dans les textes les plus récents**

Cette idée de définir l'identité d'une entreprise, par ce qui rend l'entreprise distincte, unique, était déjà présente dans certains articles des années 1990. Nous le verrons avec un texte de N. Markwick et C. Fill. Elle a ensuite fait son chemin lentement ; elle a fait l'objet d'un consensus croissant. Elle est notamment un des fondements de l'école de pensée française. Depuis quelques années, elle commence à faire autorité, car elle a été reprise par un pont en la matière : T.C. Melewar.

Intéressons nous d'abord au texte de N. Markwick et C. Fill, publié en 1997 : *Towards a framework for managing corporate identity*, (European Journal of Marketing). Ils définissent l'identité d'entreprise ainsi :

« The word « identity » according to the Collins English Dictionary refers to « the individual characteristics by which a person or thing is recognized. »

Il file ensuite une métaphore entre identité de l'entreprise et individualité :

« In this sense identity refers to individuality, a means by which others can differentiate one person from another. This differentiation can be influenced by the use of visual cues, for example the choice of clothes, gestures or hairstyle, to name but a few. However the use of visual cues alone can be misleading and, in order that we understand the individual at a deeper level, we rely on other cues such as

speech, behaviour and mannerisms. Identity at the individual level is concerned with aspects of identification and recognition.

Just as individuals have an identity, so do organizations. »

Cette proximité avec la notion d'individualité, cette personnification de l'entreprise est le fondement de la deuxième conception de ce qu'est l'identité d'entreprise qu'évoquait Balmer :

« On the other hand a growing number of corporate identity consultants and scholars increasingly use the word 'identity' when referring to the distinct attributes of an organization, i.e. "what it is". »

N. Markwick et C. Fill le formulent autrement, mais on retrouve bien la même conception de ce qu'est l'identité d'entreprise :

« Corporate identity is the articulation of what the organization is, what it does and how it does it and is linked to the way an organization goes about its business and the strategy it adopts. »

Ils font ensuite une distinction intéressante entre les messages que l'entreprise envoie qui sont délibérément planifiés et ceux qui ne sont pas intentionnels.

« Corporate identity is projected to stakeholders using a variety of cues and represents how the organization would like to be perceived. The cues can be orchestrated so that deliberately planned messages are delivered to specific target audiences to achieve particular objectives. Typical of these planned communications are the use of corporate identity programmes, consistent contents in advertising messages (Perrier, British Airways), dress codes and operating procedures (Mac Donald's) and policies towards consumer contact (answering the phone at TNT Overnight). Some of these planned cues will constitute the organization's visual identity, that is the design and graphics associated with an organization's symbols and elements of self-expression. Other cues will focus on behaviour, the actions of the organization or other forms of communication.

At the same time, unintentional or emergent messages are also being transmitted, for example a lorry overturned on a motorway or a product that fails to deliver the expected quality, could counteract the impact of any deliberated cues. »

L'axiome selon lequel la communication d'entreprise avec l'introduction du concept d'identité d'entreprise prend de la distance avec le marketing mix classique est appuyé. Le fait que l'entreprise puisse envoyer des messages sans le vouloir, sans qu'il y ait eu de stratégie marketing planifiée derrière est une nouveauté. Et l'actualité ne fait que confirmer

cette intuition théorique, quand on constate le nombre édifiant de crises d'opinion auxquelles les entreprises doivent faire face aujourd'hui, avec seulement quelques jours pour élaborer une campagne de communication de crise.

Plus loin dans le texte, il corrobore aussi l'idée que la communication d'entreprise avait pour public autant ses stakeholders internes qu'externes :

« The management of corporate ID means having a core business philosophy which is embedded in the mission and vision statements of an organization and disseminating the values asserted by them to its employees via management communication as well to its external stakeholders via expression of its visual systems, behavior and communication activities ».

Cet article apporte une confirmation de beaucoup de postulats que nous avons vu précédemment. C'est dans cette optique que les recherches sur l'identité d'entreprise vont se poursuivre. Nous allons le voir avec l'école de pensée française de l'identité d'entreprise.

B. Moingeon et B. Ramanantsoa ont publié en 1997 l'article *Understanding corporate identity: the French school of thought*<sup>19</sup>. Nous y retrouvons la même façon de définir l'identité d'entreprise en traçant le parallèle avec l'individualité d'une personne :

«To know the identity of a person is to be able to identify him or her – to distinguish him or her from others and to recognize him or her as a unique individual.[...] It is the same when considering an organization».

De cela, l'école française tire une définition précise de ce qu'est pour elle l'identité d'entreprise :

« For the French school, identity is 'a set of interdependent characteristics of the organization that give its specificity, stability and coherence' and thus make it identifiable. More precisely, "the identity goes back to the existence of a system of characteristics which has a pattern which gives the company its specificity, its stability and its coherence". It is the characteristics themselves that make it possible

---

<sup>19</sup> Moingeon, B. et Ramanantsoa, B. (1997), *Understanding corporate identity: the French school of thought*, European Journal of marketing, Vol 31, No. 5/6, p. 396-409

to identify the organisation; it is the configuration or pattern of the system which give it its uniqueness. »

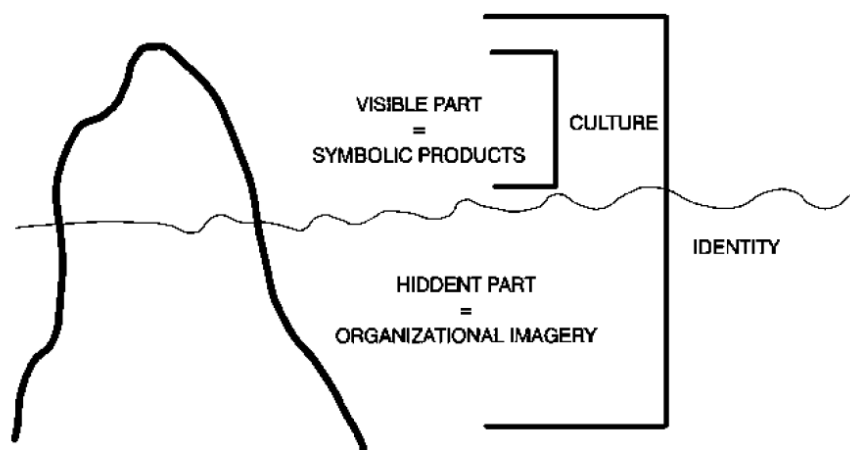
Se pose ensuite la question de ce qu'apporte le concept d'identité d'entreprise en sus du concept pré-existant de culture. Les auteurs postulent que la culture ne donne qu'une image descriptive. Les routines les rites, les mythes et les tabous vont être mis en lumière, mais ce ne sera que la partie émergée de l'iceberg.

« Symbolic products are in fact the manifestations of a common organizational imagery. This organizational imagery is constituted by the set of basic assumptions, impulses and values which govern (not necessarily consciously) the behaviours of organization members.»

European  
Journal  
of Marketing  
31,5/6

386

Figure 2.  
Corporate culture and  
corporate identity



Cela leur permet de mettre en lumière la dimension profondément dynamique du concept d'entreprise ; dimension qui lui permet d'avoir un pouvoir explicatif en tant que concept qui est fort. L'identité d'entreprise est donc à leurs yeux un bel outil théorique !

« The concept allows researchers to move past the descriptive level to arrive at the level of explanation. Moving past the level of description doesn't mean rejecting description. To move past a level, it is necessary to attain it. Identity is a conceptual advance over corporate culture because it permits researchers to explain in more depth the dynamics of organization»

Au regard des deux textes que nous avons présentés, il est clair qu'un consensus se dessine autour des quelques axiomes que nous avons développés. Pour les établir, tournons-nous vers l'auteur qui fait autorité en la matière : T.C. Melewar. Nous nous fonderons sur la revue de littérature qu'il a faite en 2003<sup>20</sup>. Elle nous paraît pertinente et elle est citée dans tous les articles écrits postérieurement sur l'identité d'entreprise.

T.C Melewar met sur le compte de la multidisciplinarité le fait qu'une définition commune n'ait pu être trouvée :

« The idea of using corporate identity for strategic purposes soon attracted attention from other academic disciplines such as strategic management, public relations, psychology, marketing and organizational behaviour. In addition, practitioners such as graphic designers, communication specialists and image researchers have contributed to the importance of corporate identity in recent years.

The multidisciplinary nature of the corporate identity field has led to various definitions of corporate identity. It's no wonder that there is neither a universally accepted definition of corporate identity, nor the specific elements constituting the corporate identity construct. With the contributions of consultants and academics from different disciplines, the concept has grown to include behaviour, culture and other communication means. It has more recently been commonly agreed that corporate identity is a multidimensional concept that comprises various aspects of a company such as business strategy, the philosophy of key executives, corporate culture, behaviour and corporate design, all of which interact with each other and result in distinguishing one company from another. »

Après avoir reconnu le fait qu'il n'y ait pas de définition commune, il en propose une :

«The definition of corporate identity proposed in this paper is 'the set of meanings by which a company allows itself to be known and through which it allows people to describe, remember and relate to it' (van Rekom, 1997). The author shares the view that corporate identity is the sum of all the factors that define and project

---

<sup>20</sup> T.C. Melewar, (2003) *Determinants of the corporate identity construct : a review of the literature*, Journal of Marketing communications, Vol. 9, p. 195-220

‘what the organization is’, ‘what it stands for’, ‘what it does’, ‘how it does it’ and ‘where it is going’. »

Cette idée a été développée en premier par Johan Van Rekom, dans son article *Deriving an operational measure of corporate identity* (1997) :

« Corporate identity seems to be a general-purposed concept that serves as an alibi for a variety of activities like designing a new logo, interior decoration, salesforce training, all the way to changing corporate culture. Most authors do not define corporate identity explicitly. The only element which they appear to have in common is the fact that “corporate identity” means “something that symbolizes the organization as a whole”. Whereas it is possible to represent a whole organization by just assigning a symbol to it, symbolizing the organization becomes more difficult if information has to be communicated on what the organization is about and if a certain degree of correspondence between the symbol and the organization itself is required. Then the focus of interest changes from the symbol itself to the content of the symbol, i.e. “to what the organization is”. This changed focus is equivalent to how Webster’s dictionary (1990) describes “identity”: “who a person is or what a thing is”. »

En somme, T.C. Melewar apporte confirmation à l’idée que les justifications qu’on donnerait au moment de choisir un symbole pour représenter l’organisation en entier, autrement dit ce qu’on voudrait véhiculer comme idée sur l’organisation via ce symbole, ce serait l’identité de l’organisation.

Les autres définitions qui ont pu être données ou les concepts proches qui ont pu être opposés à l’identité d’entreprise ne lui posent pas problème : ils sont inclus dans sa définition de l’identité d’entreprise, comme des facettes différentes d’un même concept :

« Thus, specification of an organization’s corporate identity includes all means of communication, culture, business mission, goals, strategies, organizational structure, the degree of centralization of control, products and services, market and industries served, offices and retail outlets. Corporate identity is the focus for a corporation’s identification. It involves a company’s visual and verbal presentation, marketplace positioning and competitive differentiation at the corporate, business unit and product levels. Therefore it is closely linked to the way on organization does its business and the strategies it adopts.

A corporation's actions are indivisible : 'how it behaves', 'what it says', 'how it treats people' and 'what it makes and sells' are parts of a single whole. Everything within the company has an effect on everything else and everyone has an effect on everyone else. This means that corporate identity is built up from the physical, operational and human characteristics of an organization, which are closely interrelated. »

Enfin, il énumère les questions auxquelles l'identité d'entreprise répond selon lui, ce qui constitue une autre manière de définir le concept :

#### **APPENDIX 4: QUESTIONS FOR WHICH CORPORATE IDENTITY ELEMENTS HAVE THE ANSWERS**

- (1) Who is the company as an organization? The answer is hidden in culture (subcultures and values), behaviour and corporate structure.
- (2) What does the organization stand for? The answer is hidden in culture (mission, values and philosophy).
- (3) Why is the company there? The answer is hidden in culture (philosophy and mission) and strategy.
- (4) Where does the company come from? The answer is hidden in culture (history and founder).
- (5) Where is the company going? The answer is hidden in strategy and culture (vision, mission and philosophy).
- (6) What is the company good at? The answer is hidden in differentiation (unique capabilities and core competencies).
- (7) What does the company make or sell? The answer is hidden in products and services.
- (8) How does the company do the things it does? The answer is hidden in culture (principles and guidelines), behaviour, strategy and corporate structure.
  
- (9) How is the company organized? The answer is hidden in corporate structure (organizational structure).
- (10) Where does the company make what it makes? The answer is hidden in industry identity.
- (11) How does the company behave? The answer is hidden in corporate behaviour.
- (12) How does the company explain what it is about? The answer is hidden in corporate communication (controlled communication and uncontrolled communication), corporate design, culture, behaviour, corporate structure and corporate strategy.



## **2 - Confusion avec des concepts proches**

Une seconde source de confusion rend complexe la définition du concept d'identité d'entreprise. Il s'agit du fait qu'il y ait des concepts très proches et que les frontières entre ces concepts et celui d'identité d'entreprise ne soient pas clairement définies.

« Even though the discussion on the conceptualization of corporate image began in the early studies, the terms used in the area such as corporate identity, corporate image, corporate reputation and corporate personality have often been defined differently by different authors.»<sup>21</sup>

Pour remédier à cette confusion, nous allons présenter ces concepts et les liens qu'ils entretiennent avec l'identité d'entreprise. Nous n'avons retenu que deux concepts, l'image et la réputation d'entreprise, car ils font l'objet de développements dans tous les textes au sujet de l'identité d'entreprise que nous avons lus et sont le plus souvent pris, à tort, pour des synonymes d'identité d'entreprise.

Puis nous éclaircirons ce que représente l'identité visuelle de l'entreprise par rapport à notre concept d'identité d'entreprise : ces deux concepts recouvrent-ils la même idée ou deux idées différentes ?

Enfin, nous présenterons des taxonomies globales ; elles reprennent tous les concepts proches de l'identité d'entreprise et schématisent selon le point de vue de l'auteur les rapports entre les différents concepts.

---

<sup>21</sup> Karaosmanglu, E. et Melewar T.C. (2006), *Corporate communications, identity and image : a research agenda*, Brand Management, Vol. 14, No. ½, p. 196-206

## **2-1 - L'image d'entreprise**

Le premier concept faisant l'objet de confusions avec celui d'identité d'entreprise est celui d'image d'entreprise. Que signifie-t-il et quel lien entretient-il avec le concept d'identité d'entreprise?

Selon J.M.T. Balmer dans son article *Corporate identity and the advent of corporate marketing* de 1998, l'image d'entreprise est le concept à partir duquel ont commencé les recherches menant finalement au développement du concept d'identité d'entreprise. Il relève en effet cinq stades différents dans le développement de la recherche sur l'identité d'entreprise. Le premier de ces stades est celui où l'accent était mis sur l'image d'entreprise et non l'identité d'entreprise :




« The first stage of development, from the 1950s to the 1970s, was dominated by North American writers who focused on the concept and the management of corporate image. »

Il y aurait donc un rapport chronologique entre les deux concepts ; le premier ayant amené les chercheurs au second. Il s'agirait d'une première raison expliquant la proximité des deux concepts et les confusions nombreuses lors de leurs emplois respectifs

Dans son article, J.M.T. Balmer continue en stipulant qu'il y a trois approches du concept d'image d'entreprise :

« There are three distinct approaches to corporate image, the psychological approach, the graphic design paradigm, and the marketing and public relations paradigm. »

Il développe les caractéristiques de ces trois approches dans le tableau suivant :

Paradigm	Relationship(s)	Organisation Stakeholders Relationship
Psychological Paradigm	Focuses on symbolic relationship between an organisation and its stakeholders (i.e. the corporate name and symbol encapsulates the characteristics of the organisation (Bromley, 1993; Grunig, 1993).	
Graphic Design Paradigm	The use of graphic design by organisations in an attempt to influence the perceptions of their publics, i.e. articulating in graphic form the corporate mission and philosophy, cultural values, giving consistency to corporate communications and making the organisation appear to be fashionable (Balmer, 1995).	
Marketing and Public Relations Paradigm	An understanding of the experiences, beliefs, feelings about and knowledge of an organisation, as held by an individual, group, or groups (Bernstein, 1984).	

Reprenons ces trois paradigmes :

- le paradigme psychologique

J.M.T. Balmer le définit ainsi :

«Grunig (1993) notes that this interpretation of corporate image relates to a mental image or idea that is a visual, sensory or spatial analogy of the reality. More recently, Brown (1998) observed that this paradigm relates to those who see the company as a picture or portrait or those associations and meanings connected with an organization. The following quotation may be seen to reflect this view:

“The corporate image is nothing essentially new. It is in all essentials, merely the picture which your organization has created in the minds of your various publics” »

L'idée est donc simple : l'image d'entreprise serait la représentation mentale que les différents publics se font de l'entreprise. L'impulsion vient de l'entreprise, c'est elle qui crée cette représentation mentale dans l'esprit de ses stakeholders.

- le paradigme de design graphique

« Graphic design has exerted a powerful influence on corporate image on with corporate image interpreted as how an organization communicates an image through a name and/or icon. This view of corporate image received a fillip through the work of North American design consultancies such as Landor and Lippincott and Margulies. Balmer (1995) in examining the use of visual identity by organizations found that organizations and consultancies use graphic design for four basic purposes (i) to communicate the organization's mission and philosophy, (ii) to encapsulate the organization's cultural values, (iii) to underpin the organization's communication efforts and (iv) as a means of keeping the visual identity fashionable. »

Dans ce cas, l'image d'entreprise s'entend comme les éléments graphiques qui représentent l'entreprise, notamment son nom et son logo. Là aussi, l'impulsion vient de l'entreprise. Elle fait appel à des designers, qui vont travailler à créer un visuel transmettant les valeurs, la philosophie, la mission, la culture, les efforts communicationnels de l'entreprise.

- le paradigme marketing

« The following definition may be seen to encapsulate the main characteristics of the marketing paradigm: « (Corporate image) is the net result of the interactions of all the experiences, impressions, beliefs, feelings and knowledge that people have about a company. »

Une définition beaucoup plus large où l'impulsion vient cette fois du stakeholder, qui se forge une image de l'entreprise au fil de toutes les interactions qu'il a avec elle. L'image est en ensemble d'expériences, d'impressions, de croyances, d'émotions et de connaissances développés par les différents stakeholders au contact de l'entreprise .

Ce dernier paradigme était aussi celui développé par Markwick, dans son article de 1997 *Towards a framework for managing corporate identity* :

« Corporate image can be said to be the totality of a stakeholder's perceptions of the way an organization presents itself, either deliberately (for example through planned public relations activities) or accidentally, (for example through comments made by staff or media comment). Images form through encounters with the characteristics of an

organization, the net result of the interaction of all the experiences, beliefs, feelings, knowledge and impressions that each stakeholder has about an organization. »

Ce dernier paradigme semble faire l'objet d'un certain consensus. E. Karaosmanglu et T.C. Melewar le soulignent dans leur article de 2006, *Corporate communications, identity and image : a research agenda* :

« Public relations and marketing communications academics view it from the perspective of the receiver and they all agree that it is the net result of all impressions about an object which is formed and transmitted by the communicators of corporate identity. »

Ils font part dans cet article de la définition qu'ils ont retenu pour la suite de leur travail – définition qui s'inscrit dans la perspective du troisième paradigme cité plus haut

« In the concept of this study, corporate image is defined as:

“The set of meanings by which an object is known and through which people describe, remember and relate to it. That is, it is the net result of the interaction of a person's beliefs, ideas, feelings and impressions about [organizations at a particular time]. »

Après avoir traité la définition du terme d'image d'entreprise, tentons de définir le lien qu'elle a avec celle d'identité d'entreprise.

Commençons par présenter la définition de l'identité d'entreprise qu'ont choisi E. Karaosmanoglu et T.C. Melewar dans ce même article :

« Van Riel has provided a comprehensive definition of corporate identity embracing all of these contributions to date which is restated by Stuart as follows:

« The strategically planned expressions of corporate personality through the cues given by its symbols, behaviour and communication »

Ainsi la différence entre l'image et l'identité d'entreprise résiderait dans le fait que le concept d'identité d'entreprisesoit liéà l'idée d'une planification stratégique de ce que l'entreprise souhaite renvoyer à ses stakeholders.

Toujours dans la perspective d'étudier le lien qu'image et identité d'entreprise entretiennent, citons N. Markwick et C. Fill, dans leur article *Towards a framework for managing corporate identity*. Ils mettent en lumière d'autres spécificités de l'image d'entreprise par rapport à l'identité d'entreprise.

Ils soulignent que l'image d'entreprise, contrairement à l'identité d'entreprise est toujours multiple :

« Since organizations have many stakeholders, each with a variety of background, objectives, and levels of dependency, it cannot be expected that there will be a single, uniform and consistent image. In reality, all these stakeholders have different images on the same organization, all shaped by their distinct exposures to the identity cues presented. »

On obtient donc l'image globale de l'entreprise en additionnant les différentes images que ce font les différents publics. Ensuite, l'entreprise possède des stakeholders d'importance différente. Donc une pondération des images des différents stakeholders s'avère nécessaire quand elle sont additionnées pour connaître l'image de l'entreprise dans son ensemble. Cet agrégat est donc assez complexe ; complexité accentuée par le fait que ces différentes images en plus d'être multiples et d'importance différente peuvent être tantôt positives, tantôt négatives.

D'où cette idée défendue par N ; Markwick et C. Fill<sup>22</sup> : l'image ne peut être l'objet du management, elle n'est que l'objectif du management qui lui s'intéresse à la gestion de l'identité d'entreprise :

« Image, therefore, exists in the mind of each stakeholder and can't be managed directly. Management seeking to influence the images held of their organization can only do so through the management of the corporate identity. By presented orchestrated cues, images may be repositioned or altered in the minds of recipients. Corporate image is what stakeholders perceive the organization to be. »

Pour conclure sur les liens entre image d'entreprise et identité d'entreprise, soulignons qu'il est nécessaire de bien distinguer les deux concepts - l'identité d'entreprise possédant par rapport à l'image d'entreprise un caractère plus réfléchi et planifié, car elle est moins volatile et qu'il est possible de la manager.

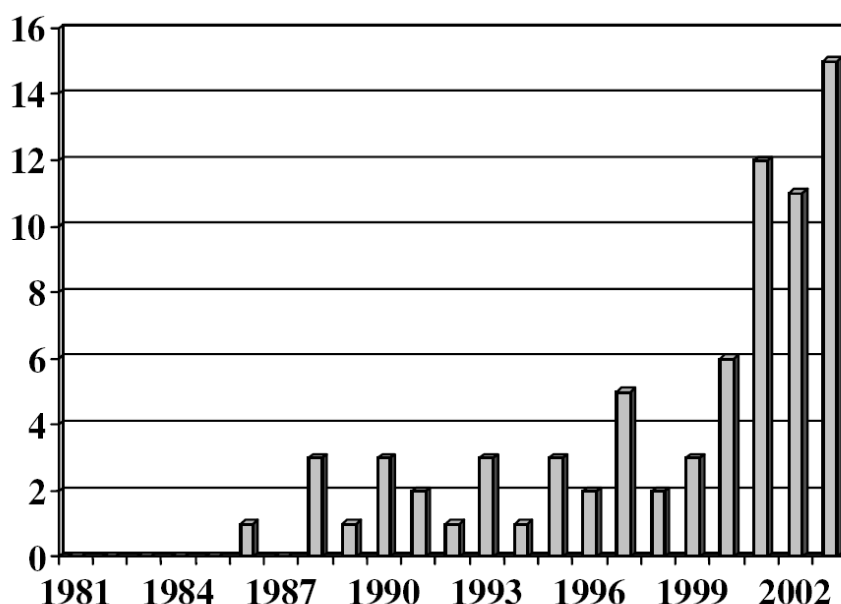
---

<sup>22</sup> Markwick, N. et Fill, C. (1997), *Towards a framework for managing corporate identity*, European Journal of Marketing, Vol.31, No. 5/6, p. 396-409

## 2-2 - La réputation de l'entreprise

Un autre concept qui pose problème par rapport à celui d'identité d'entreprise est celui de réputation d'entreprise.

Contrairement à l'image d'entreprise qui était très étudiée dans l'après-guerre et qui a ensuite cédé sa place aux études sur l'identité d'entreprise, la réputation d'entreprise est un sujet de plus en plus à la mode comme le soulignent L.B. Barnett, J.M. Jermier et B.A. Lafferty avec ce graphique représentant le nombre d'articles consacrés au sujet entre 1980 et 2003<sup>23</sup> :



Le grand intérêt dont la réputation d'entreprise a peut faire l'objet n'a pas pour autant abouti à une définition claire et précise du terme et des liens qu'il entretient avec les notions voisines d'image et d'identité d'entreprise.

« Eight years ago, Fombrun and van Riel (1997) described the 'reputational landscape' as a chaotic and barren. While it is easy to see the chaos in the literature of that time, it is not clear that the reputational landscape was barren. Indeed Fombrun and van Reil (1997) identified several distinct views of reputation

<sup>23</sup> Barnett, L.B., Jermier, J.M. et Lafferty B.A. (2006), *Corporate Reputation: The definitional Landscape*, *Corporate Reputation Review*, Vol.9, No.1, p. 26-38

including economic, strategic marketing, organizational, sociological and accounting, each with its own traditions of defining the concept and conducting research. [...] The key point is that researchers, each wearing their own disciplinary blinders, did not hold to an integrated definition and often were not aware of the diverse perspectives. [...] Perhaps the most fundamental barrier to the creation on 'one vision, one voice' relates to the confusion concerning the concepts of identity, image and reputation. »

On fait face au même constat: une grande confusion règne dans ce domaine de recherche, notamment entre des concepts proches.

L.B. Barnett, J.M. Jermier et B.A. Lafferty reprennent la définition donnée par Fombrun et Van Riel une dizaine d'années auparavant avant de montrer comment elle ne fait pas l'unanimité :

« Fombrun and van Riel (1997) sought to subsume image and identity within reputation. From their perspective, image and identity are the basic components reputation. Their integrative perspective presents identity as the perception employees and managers – those inside the firm – hold of the nature of their nature. In contrast, image is the perception that external observers have of the firm. Reputation is the net result of the aggregation of these perceptions. [...] Fombrun and van Riel's (1997) integrative perspective, though it is now more widely accepted, remains far from universal. »

Les trois auteurs illustrent alors leur propos avec un tableau récapitulatif des différentes définitions qui ont pu être données de la réputation d'entreprise (voir en annexes)

Qu'est-ce que la réputation d'entreprise alors ?

« What we found throughout our research and subsequent analysis was surprising [...] we found that although terminology does differ across sources, there is more than a little underlying similarity. Overall, we identified three distinct clusters of meaning in the definitional statements: reputation as a state of awareness, reputation as an assessment and reputation as an asset. »



Décrivons ces trois regroupements :

1. «a term or used language indicating that observers or stakeholders had a general awareness of the firm but did not make judgements about it. The single most commonly used term for defining this cluster was perceptions »
2. « a term or used language indicating that observers or stakeholders were involved in an assessment of the status of the firm. These include references to corporate reputation as a judgement, an evaluation or a gauge. These four terms are synonymous in meaning. This cluster also includes references to esteem, regard in which the firm is held, and how attractive is the firm. »
3. « reputation as something of value and significance to the firm. This group includes references to the term as a resource or as an intangible, financial or economic asset »

Cette définition est discutable du fait que la traduction possible du concept de réputation en terme de valeur fait d'elle une conséquence et non une définition de la réputation d'entreprise

Le postulat principal de cette définition est le fait qu'un jugement est porté par le stakeholder.

« These three clusters encapsulate the breadth of recent definitions of corporate reputation. While some overlap in the clusters may exist, they are relatively distinct. Awareness does not imply an assessment; assessment does not imply transformation into an asset. [...]

Though we looked only at corporate reputation, we found many instances where the language bordered on or spilled over into what we consider aspects of image, identity and reputation capital, as we have presented them in figure 2. [...] Rather than blend these aspects into one broad definition of corporate reputation, we advocate distinct boundaries between and among these constructs and a more focused definition of corporate reputation. [...]

Corporate reputation: observer's collective judgments of a corporation based on the assessments of the financial, social environmental impacts attributed to the corporation over time. »

N. Markwick et C. Fill, en 1997, dans leur article *Towards a framework for managing corporate identity* avaient souligné un autre élément digne d'intérêt. Il s'agit du

fait que la réputation correspond à une perception durable, contrairement notamment à l'image d'entreprise.

Ils confirment qu' un jugement, une évaluation du stakeholder nourrissent le concept de réputation d'entreprise :

« The term « reputation » is often used synonymously with image and this can lead to confusion. Dowling (1994) states that corporate image is the total impression an organization makes and corporate reputation is the evaluation or esteem in which an organization's image is held. There can be little doubt that the two are closely allied elements and that one is necessary for the other to be developed. »

Puis ils insistent sur la dimension durable du concept :

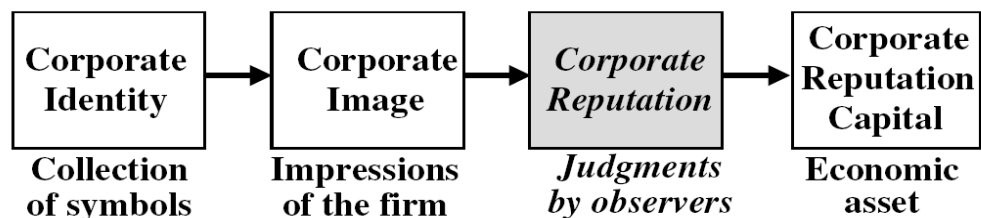
« In our opinion, reputation is a reflection of the historical, accumulated impacts of previously observed identity cues and possible transactional experiences. Consequently, reputations are more durable than images and may represent a relative consistent store of goodwill and support in favourable cases (positive reputations) or distrust and avoidance in adverse situations (negative reputations). Images may be altered relatively quickly as a result of organizational changes or communication programmes, whereas reputation requires nurturing through time and image consistency. By differentiating these two terms, managers are encouraged to consider the continuity of images and the necessity to build a store of positive reputation as a prerequisite for successful organizational development.”

Ainsi, la réputation serait le résultat d'une évaluation des différents publics de l'entreprise et aurait en ce sens une dimension plus durable que les perceptions dont est constituée l'image d'entreprise.

Qu'en est-il alors de l'identité d'entreprise? Quel rapport unit les deux notions?

« We view the identity not as the image of the firm held by an inside stakeholder (i.e. employees), but rather, as the underlying 'core' or basic character of the firm. That is, identity is akin to the concept of identity in mathematics – a representation of the firm that equates to its current state. It is not identifying *with* a firm, but rather, the identity of the firm – what the firm actually is. Groundwork for the corporate identity concept was laid by Albert and Whetton (1985) and has been developed more recently by Fombrun and van Riel, who state that it consists of '(a) features that employees consider as *central* to the company, (b) features that make company distinctive from other companies, (c) features that are enduring and

continuing, linking the present and the past to the future'. The idea of enduring, central features that make an organization distinctive from another parallels and even duplicates frameworks in the field of organizational culture. In the culture literature, the organization is viewed as a collection of material and behavioural symbols and corresponding systems of beliefs and values and basic underlying assumptions. Given the rich history of research on corporate culture and symbolism, we advocate conceptualizing corporate identity as a collection of symbols, as shown in figure 2. »



**Figure 2:** *Disaggregating corporate reputation*

Nous reviendrons au lien qui unit les trois concepts avec les taxinomies que nous présenterons ; une question reste en suspens avant d’aborder des classifications globales.

### **2-3 - L’identité visuelle : simple composante de l’identité de l’entreprise ?**

Nous avons vu dans la première section que certains auteurs définissaient l’identité d’entreprise comme son identité visuelle ; c’était le paradigme du design graphique, détaillé par J.T.M. Balmer. Au fil du temps, cette conception de l’identité d’entreprise s’est faite plus rare. Quelle est donc la place de l’identité visuelle de l’entreprise par rapport au concept d’identité d’entreprise ?

Pour éclairer ce point , nous nous fonderons sur le texte de M.J. Baker et J.M.T. Balmer de 1997<sup>24</sup> :

« For many people corporate identity is considered synonymous with a symbol or icon, with or without a name or “brand” and, sometimes, with a short sentence or statement, which summarizes the mission, the purpose or positioning of the organization or product offered by it, e.g. “Coca-Cola, It’s the real thing” or “TSB – The bank that likes to say Yes!” This link between corporate identity and visual identification has been a prominent feature within the literature. A recent example is Dowling (1994) who goes so far as describing corporate identity as referring to “the symbols an organization uses to identify itself to people”. However an increasing number academics and consultants now see corporate identity as referring to ‘what the organization is’ (Balmer, 1995; van Rekom, 1993) rather than how organizations use visual communication. »

Ils poussent leur argument plus loin :

«The fact that corporate identity is fundamentally different from visual identification has been made by many writers (Bernstein, 1986; Olins, 1978; Pilditch, 1970). Most writers do acknowledge, however, that it is an integral part of the corporate identity mix, i.e. Balmer’s (1995) analysis of the literature revealed that writers attribute four purposes to corporate identity, namely:

- symbolizes a changes in corporate strategy
- reflects a change in organization behaviour including culture
- underpins the corporate communication strategy of the company
- shows that the organization is up-to-date with regard to its use of graphic design »

Ensuite, les deux universitaires présentent une étude de cas. Dans les années 80, le Thatcherisme contraint les universités à justifier leur utilisation des deniers publics. Ces dernières se doivent dorénavant de développer des plans de stratégie où figurent leur mission, leurs objectifs, leurs indicateurs de performance.

---

<sup>24</sup> Baker, M.J. et Balmer, J.M.T. (1997), *Visual identity: trappings or substance?*, European Journal of Marketing, Vol.31, No. 5/6, p. 366-382

Entre les universités règne un climat de compétition accrue. C'est à cette époque qu'a été reconnue l'importance de l'image renvoyée par une organisation et surtout la potentialité de son usage stratégique .

Mais ce qui est important d'observer à ce stade de notre revue de littérature, c'est le fait que la solution graphique en d'autres termes l'adoption d'une charte visuelle- qui a été proposée à l'Université de Strathclyde, ne fut que le pendant d'une réflexion en amont sur l'identité de l'entreprise. Il a d'abord fallu faire un audit de l'université pour redéfinir son rôle, ses objectifs, sa culture, son organisation,... En bref redéfinir une identité d'entreprise pour ensuite, et seulement ensuite, définir des codes graphiques dans une charte pour que la communication envers les différents stakeholders soit efficace car cohérente avec cette identité.

Cette idée que l'identité visuelle n'est qu'une composante de l'identité d'entreprise et qu'en ce sens elle lui est subordonnée, et ne peut être définie sans qu'on aie réfléchi auparavant à ce qu'était l'identité de l'entreprise, est reprise par T.C. Melewar et J. Saunders dans leur article de 2000 :

« Corporate identity is a broad term referring to “the set of meanings by which an object allows itself to be known and through which it allows people to describe, remember and relate to it.” (Van Rekom, 1997). Although often projected as a design dominant activity, as in Olins (1989), the corporate identity mix includes corporate culture, corporate behaviour, market conditions, strategy, products, services and communications as well as design. Being more complicated than “just design”, corporate identity embraces all the facets of an organization that influence the way people see and think about them (Olins, 1989; Birkight and Standler, 1980). »

Nous observons donc que pour les deux auteurs l'identité visuelle de l'entreprise est une composante de son identité d'entreprise, au même titre que la culture d'entreprise par exemple. Ils confirment ce postulat plus loin dans leur article :

« A Business's *corporate visual identity* is part of its deeper corporate identity – the outer sign of the inward commitment (Abratt, 1989) – namely product, environment and communications (Jefkins, 1990). This visual school emphasises graphic design and management through official corporate symbols (Balmer, 1995). Realistically,

corporate visual identity is the domain of designers while corporate identity is the domain of organizational theorists. »

Maintenant que nous avons étudié les principaux concepts proches et les liens qui les unissent à celui d'identité d'entreprise, intéressons-nous à quelques taxinomies.

#### **2-4 - Taxinomies globales du concept**

La première taxinomie que nous avons retenue est celle de T.C. Melewar. Il l'introduit ainsi :

« In essence, corporate identity reveals 'what the organization is', 'what it stands for', 'what it does', 'how it does it' and 'where it is going' (Bernstein, 1984 ; Melewar and Jenkins, 2002). The company must be seen as a holistic organism in which there is interdependency of all functions and activities. In consequence, corporate identity is constructed from the cohesively interconnected physical, operational and human elements of an organization.

The expression of identity is also an inherently dynamic process that ends to evolve over time as the organizational context changes (Gioia, 1998). It appears reasonable to conclude from the literature that an organization managing its identity is one in which the following components of corporate identity are manifested: corporate design, corporate communication, corporate culture, corporate behaviour, corporate structure, industry identity and corporate strategy (Melewar, 2003). These components are summarised in figure 1. and discussed in details in following sections. »

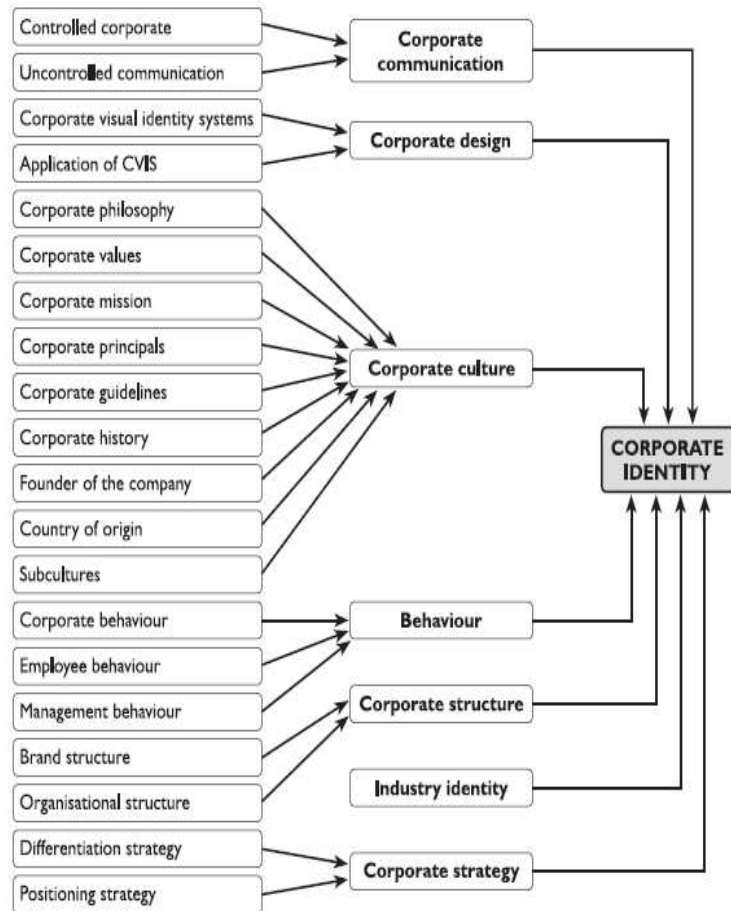


Figure 1: Corporate identity components

Les explications de cette classification se trouvent dans le texte de T.C. Melewar *Determinants of the corporate identity construct* (voir en annexe). Soulignons cependant que la grande question que pose cette décomposition est de savoir si les effets de chaque composante sur le résultat final sont strictement cumulatifs (additionables) ce qui suppose leur indépendance réciproque ou si au contraire les effets de l'un peuvent contredire les effets de l'autre (autrement dit sont dépendants les uns des autres). L'auteur n'aborde pas la question, alors qu'il serait opportun notamment de chercher à déterminer s'il y a des effets de synergie.

Ce que nous pouvons extraire de cette taxinomie, à la fois détaillée et précise, où les différences entre les items sont parfois ténues, c'est l'idée qu'elle schématise : l'identité d'entreprise est un concept holistique. Il s'agit d'un ensemble supérieur à la somme de ses parties ; il additionne toutes les sources que nous voyons détaillées sur ce schéma pour en

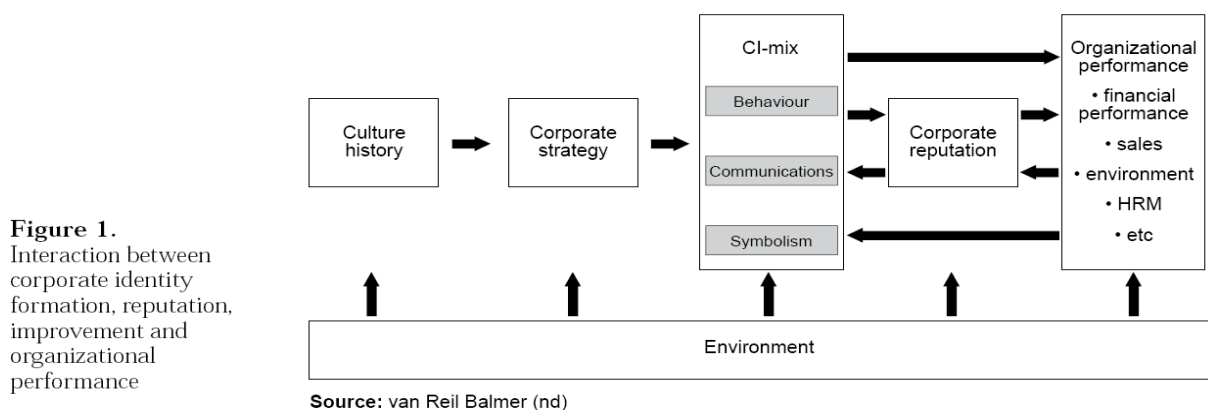
faire une identité, une manière de faire et de penser qui va transparaître dans tous les actes de l'entreprise.

Mais ce terme holistique est souvent utilisé, remarquons-le, quand l'auteur a des difficultés à étayer sa thèse. C'est une remarque que l'on pourrait faire : ce schéma, bien que permettant de comprendre ce qui compose l'identité d'entreprise, n'explique en rien la formation de celle-ci. De plus, T.C. Melewar et E. Karaosmanoglu soulignent la dimension dynamique du processus de formation de l'identité d'entreprise et celle-ci ne transparaît pas dans ce schéma.

Ainsi voici deux autres taxinomies qui représentent mieux le caractère dynamique de la formation de l'identité d'entreprise.

Voici le schéma récapitulatif de van Riel et Balmer :

as by corporate stakeholders such as customers, personnel and government. Schematically, this is shown in Figure 1.



Les auteurs expliquent leur schéma dans ce paragraphe :

« The literature on corporate identity sees corporate identity management as taking into account an organization's historical roots (Ramanantsoa, 1989), its personality (Balmer, 1995; Birkight and Stadler, 1980; Olins, 1978), its corporate strategy (Wiedmann, 1988) and the three parts of the corporate identity mix (behaviour of organizational members, communications and symbolism) in order to acquire a favourable corporate reputation (Fombrun, 1996) which results in improved organizational performance (Fombrun and Shanley, 1989; Wang, 1994). Reputation and performance are also influenced by developments in the external environment

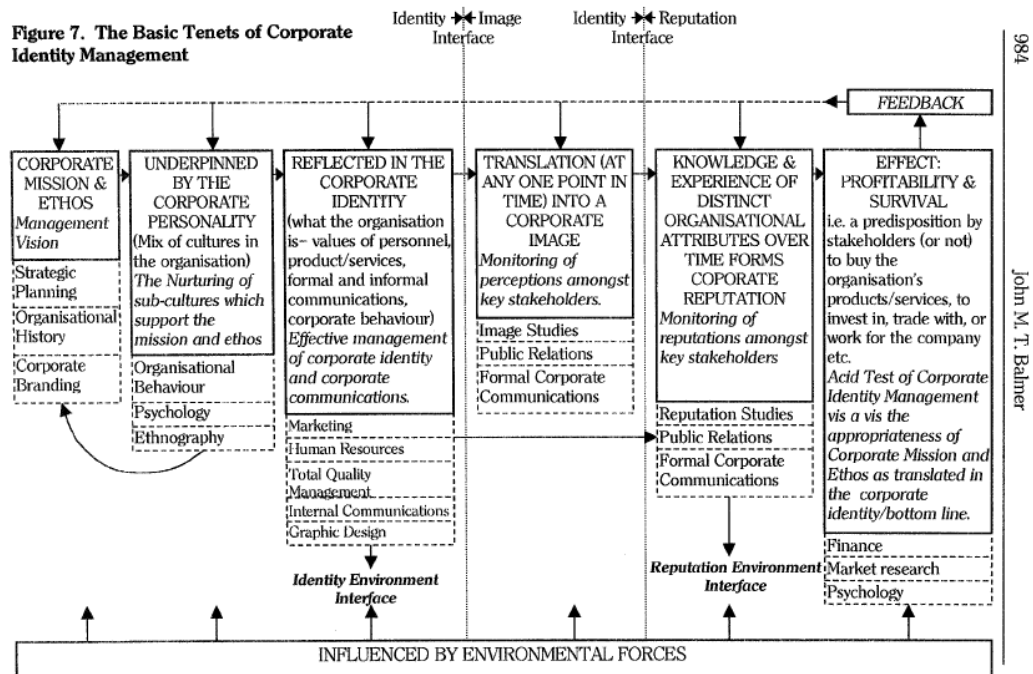


such as changes in the behaviour of competitors, as well as by corporate stakeholders such as customers, personnel and government. »

Un processus de formation est représenté, il est assez linéaire mais il permet de mettre en exergue le fait que les facteurs environnementaux ont un rôle tout au long de la formation de l'identité d'entreprise.

Une autre remarque : les éléments sont représentés de gauche à droite des plus intangibles et durables au plus opérationnels et fugaces.

Enfin, voici ci-dessous la vision schématique de J.M.T. Balmer :



Dans ce schéma, les différents concepts s'articulent pour former l'identité d'entreprise. Des précisions sont données sur ce que recouvre chaque concept, les frontières entre les différents concepts sont dessinées. L'articulation entre eux est dynamique, notamment grâce à des 'feedback', qui constituent un ajout très pertinent par rapport aux schémas précédents.

Nous avons pu observer dans les développements précédents le manque de vision commune quant à la définition et la composition de l'identité d'entreprise. Cependant, bien que ne présentant pas de vision unanime, ce domaine de recherche n'est pas marqué par de grands fossés de divergence. Au fil des années, les contours d'un consensus se sont même profilés autour de la définition de van Rekom (1997) Cependant, les entreprises ont besoin d'une définition précise, afin de mettre en place et utiliser ce nouvel outil. Dans une enquête du MORI (Market and Opinion Research International) de 1992, beaucoup de cadres d'entreprises ont confessé leur ignorance quant à la définition précise du concept. Cette ignorance pose problème, notamment parce que des dépenses sont engagées au nom de ce même concept par les entreprises. Les praticiens et les universitaires ont donc cherché à rendre le concept d'identité d'entreprise plus opérationnel. Voyons ici deux de ces tentatives.

- The « Strathclyde statement »

Les universitaires et les praticiens ont constaté la difficulté qu'ils avaient à définir ce concept et ont préféré se tourner vers une déclaration commune, qui formule clairement le caractère multi-disciplinaire du domaine de recherche et sa différence par rapport au management de la marque.

C'est ce que soutient van Riel dans son article de 1997, *Corporate identity, the concept, its measurement and management* :

« Both academics and consultants have realized that defining identity can be problematic and as such the recently formed International Corporate Identity Group (ICIG) whose steering committee includes academics from Strathclyde, Erasmus and Harvard Business schools, together with leading consultants, have decided not to give a definition of corporate definition but rather a statement which articulates the multidisciplinary nature of the area and its difference from brand management.»

le texte du « Strathclyde statement » figure en annexe A La question de savoir si ce texte a rendu ou non le concept utile pour les managers sera étudiée dans la seconde section.

Van Rekom adopte lui aussi une approche opérationnelle de la définition de l'identité d'entreprise. Il analyse les critères que devra respecter le concept pour que la communication d'entreprise ait un contenu réel :

« The initial purpose of this paper is to provide an outline of the prescriptive criteria for the concept of corporate identity so as to make the concept useful for corporate communication. These requirements should help ensure communication with an informative content, more than just signalling the presence of an organization. For instance, the Mercedes itself, as a marker for Daimler Benz, stands for the Daimler Benz organization. On the other hand, it can be perceived to embody certain values when representing the organization. »

Quels sont ces critères? Nous l'étudierons aussi dans la seconde section. Après nous être intéressés aux aspects théoriques de l'identité d'entreprise, nous allons maintenant évaluer ce concept au regard de son utilité stratégique dans un premier temps puis opérationnelle dans un second temps.

## **Section 2 : Apports stratégiques et opérationnels du concept**

Dans cette seconde section, nous allons nous concentrer sur l'utilité que peut revêtir l'identité d'entreprise pour les praticiens. Nous avons vu les difficultés qu'elle posait sur le plan théorique, du fait de l'absence d'une définition commune précise. Cela laisse augurer d'autant plus de difficultés lors de son application pratique : en effet comment un concept qui reste confus peut être un outil pratique performant ? Si la réponse à cette interrogation est négative, nous pourrions répondre ainsi à la question que nous nous posions en introduction : l'identité d'entreprise n'est qu'un outil né dans l'imagination de certains praticiens et repris par des universitaires et finalement sans grande valeur managériale. Intéressons-nous donc à l'efficacité de ce concept sur le plan pratique. Nous aborderons la question selon deux angles différents : un angle **stratégique** et un angle **opérationnel**. Dans la première perspective nous nous demanderons si l'identité d'une entreprise est une ressource pour l'entreprise, intangible certes mais qui gérée avec intelligence peut créer de la valeur. Dans la seconde perspective, nous nous demanderons si l'identité d'entreprise peut être utilisée concrètement pour atteindre des objectifs managériaux.

### **1 – Le concept d'identité d'entreprise a-t-il une utilité stratégique ?**

Nous avons vu dans notre première section que s'il n'y avait pas de définition commune de l'identité d'entreprise, il y avait cependant un certain consensus sur le fait qu'elle correspondait aux caractéristiques propres de l'entité qu'est l'entreprise.

Ces caractéristiques peuvent-elles permettre à l'équipe dirigeante de l'entreprise d'atteindre des objectifs qu'elle se serait fixée ? Nous verrons dans une première sous-partie quelles sont les fins stratégiques que l'identité d'entreprise peut aider à poursuivre. Dans une seconde sous-partie, nous essaierons de comprendre comment les entreprises peuvent mettre en lumière leur identité d'entreprise et le potentiel qu'elle représente.

### **1-1 – Un outil managérial de premier ordre**

L'identité d'entreprise est aujourd'hui largement reconnue comme un réel outil stratégique et un moyen de se créer un avantage concurrentiel. Elle est utile en terme de gain d'avantage compétitif dans la mesure où les clients ne considèrent, plus seulement les produits et les services vendus par l'entreprise mais aussi ses pratiques sociales, culturelles et éthiques. De plus, lorsque différents stakeholders potentiels prennent des décisions d'achat, d'investissement ou évaluent des opportunités d'emploi, ceux-ci s'intéressent de plus en plus à la réputation de l'entreprise, qui est fondée sur l'élaboration par les stakeholders de l'identité corporate de l'entreprise au fil du temps.

#### **1-1-1 - Un concept utilisé par les entreprises depuis les années 1970**

Dans son article, publié en 1970, Corporate identity : a critical assessment, P.A. Dreyfus nous enseigne que déjà dans les années 1970, certaines grandes entreprises Outre Atlantique avaient connaissance du concept d'identité d'entreprise et qu'elles s'en servaient dans leur management:

« Last year the New York-based firm, Sandgren & Murtha, Inc., conducted a nationwide survey of 276 American firms with annual sales of \$50,000,000 and over. Ninety percent of the executives queried replied that “good, consistent identification planning” can increase sales, improve employee morale, and enhance the company's reputation for good management. One fourth of these corporations employ a full-time administrator or director of corporate identity, while 54.3 percent have a “planned system and policy” to guide identification practices. In some cases, corporate design budgets run as high as a million dollars. »

nous ne sommes pas dans le cas présent au stade de l'intérêt d'une partie des managers pour une discipline académique en plein boom mais au stade d'une mise en oeuvre planifiée et coûteuses de ces recherches académiques dans l'entreprise dans son ensemble. Mais déjà dans les années 1970, P.A. Dreyfus a mis en avant des réserves quant à l'utilité stratégique de l'identité d'entreprise. Elle cite Murray Lubliner, le vice-président de Sandgren&Murtha :

« Identification is merely one of the tools available to management. It is not a panacea for any corporation's image or marketing problems. »

Elle énumère ensuite les différents problèmes que rencontrent les équipes- souvent composées de designers à cette époque - en charge de définir l'identité d'entreprise..

Elle développe d'abord ce que M. Lubliner sous-entendait : un excès d'optimisme quant aux solutions que la définition de l'identité d'entreprise pourrait apporter est fréquent et pose problème. Pour illustrer cette idée, nous pouvons imaginer une entreprise qui n'est pas en mesure d'assurer une distribution de ses produits régulière et continue et qui espère que les clients ne lui en tiendront pas rigueur quand ils verront qu'il s'agit d'une entreprise familiale, attachée à rester à échelle humaine. Voilà un usage de l'identité d'entreprise trop présomptueux !

Une seconde erreur est de se focaliser sur ce que l'entreprise a en commun avec ses concurrents qui ont du succès, au lieu de mettre en lumière ce qui la rend spécifique. Chaque entreprise veut être moderne, innovatrice, en croissance, etc. mais si chaque entreprise se définit dans les mêmes termes, la démarche de définition de l'identité d'entreprise pour atteindre certains objectifs que s'est fixé l'entreprise perd tout son sens.

Une autre cause d'échec est une équipe de management peu engagée dans le processus de définition de l'entreprise, qui ne fonde que peu d'espoir dans la démarche.

Et la dernière erreur est de se construire une identité à son gré, sans fondement :

« Corporate identity can't create a facade that will disguise poor products. [...] If the company doesn't attack its basic problems, trying to project a new or improved face will be like undergoing plastic surgery to correct a peronality disorder. »

Les quatre éléments que nous venons de voir sont les différentes faces d'une seule et même idée défendue par P.A. Dreyfus :

« Corporate identity works but it doesn't work miracles. Its true, and rather limited, function is to organize, clarify, simplify. It can help to communicate the message, but it's not the message. »

Voici donc une première approche de l'utilité que peut revêtir l'identité d'entreprise. Nous avons trouvé l'idée que l'identité était une sorte de cadre, à la fois organisateur et esthétisant de la communication de l'entreprise.

Il est aussi important d'observer que si l'utilité de l'identité d'entreprise est un fait avéré, elle fait l'objet de discussions. Nous allons donc approfondir la question.

### 1-1-2 - Un pré-requis à toute communication institutionnelle

J. Van Rekom dans son article *Deriving an operational measure of corporate identity*, publié en 1997, souligne l'idée fondamentale qu'il est nécessaire pour une entreprise de connaître son identité avant toute campagne de communication institutionnelle :

« Whenever an organization wants to communicate something about itself as a whole, it has to deal with its corporate identity. »

Qu'est-ce que la communication institutionnelle ? C'est une communication où l'objectif de l'entreprise n'est pas de transmettre un message sur les produits ou les services qu'elle propose, comme c'est le cas pour une campagne publicitaire, mais un message sur elle en tant qu'institution possédant une certaine culture, des valeurs, une façon de gérer son personnel, ...

Van Rekom lui reprend la définition que van Riel avait donné en 1995 :

« The instrument of management by means of which all consciously-used forms of internal and external communication are harmonized as effectively and efficiently as possible, so as to create a favourable basis for relationships with the groups upon which the company is dependent. »

Il souligne ensuite que :

« All forms of communication are taken into consideration for potential orchestration into a coherent whole. [...] The organization's identity is perceived and interpreted by stakeholders in terms of its image. Strategy has the task of managing the image that stakeholders hold of the organization, directly and indirectly, by adapting an organization's corporate identity.

The purpose of corporate communication efforts is to achieve a certain desired corporate image among target groups. »

Ainsi la communication institutionnelle serait le vecteur pour créer une image positive dans l'esprit des différents stakeholders de l'entreprise. Que possède l'entreprise pour



atteindre cet objectif ? Son identité, qui quand elle est bien gérée se mue en ressource stratégique lui permettant de renforcer son crédit auprès de ses différents stakeholders.

L'identité d'entreprise permet à la communication de l'entreprise de rester cohérente. Ainsi, elle est un catalyseur qui confère une uniformité, une cohérence et donc une puissance à la communication de l'entreprise, dès lors mieux à même de séduire les différents stakeholders.

Cette idée est celle développée par J. van Rekom dans *Deriving an operational measure of corporate identity*. Il détaille ci-après le rôle de l'identité de l'entreprise quand une campagne de communication est lancée pour faire correspondre l'image que l'entreprise désire refléter auprès de ses différents stakeholders et celle qu'elle a en réalité :

« The desired image may be different from the actual image. In order to reach the desired image, an organization may need to provide meanings to the stakeholders which are different from those provided so far. A primary strategic decision concerns the degree to which a company wishes to exert influence on *what* will be communicated about a number of basic matters. »

Ainsi une mission capitale pour l'équipe dirigeante est celle du degré de contrôle à exercer sur ce qui est communiqué sur l'entreprise.

En effet, une entreprise n'envoie pas seulement des messages planifiés et conscients. Même si elle peut chercher à maîtriser les risques, elle n'est jamais à l'abri d'événements imprévus ou fâcheux pour sa réputation. Le risque d'opinion est élevé, et les préoccupations éthiques grandissantes des gens ont exposé des secteurs entiers à ce risque : l'industrie pétrolière, les fabricants de chaussures ou de vêtements qui externalisent la fabrication dans les pays d'Asie du Sud-Est, ...

Le développement des médias donne un impact puissant aux informations divulguées et le Web 2.0 offre une nouvelle tribune aux stakeholders pour juger, critiquer ou commenter les entreprises.

Ainsi, aujourd'hui, vouloir exercer un contrôle sur la communication d'une entreprise signifie plus seulement disposer d'un service de communication performant. Etre beaucoup plus à l'écoute, et notamment organiser une veille systématique sur Internet (sites Web de journaux, d'associations de protection des consommateurs ou de la nature, blogs en tous genres,...) est devenu nécessaire.

S'engager à rester attentif à ces signaux envoyés par l'entreprise signifie que l'identité d'entreprise va revêtir une importance stratégique très forte. Van Rekom

explique pourquoi : « If management wishes to influence the content of the innumerable messages the organization sends consciously and perhaps unconsciously into the world, management has to do so within the constraints within which a company can communicate with various target groups. These constraints are a function of what the organization actually is at this moment in time (its factual corporate identity or “Ist-Identität”, (Birkigt and Stadler, 1995)), of what management wants it to be (desired corporate identity, Birkigt and Stadler’s “Soll-Identität”), and of what the stakeholders are willing to believe about the organization’s identity. Awareness of these constraints is crucial to the success in developing common starting points (CSPs) for corporate communication. Most communication literature concentrates either on the communication strategy itself, or on image. This paper concentrates on the first of these factors, the factual identity of an organization at a certain point in time (“Ist-Identität”), and points out the constraints on communication imposed by its existing identity. Within these constraints, it shows how a thorough understanding of the organization’s identity can give managers valuable insights about the company’s internal strengths and weaknesses that could form the basis for corporate image development and projection. [...]

Summarizing, corporate communication can gain advantage from a thorough understanding of an organization’s identity by determining the constraints within which a company can communicate credibly with its stakeholders and by drawing inspiration from it. »

Il perçoit donc l’identité d’entreprise comme des balises pour les managers. Ils connaissent ce que représente l’entreprise pour les différents stakeholders et doivent s’inspirer de ces indications dans leur communication avec ces différents groupes de stakeholders. Ce sont les cordes sur lesquelles ils peuvent jouer, mais aussi les limites à ne pas dépasser sous peine de ne plus être crédibles.

Van Rekom donne l’exemple plus loin dans son article d’une banque allemande qui pour attirer un public plus large avait changé de slogan et choisi : « The bank that knows its customers ». Mais les employés étaient attachés à l’identité d’entreprise réelle : au lieu d’une myriade de petits clients, une poignée de gros clients auxquels la banque était en mesure de fournir un service spécialisé.

Il souligne ainsi l’importance de connaître son identité d’entreprise.

T.C. Melewar est aussi d'avis que l'identité d'entreprise est d'une grande utilité. Il va la décomposer en sept sous-utilités dans des domaines différents.

### 1-1-3 - Sept contributions de l'identité d'entreprise à la performance de l'entreprise

T.C. Melewar, E. Karaosmanoglu et D. Paterson dans leur article de 2005 *Corporate identity : concept, components and contribution* ont cherché à comprendre les bénéfices qu'une entreprise pouvait retirer d'une identité affirmée, au travers d'une étude exploratoire. La recherche sur le domaine étant en cours et les concepts sous-tendants restant vagues, ils ont choisi une étude qualitative ; ils ont interviewé de manière approfondie trente-deux individus mais en prenant soin de les choisir à des postes divers, dans des entreprises de taille différente et surtout dans des secteurs variés (banques, assurances, cabinets d'audit ou de marketing, compagnies pétrolières, conglomérats, industrie du jouet,...).

Tout d'abord, les résultats montrent que nombreux sont ceux qui pensent que l'identité d'entreprise est un outil stratégique réel ; il permet de développer des relations de confiance avec les différents stakeholders et de se différencier de ses concurrents.

Il se dégage aussi un consensus autour de l'idée que l'identité d'entreprise va être amenée à jouer dorénavant un rôle stratégique grandissant.

Ce rôle se décompose en six composantes :

- Attirer, recruter et garder des employés de grande qualité
- A l'occasion d'une fusion, besoin de coordonner et de développer une nouvelle identité consistante
- Répondre aux exigences croissantes des stakeholders : plus de transparence et des pratiques éthiques
- Utiliser l'identité d'entreprise, comme un moyen de gagner un avantage concurrentiel, car elle permet d'influencer la perception que la clientèle a de l'entreprise
- Utiliser l'identité d'entreprise pour cultiver de bonnes relations B to B
- La mesure dans laquelle l'identité d'entreprise peut être utilisée pour garantir les finances de l'entreprise.

Analysons ces points plus en détails.

- Attirer, recruter et garder des employés de grande qualité

Une identité d'entreprise affirmée a une influence positive sur la motivation des employés. Elle rassemble les employés autour des mêmes valeurs :

« One of the foremost values of systems of corporate identity is the development of a strong and unitary corporate culture, which perpetuates employee commitment and motivation towards the values that are perceived as being fundamental to organizational success (Tichy, 1983), Thus, corporate identity can result in positive outcomes such as high labour productivity and low labour turnover. »

Il se crée un cercle vertueux. Les employés sont fiers de l'entreprise pour laquelle ils travaillent, car ils sont en accord avec ses valeurs, sa mission, etc. ; cette motivation est une condition nécessaire à tout épanouissement individuel professionnel. Cette fierté se traduit en un nouvel entrain à faire son travail, le travail étant fait en accord avec l'identité d'entreprise, qui s'en trouve dès lors renforcée. Les relations professionnelles sont plus saines, les employés se sentent mieux à leur travail, les résultats de l'entreprise sont meilleurs.

A l'heure où plusieurs suicides sur le lieu professionnel ont récemment mis en évidence le mal-être qui règne parfois dans les entreprises soumises à une pression grandissante de la part des investisseurs dans un contexte de compétition internationale accrue, ces résultats sont très intéressants.

Ensuite, une identité d'entreprise forte permet de recruter les meilleurs candidats. Entre deux offres similaires, ils choisiront l'entreprise qui a réussi à les convaincre que sa culture d'entreprise et l'environnement de travail qu'elle propose correspondent le plus à leurs valeurs. Il est intéressant de noter à ce titre que les employés ont une forte tendance à considérer l'identité de l'entreprise où ils travaillent comme une réflexion de leur propre identité.

- A l'occasion d'une fusion, besoin de coordonner et de développer une nouvelle identité consistante

La mondialisation et la compétition accrue sur les marchés ont amené certaines entreprises à fusionner pour rester compétitives. Dans un contexte actuel où les fusions d'entreprises sont de plus en plus nombreuses en nombre et en volume, ce point s'avère de plus en plus pertinent. En effet, les fusions-acquisitions s'accompagnent souvent d'effets négatifs : « the disruption to the internal culture and the likelihood that other stakeholders may become confused about the new identity of the organisation ».

L'identité d'entreprise peut remédier à ces difficultés : "it allows companies to communicate a clear and consistent message to all of their stakeholders in the event of a merger".

Dans cette étude, une des entreprises avait fusionné avec une autre entreprise quelques années auparavant. La collaboration entre les premiers, ingénieurs anglais, et les seconds, spécialistes de la mode allemands, s'est avérée particulièrement compliquée. Leurs cultures d'entreprise étaient très différentes et il a fallu un programme complet de redéfinition d'une identité commune pour que la nouvelle entité puisse surmonter ces incompréhensions. .

- Répondre aux exigences croissantes des stakeholders : plus de transparence et des pratiques éthiques

Les entreprises américaines comme européennes sont de plus en plus contraintes de rendre des comptes quant à leur 'corporate governance'. L'exigence de transparence quant à la manière de gérer une entreprise est réelle et croissante.

Le développement de nouveaux médias, en particulier Internet, amplifie l'impact des informations sur l'entreprise. Ainsi, cette dernière se doit d'apporter un soin tout particulier aux informations délivrées à son sujet. D'où le caractère nécessaire d'une identité d'entreprise claire et affirmée apportant cohérence et crédibilité à la communication de l'entreprise.

Ensuite, la sensibilité éthique des clients, mais aussi de manière croissante des investisseurs, contraint les entreprises à revoir leur identité d'entreprise en fonction de cette nouvelle donne marketing. Communiquer sur ses valeurs pour créer un comportement d'achat (de produits ou de titres financiers), tel est le but des entreprises en proie aux nouvelles exigences éthiques des consommateurs.

- Utiliser l'identité d'entreprise, comme un moyen de gagner un avantage concurrentiel, car elle permet d'influencer la perception que la clientèle a de l'entreprise

Le fait que la compétition internationale se soit accrue contraint les entreprises à trouver de nouveaux moyens de se ménager des avantages concurrentiels.

Fournir des produits ou des services ne suffit plus : « consumers are increasingly taking a holistic perspective on organizations when making purchase decisions and product evaluations. Hence the organization's activities and image are important factors as well as the services and products they produce. »

Afficher ses valeurs est d'abord un élément différenciant, ce qui en positif en termes de vente. Dans cet article, l'exemple de la compagnie pétrolière est probant :

« An interviewee from the oil company also stated that corporate identity could have a beneficial impact on sales: 'I would say that corporate identity is definitely a source of competitive advantage for the company. After all, one of our major products is the sale of petrol to household consumers and it is difficult to find ways of differentiating our petrol from the petrol of competitors. One of the successful ways of doing this is to differentiate our company as a whole from our competitors. For example, we stress our environmental and ethical policies so that consumers can see that we are an organisation operating with integrity and solid principles. »

➤ Utiliser l'identité d'entreprise pour cultiver de bonnes relations B to B

Ici est souligné l'exemple de l'entreprise dans l'industrie du jouet :

« This company appears to have developed strong links with the organizations that it does business with. These relationships have been actively encouraged by senior management, who have used elements of corporate identity (such as communication with employee) to stress the importance of building partnerships in business. »

Et plus l'entreprise est petite et intégrée dans une longue chaîne de B to B, plus la définition d'une identité d'entreprise claire et tournée vers le dialogue avec les partenaires est primordiale.

➤ La mesure dans laquelle l'identité d'entreprise peut être utilisée pour garantir les finances de l'entreprise.

Les investisseurs quand ils cherchent à quelles activités allouer leurs capitaux récoltent des informations sur la rentabilité, le risque et la politique de dividende des différentes entreprises qui les intéressent. De plus en plus, les investisseurs s'intéressent aussi à des actifs intangibles, comme l'identité d'entreprise. En effet, l'identité d'entreprise donne une certaine visibilité aux investisseurs sur l'optique dans laquelle est gérée l'entreprise. Elle

peut réduire le risque d'aléa moral, mais aussi plus simplement leur permettre de discriminer les différentes entreprises en lice.

Maintenant que nous avons défini avec plus de précision quelles étaient les différentes utilités de l'identité d'entreprise en termes de stratégie, voyons les conclusions qu'ont dressées les auteurs : « Despite the lack of consensus on 'what' corporate identity is, there was considerable agreement about the benefits of a strong, positive corporate identity. ».

#### 1-1-4 - Considérations critiques

A ce stade de notre réflexion, soulignons qu'il est difficile de trouver un point de vue critique sur l'utilité de l'identité d'entreprise dans les articles sur l'identité d'entreprise. Seuls la critique de P.A. Dreyfus de 1970 et le texte de Christensen *Self-absorption and self-seduction in the corporate identity game* apportent des nuances à l'idée que l'identité d'entreprise est d'une grande utilité stratégique.

P.A. Dreyfus, dans son article *Corporate identity : a critical assessment*, a avancé trois critiques quant à cette utilité stratégique. Nous allons reprendre ensemble ses critiques, car elles n'ont pas perdu de leur pertinence depuis 1970.

Tout d'abord, elle souligne le fait qu'il n'y a pas de consensus quand aux cibles de la communication sur l'identité d'entreprise :

« At the corporate level however only slightly more than half (53.4 percent) of the executives questioned in the Sandgren & Murtha study named customers as the primary target of identification programs. »

Quelles sont dès lors les autres cibles potentielles ? La communauté financière est évoquée mais P.A. Dreyfus souligne le peu de valeur de cet argument : "If corporate identity is aimed at Wall Street, the men on the street are surprised to hear it. Security analyst Cornelius Sewell of Argus Investors Counsel Inc. disagrees with the 66.3 percent of the Sandgren & Murtha respondents who believe that "good corporate identification planning can increase the market price of a company's stock." "As far as I'm concerned," says Sewell, "the might just as well not spend the money. We analysts have to disregard the way things look. We are just as responsible for knowing the companies that don't do much of a job on presentation.""

Il apparaît donc bien qu'il n'y a pas de cibles définies, et surtout de cibles attentives car activement désireuses de connaître l'identité de l'entreprise ; ce qui remet en cause l'existence de bénéfices que l'on pourrait tirer d'une identité d'entreprise forte et affirmée.

La seconde critique que P.A. Dreyfus avance concerne la conviction que l'on peut attirer des investisseurs avec une identité d'entreprise forte. Elle cite à nouveau C. Sewell :

« Companies tend to exaggerate the value of design. I don't think a new, modern look means a damn thing to the financial value of a stock. An old-fashioned or stodgy image might have a negative effect but not always. In some instances, it connotes a reliable company with a long-standing reputation. »

Il nous faut souligner ici que le texte date de 1970 et que par conséquent, pour l'auteur l'identité d'entreprise est une question de design ; ce qui correspond bien au paradigme de l'époque quant à ce concept.

Elle concède cependant que l'identité d'entreprise peut avoir une utilité marketing, comme le met en lumière M. Jones :

« "a company's shares have to be sold like any other product, so good graphics as part of good corporate identity probably does have an effect on the market. Not because it influences analysts, though. We're concerned with the figures, and it doesn't matter whether they are printed on toilet paper or 18-pound glossy stock. The smart money doesn't buy what's on the surfaces. But if you've got the world's best mousetrap and don't tell anyone about it, no one is going to buy it. A company has to catch the public eye so that private investment will call up their brokers and say, 'How about looking into Company X for me?'"

La dernière critique que P.A Dreyfus fait concerne les gains internes d'une identité d'entreprise positive.

L'auteur abonde d'abord dans le sens de l'identité d'entreprise, puis met en lumière le risque qu'une entreprise court, notamment dans le cas d'un groupe avec des activités diversifiées :

« Many people responsible for creating and maintaining corporate identity see its value as primarily internal. They emphasize its effect in promoting recruitment and encouraging proper attitudes on the part of employees.

A valuable outcome of corporate identity program is that its discipline promotes greater office efficiency. "Corporate identity isn't just design; it's organization,"



says Philip Gips. “One well-designed, color-keyed, and coded form can take the place of three others. This means you cut down on paperwork, simplify purchasing procedures, and reduce expenses all around.”

Giant corporations such as RCA also find that corporate identity programs have the salutary effect of logically regrouping product and services operations. [...]

Corporate identity runs the risk of over-organization with companies as diversified as RCA. Transamerica Corporation is one of the few corporations that pursues a policy of ‘conglomerate identity’, a goal that one designer as trying to establish a common denominator between apples, bananas, and oranges. RCA leaves its subsidiaries (NBC, Random House, Hertz) free to develop their own design programs. »

Passons maintenant à la critique de M. Schultz, M.J. Hatch, M.H. Larsen, L.TL Christensen et G. Cheney. Ils ont écrit un article dans Expressive Organization, en 2002, intitulé : *Self-Absorption and Self-Seduction in the Corporate Identity Game*.

Ils pensent qu’aujourd’hui toutes les entreprises se sont engagées dans des campagnes de communication institutionnelle pour promouvoir leur identité d’entreprise. Elles dépensent beaucoup d’argent pour se forger des identités positives et discriminantes, en espérant une traduction concrète en terme de résultat économique. Ils soulignent que ce n’est pas une hérésie, car les produits qu’elles vendent sont de plus en plus similaires et faciles à copier pour la concurrence. La mondialisation a brouillé les limites spatiales et temporelles. Si nous ajoutons à cela, le fait que les consommateurs sont maintenant de plus en plus attentifs à la ‘corporate gouvernance’ des entreprises, nous pouvons aisément comprendre, que les entreprises ressentent le besoin d’une part de se donner de la visibilité en communiquant avec des symboles corporate forts, et d’autre part de justifier socialement leur existence (ne plus seulement avoir pour raison d’être le profit). Comme les auteurs le formulent : « Identity is the issue, and communication seems to be the answer ».

Ce n’est pas là que se situe le danger pour les auteurs ; ils décèlent ces mêmes problèmes. Mais c’est la solution apportée qu’ils remettent en cause.

La difficulté dans cette course à l’identité selon les auteurs de cet article est de ne pas devenir trop « self-absorpted ». Que veulent-ils signifier par ce terme ?

Ils pensent qu’il y a une tendance dangereuse dans les campagnes de communication institutionnelle actuelles : elles sont à sens unique et font peu de place à l’interactivité. La course à l’identité d’entreprise est effrénée : chaque entreprise a un programme d’identité

d'entreprise en cours et se repositionne régulièrement en fonction des actions stratégiques des autres protagonistes du marché et des évolutions des attentes des différentes cibles.

Donnons deux exemples. Le premier est celui donné par les auteurs du texte. Il s'agit du slogan « Think » d'IBM, qui a été repris par nombre de ses concurrents, notamment par Apple dans « Think different ». En effet, rares sont les entreprises qui gardent les mêmes symboles corporate des années durant.

Seule une marque de la renommée de Paris Match peut se permettre une telle constance. Le magazine a eu en effet le même slogan depuis 1976 : « Le poids des mots, le choc des photos ». Mais nous avons vu en janvier 2008 et cela fera l'objet de notre seconde illustration, que même Paris Match veille à se rappeler son identité d'entreprise quand elle l'estime menacée. En effet, Paris Match a tenu, face à la montée de magazines comme *Public* ou *Choc*, à ré-affirmer son positionnement de magazine d'actualités, loin de la presse people dite « trash ». Ce n'est pas le fruit de difficultés commerciales, les années 2006 et 2007 ont été très encourageantes, mais bien la volonté de « rester dans la course ». C'est cette pression constante qui éloignent les équipes du top management responsable de la communication institutionnelle du reste de l'entreprise d'une part et des stakeholders d'autre part. En effet, absorbés dans leur bataille concurrentielle, ils négligent ce que pense la base de l'entreprise et ils présument de l'intérêt que les différents stakeholders portent à ces campagnes de communication institutionnelle.

« Large corporations and other organizations have become so preoccupied with carefully crafted, elaborate, and univocal expressions of their mission and « essence » that they often overlook penetrating questions about stakeholder involvement. [...]

In a world saturated with symbols, where there is a great demand for every organization to keep communicating, it is easy to think that each message and every campaign are taken seriously and received in the ways designed. But such meanings are often malleable, unstable, and of only ephemeral interest. In fact in many cases, cynicism may be the most prominent outcome.

Our closing message is simply that organizations should not assume either that their identity 'are' what they tell them to be or that people necessarily care. »

Nous avons donc étudié les critiques que au paradigme qui stipulait que l'identité d'entreprise est un outil stratégique puissant. Sans remettre en cause complètement ce dernier, les auteurs cités apportent des nuances importantes.

Pour faire une transition avec la seconde sous-partie de cette réflexion sur l'utilité stratégique de l'identité d'entreprise, reprenons un des derniers arguments de l'article de Christensen : « Organizations should not assume that their identity 'are' what they tell them to be ».

Cette idée existait déjà dans le texte de référence *Deriving an operational measure of corporate identity*. J. van Rekom met aussi en lumière le fait que les responsables de la communication institutionnelle de l'entreprise dans leur fièvre vont occulter le fait qu'à court terme l'identité d'entreprise est plus un cadre duquel il n'est pas conseillé de sortir s'ils souhaitent élaborer des campagnes de communication efficaces (car crédibles), plutôt qu'une variable sur laquelle ils peuvent jouer pour atteindre des objectifs.

J. van Rekom l'exprime ainsi :

« The fit between an organization's factual corporate identity and its communicated corporate identity is a crucial factor determining the effectiveness of communication (van Riel, 1995). Idealistic, PR-inspired messages tend to ignore the present cultural values and the employees' attitudes (Merkle, 1992). [...]

The role of an organization's corporate identity as a constraint on corporate communication is primarily relevant in the short term. In the long term, management can influence the organization's identity, and, depending on management's chosen corporate strategy, can realize an improved or repositioned corporate image.

Bernstein (1986) formulates the issue of corporate communication in terms of the traditional sender-receiver model. The organization's corporate identity defines the domain of the signals which can be sent to stakeholders. The organization's central value orientations, which permeate all its behaviour and are consciously or unconsciously present in the minds of an organization's employees, can form an excellent source of inspiration, especially if they are unique for the organization in question. This may sound obvious, but in practice it is not – exactly because the central values which permeate the employees' behaviour are so self-evident to them. »

D'où l'utilité des méthodes de diagnostic d'identité d'entreprise : elles permettent aux équipes de management d'acquérir une grande connaissance de leur entreprise et de gérer l'image et la communication d'entreprise de manière plus pro-active et plus intelligente.

## **1-2 - Méthodes de mise à évidence de l'identité d'une entreprise**

Nous avons précédemment mis en lumière l'importance de bien connaître son identité d'entreprise pour réaliser des campagnes de communication efficaces.

Plusieurs méthodes de diagnostic de l'identité d'entreprise existent.. C.B.M. van Riel. et J.M.T. Balmer parcourent les plus significatives dans leur article *Corporate identity: the concept, its measurement and management*, publié en 1997. Nous les détaillerons, puis nous nous intéresserons à la méthode proposée par l'école française, pour terminer avec la méthode paraissant la plus opérationnelle : « the means-end measurement method » de J. van Rekom.

### **1-2-1 - “Determining the actual corporate identity” de C.B.M. van Riel. et J.M.T. Balmer**

« During the last decade, several methods have been developed which have the objective of revealing an organization's actual corporate identity. »

Seules trois de ces méthodes sont assez systématiques pour être opérationnelles :

- the laddering technique
- Balmer's affinity Audit (BAA)
- –Bernstein's spiderweb method

Détaillons-les successivement.

#### **- The laddering technique**

Il s'agit d'interviewer des employés de l'entreprise : la question de ce qui est important pour eux leur est posée. Graduellement, l'interviewer cherche à obtenir des réponses abstraites, qui ont plus de chance d'être communes à tous les départements de l'entreprise donc d'être des éléments de l'identité d'entreprise :

« The method includes open interviews whereby employees are asked to describe what they do (i.e. their job description), how they do it (i.e. their work activities), why they work in this way (i.e. behaviour) and why they consider this type of behaviour to be important. [Their values] are ascertained by asking the question “What is important to you?” The question is repeated until a chain of meanings is built up which leads

through levels of increasing abstraction from the concrete attribute, via its consequences, to the underlying values. »

Ainsi cette méthode mène à la découverte des valeurs de l'entreprise. Nous avons vu dans différentes taxinomies dans la première section, que l'identité d'entreprise était un concept plus large que celui de valeurs d'entreprise. Par conséquent, cette méthode peut être utilisée comme une première étape. Mais elle ne donne seulement qu'un point de vue interne et focalisé sur les valeurs de l'identité d'entreprise.

Etudions maintenant la méthode proposée par Balmer :

#### - **Balmer's affinity audit**

L'objectif de Balmer est assez similaire : "This method has the objective of explaining the driving forces which sustain an organization's corporate identity."

Balmer considère que l'entreprise est traversée par plusieurs systèmes de valeurs et de croyances et que les systèmes dominants constituent la personnalité de l'entreprise, qui une fois percée à jour est une voie d'accès à l'identité d'entreprise.

Sa méthode est assez classique ; elle est fondée exclusivement sur une collecte d'informations qualitatives. Elle présente néanmoins une dimension intéressante dans la mesure où Balmer l'a décomposée en quatre étapes. Ainsi elle est dotée d'une dimension opérationnelle limitée mais réelle :

« The BAA involves a basic four stage process:

- (1) Establish the corporate mission and strategy
- (2) Reveal the dominant systems of values and beliefs within the organization
- (3) Evaluate such systems of values and beliefs against the corporate mission and strategy
- (4) Nurture those values and beliefs which support the corporate mission and strategy.»

Cependant, cette méthode présente la même limite que la précédente dans le sens où elle délivre un point de vue interne, donc partiel. Certes, « Balmer is of the view that it might be possible to develop a similar audit which is undertaken among an organization's external stakeholders », mais la méthode n'est pas complète dans sa forme présente.

#### - **Bernstein's spiderweb method**

Elle présente l'intérêt d'être : "a more pragmatic and less time-consuming way". Comme la méthode de Balmer elle est qualitative ; elle repose sur des discussions de groupe où il est demandé aux équipes managériales de décrire l'entreprise en des termes de plus en plus généraux. Au fil des discussions, apparaissent différents attributs associés à l'entreprise. Les salariés classent ensuite ces attributs et sont retenus les huit premiers qui deviennent des critères selon lesquels les salariés vont noter l'entreprise.

Dans l'exemple ci-dessous, sont représentés, chacun par un axe, les attributs que des salariés néerlandais ont associé à leur entreprise. Ils ont donné deux notes à l'entreprise au regard de ces huit critères : celle qu'ils pensent qu'elle a réellement au moment de l'interview et celle qu'ils souhaiteraient qu'elle ait.

La schématisation en « toile d'araignée » permet de mettre en lumière les différences entre identité réelle et identité souhaitée : cette méthode est un outil performant pour orienter les campagnes de communication à venir de l'entreprise.

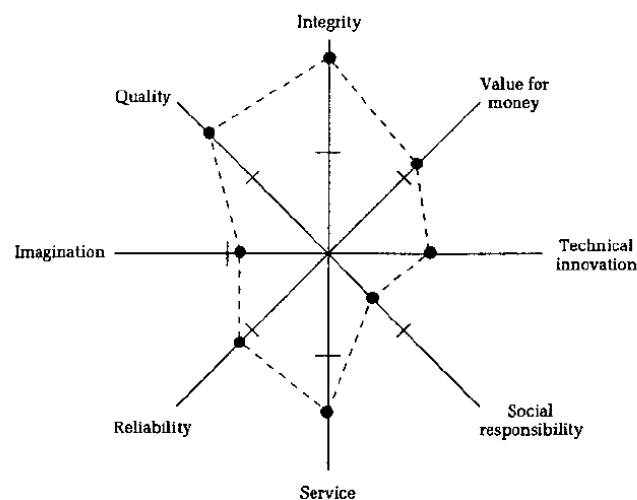


Figure 5.  
Bernstein's spiderweb  
method

Toutes ces méthodes sont intéressantes. Cependant tentons de poursuivre notre recherche d'une méthode de mesure plus efficace de l'identité d'entreprise car celles présentées ci-dessus restent partielles et réifient la richesse du concept de l'identité d'entreprise.

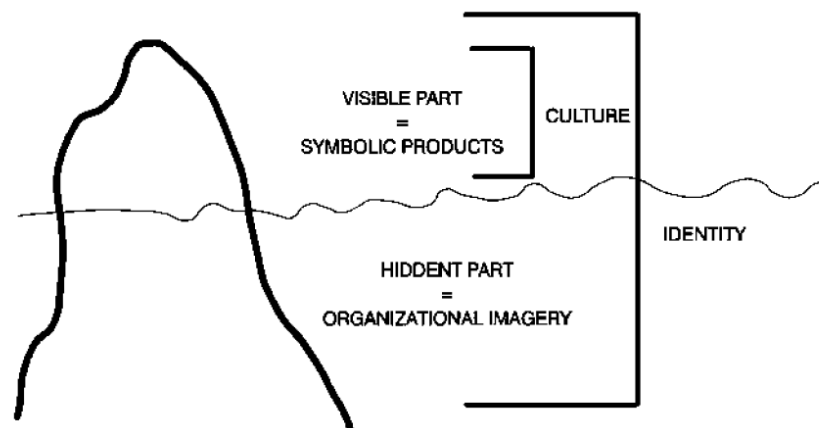
## 1-2-2 - Une approche plus complète

L'approche de l'école française de l'identité d'entreprise semble plus complète, et cela transparait notamment à travers l'article *Understanding corporate identity: the French school of thought*, de B. Moingeon et B. Ramanantsoa, qui s'intéresse à la 'partie immergée de l'iceberg' :

European  
Journal  
of Marketing  
31,5/6

386

Figure 2.  
Corporate culture and  
corporate identity



Cette approche du diagnostic de l'identité d'entreprise est très intéressante car elle ne s'arrête pas à la description de ce qui est visible mais cherche à mettre en lumière les dynamiques profondes qui traversent l'entreprise ; les auteurs pensent que c'est là que réside l'unicité et donc l'identité de l'entreprise.

« Even if [the symbolic products] are unique to the organization which is being studied, they exist, nevertheless, only at a superficial level. Their description, even though it is necessary for the diagnosis of organizational identity, is insufficient. It is necessary to identify the driving force which generates these rites, myths and taboos. It is necessary to work back to the actors and their psychological mechanisms – the roots, the foundations, the “why” of the organization’s culture. Symbolic products are in fact the visible manifestations of a common organizational imagery (Larçon and Reitter, 1979, 1984). This organizational imagery is constituted by the set of basic assumptions, impulses, and values which govern (not necessarily consciously) the behaviours of organization members. »

Cette notion d' 'imagerie organisationnelle » constitue le principal apport de l'article ; elle ajoute au champ d'analyse du diagnostic d'identité d'entreprise l'étude des éléments relevant de l'inconscient qui gouverne au quotidien l'entreprise.

En ce sens, cette étude élargit considérablement le champ du diagnostic de l'identité d'entreprise ; et c'est en cela qu'elle est pertinente à ce stade de l'étude..

Une difficulté subsiste néanmoins : comment étudier un champ aussi vaste et trouver l'accès à une 'organizational imagery' dont les employés de l'entreprise sont eux-mêmes inconscients. Une méthode est proposée dans l'article : une socioanalyse, fondée sur les concepts de Bourdieu . Elle consiste à réaliser des interviews des employés où le sociologue a un rôle de scribe et amène les salariés à formuler des idées qui relèvent de leur subconscient. C'est la comparaison des différentes interviews qui lui donne accès à l' 'imagerie organisationnelle'.

En quoi cette approche est-elle meilleure que celles préexistantes ?

« Cultural approaches identify symbolic products (such as rites, the organization of time and space, etc.) which characterize an organization. Such approaches usually remain at a purely descriptive level because they are not based on a theoretical framework and conceptual apparatus capable of yielding explanations of reasons behind the observed symbolic products. [...] This methodology can be adapted to diagnose the identity of an organization. In fact, it leads agents to carry out a genuine analysis, in the course of which they uncover (and at times even discover) images that reveal basic assumptions which they hold, often unwittingly. A socioanalytical study of organizational imagery involves concentrating on the discourse held by members of a firm, and within this discourse, on clues that reflect or betray the underlying imagery. It is therefore an original and efficient methodology for diagnosing corporate identity. »

En plus de donner accès à la dimension inconsciente de l'identité d'entreprise, cette approche dépasse le stade de la description des caractéristiques visibles de l'entreprise : elle donne des pistes pour les expliquer en mettant en lumière les dynamiques profondes qui président à la vie de l'entreprise. La démarche ne s'intéresse pas seulement à ce qu'il se pense devant les yeux des analystes :

« A diagnosis of identity is simultaneously a synchronic and diachronic analysis. The concept of identity is tightly connected to the concept of history. Identity is the product of the history of the organization. In this sense, identity provides the organization with certain stability. But identity also produces history. It contributes



to the shaping of perceptions and the actions of organization members. It limits or opens realms of possibility by acting as a force of inertia or as a force of progress. »  
C'est l'idée que nous avons développée précédemment : l'identité d'entreprise est un cadre pour la communication institutionnelle qui est à la fois potentialité et limite.

Nous pouvons donc conclure avec les auteurs que :

« The theoretical framework presented in this article, as well as the proposed methodology, permit marketing executives to obtain a better understanding of the internal dynamics of their of their organizations, and how these symbolic products communicate by sending signals (internally and externally) that have not been created in a deliberate and conscious way. This knowledge of the corporate identity should be an important step in a" communication strategy. »

### 1-2-3 - Une approche plus normative : Les critères d'Albert et Whetten

Dans son article Deriving an operational measure of corporate identity, J. van Rekom reprend une idée développée par S. Albert et B.M. Whetten<sup>25</sup> pour fonder à partir de celle-ci une méthode de diagnostic de l'identité d'entreprise.

S. Albert et B.M. Whetten dans leur article de 1985 ont énuméré trois critères : les caractéristiques de l'entreprise qui répondent à ces trois critères peuvent être considérées comme appartenant à l'identité de l'entreprise ; il s'agit d'une condition à la fois nécessaire et suffisante :

« Albert and Whetten (1985) formulated three requirements for corporate identity:

(1) *Claimed central character*: features that are seen as the essence of the organization.

(2) *Claimed distinctiveness*: features that distinguish the organization from others.

(3) *Claimed temporal continuity*: features that exhibit sameness over time.

For purposes of defining corporate identity as a scientific concept, they consider each of these three criteria necessary and as a set sufficient. »

Décrivons brièvement ces trois critères. « Claimed central character » détermine les caractéristiques qui sont de l'ordre de l'essence de l'entreprise, ce qui signifie pour les auteurs : « Characteristics of the respective organizations which are the focus of important

---

<sup>25</sup> Albert, S. et Whetten, D.A. (1985), *Organizational identity*, Cummings, L.L., et Staw, B.M. (Eds), *Research in organizational behaviour*, Vol.7, pp. 263-95

decision-making activities. Organizational leaders tempt to define the organization's central characteristics as a guide for what they should do and how other institutions should relate to them. »

“Claimed distinctiveness” réfère aux caractéristiques de l'entreprise qui la distinguent des autres entreprises : “Identification is a classification of the self that identifies the individual as recognizably different from others”. Deux précisions sont apportées : une entreprise peut être unique dans sa région, ou dans son secteur ; autrement dit, il suffit qu'elle soit unique sur son marché dit pertinent, au regard de l'élément considéré.

Enfin, « claimed temporal continuity » signifie que l'élément considéré doit rester constant dans le temps s'il veut être qualifié de constituant l'identité d'entreprise.

Prenons un exemple : une entreprise de service se dit très attentive à la satisfaction de ses clients. Pour que cet élément soit considéré comme une composante de son identité d'entreprise, l'entreprise devra d'abord montrer que maximiser la satisfaction de ses clients est le dénominateur commun de toutes les décisions de management qui sont prises par ses employés (critère de « centrality »), ensuite qu'elle la seule à se donner cette priorité sur son marché pertinent (critère « distinctiveness ») et enfin que c'est une constante stratégique depuis de nombreuses années. Il s'agit d'un triple test. Si l'entreprise échoue sur un critère, l'élément ne peut être accepté comme composante de l'identité d'entreprise.

Cette approche normative de S. Albert et B.M. Whetten ne trouve pour le moment que peu sa place dans une réflexion sur la dimension pratique de l'identité d'entreprise ; elle demeure encore au stade de la définition. Cependant, elle trouve sa place dans notre réflexion car J. van Rekom à partir de ces critères présente une méthode de diagnostic de l'identité d'entreprise : « The means-ends measurement method ».

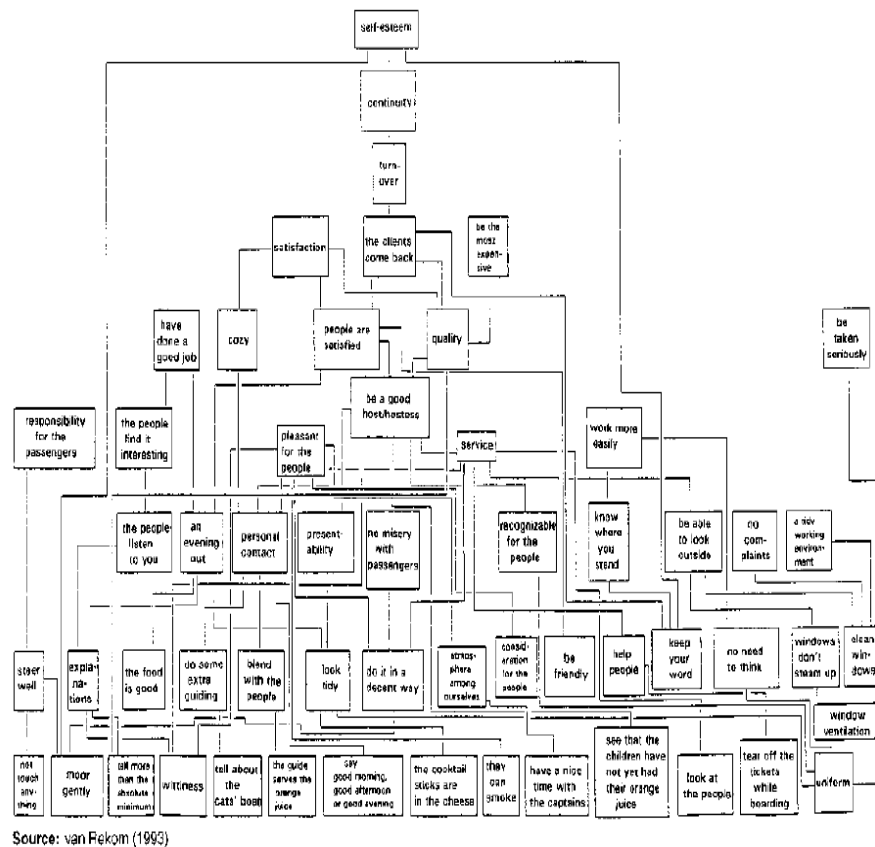
Lors de l'application concrète, le critère qui lui pose de plus de difficultés est celui de « centrality » :

« The centrality criterion implies that statements on an organization's corporate identity make sense if they allow the organization to be recognized as a whole. This criterion is difficult to apply in modern organizations. Work is divided across the different jobs in an organization. Many employees perform totally different tasks within the organization, and they may have totally different working styles and ways of behaviour. It is questionable whether any organization could emerge as one single unity under all circumstances. Complete agreement may be non-existent within organizations. Strictly speaking, identity elements which apply to only one

department cannot be considered elements of the identity of an organization as a whole, i.e. of its corporate identity. »

La division du travail dans l'entreprise pose ici problème car elle rend moins accessibles les dénominateurs communs à toutes les prises de décision dans l'entreprise, autrement dit les éléments qui répondent au critère de « centrality ».

Pour sortir de cette impasse, l'auteur utilise le postulat que la délégation du travail dans une entreprise entre les différentes divisions se fait selon « a means-ends pattern ». Cela signifie que les moyens pour atteindre les objectifs de l'entreprise deviennent les fins des différentes divisions. Cette décomposition des objectifs de l'entreprise en une chaîne de sous-objectifs assignés à des unités de plus en plus petites crée une structure de délégation du travail (voir exemple ci-dessous).



Cette super-structure est le signe de l'existence d'éléments communs à toutes les divisions dans l'entreprise. La délégation du travail selon cette décomposition des objectifs de l'entreprise en sous-objectifs est à la fois source d'hétérogénéité et d'homogénéité, dans

la mesure où elle donne une tâche spécifique à chaque employé mais aussi une direction dans laquelle faire cette tâche : elle assigne des sous-objectifs à chacun qui vont contribuer tous ensemble à la réalisation des objectifs de l'entreprise dans son ensemble.

Ainsi, la division du travail n'est plus un obstacle à la mise en lumière de caractéristiques qui sont au centre de toutes les prises de décision de l'entreprise ; et le critère de « centrality » devient applicable :

“The criterion of “centrality” is satisfied by the goals and values through which the organizational heterogeneity coheres, rather than by the huge range of concrete organizational manifestations. This is why some authors (e.g. Alvesson, 1994; Larçon and Reitter, 1979) speak of “coherence”. The elements which provide the coherence among the heterogeneity in an organization are the elements central to the diverging, heterogeneous whole.”

L'identité d'entreprise réside donc dans ses objectifs communs à toutes les divisions. Ainsi pour diagnostiquer l'identité d'entreprise est-il nécessaire de reconstituer cette chaîne d'objectifs et de sous-objectifs qui structure l'entreprise afin de remonter petit à petit au cœur de l'entreprise, aux éléments communs à toutes les prises de décision :

« Means-end analysis of the organization members' actions tackles the problem of establishing homogeneity among the heterogeneous actions of organization members exactly where it arises: in the means-end structure of the division of labour (March and Simon, 1958). »

L'exemple de structure de délégation du travail que nous avons pris précédemment a été obtenu avec la technique 'laddering'. Elle diagnostique l'identité d'une entreprise de croisières en bateau :

« It represents an exploratory pilot study done with six respondents and shows not only the descriptions of organization members and what they are doing, but also the way they cohere. The most concrete activities are found at the bottom of the Figure, the higher goals at which they are aimed are at the top. One of the concepts on the bottom line is, for instance, “the guide serves the orange juice”. Serving the orange juice is important in order to (following the line upward) “blend with the people”. “Blending with the people”, in turn, is important in order to have “personal contact”. “Personal contact” is important in order to provide “service”, which is a means to “be a good host”. Following the line further upward, we find as a higher goal of “being a good host” that the “people are satisfied”. That is important,

because the “clients come back”, which results in a higher “turnover”. This serves the working there. »

Dans la partie la plus supérieure de la structure, se trouvent les activités et les préoccupations qui sont communes à tous les employés.

Les deux autres critères doivent être a priori aussi respectés pour valider ce qui constitue l'identité d'entreprise. Mais J. van Rekom défend ici l'idée que le critère « centrality » englobe les deux critères restants : « distinctiveness » et « continuity over time » .

Il estime que cette intuition qu'il utilise doit faire l'objet de recherches supplémentaires, mais que si elle était confirmée, le premier critère d'Albert et de Whetten permettrait de mettre en lumière seul les composantes de l'identité d'entreprise :

« Summarizing, centrality in the means-end structure of organization members' activities seems to point to those activities which are common across the organization and which may be specific to the organization. If future research confirms the hypothesis that it also points to continuity over time, centrality may turn out to be the single criterion subsuming all three criteria »

Reste à montrer donc en quoi la centralité dans la structure de délégation nous donne un aperçu adéquat de la centralité de l'élément dans l'entreprise (le premier critère d'Albert et Whetten). Ce lien entre les deux centralités n'est pas évident au premier abord. Nous avons vu que la construction du schéma présenté se faisait à partir d'interviews d'employés décrivant leur travail pour enfin leur poser la question « What is important here for you? ». Cette question les amène à justifier la manière dont ils font leur travail, qui n'est autre que le sous-objectif que la décomposition des objectifs de l'entreprise leur a attribué. La question est posée plusieurs fois, afin que les réponses deviennent de plus en plus générales donc de plus en plus susceptibles d'être communes à toute l'entreprise.

Si la même réponse est donnée par un grand nombre de personnes, son contenu figure dans les ramifications les plus hautes de la structure de délégation, pour bien représenter son caractère commun à toute l'entreprise. Une telle réponse se verra affecter un coefficient de centralité élevé; elle sera impliquée dans un grand nombre de « means-ends relationships ». Cette réponse sera-t-elle aussi centrale au sens d'Albert et Whetten ? Il y a de grandes chances que la réponse soit positive, car nous avons vu que les employés donnaient des réponses de plus en plus générales. Or les valeurs tendent à être plus générales que les pratiques. Pousser les employés à donner des réponses de plus en plus générales autorisera un dévoilement progressif des valeurs de l'entreprise. Or qu'est-ce qui préside à toutes les

prises de décisions de l'entreprise (critère de « centrality » d'Albert et Whetten) ? Ce sont bien les valeurs de l'entreprise.

Ainsi ce qui sera central dans la structure de délégation du travail le sera aussi au sens d'Albert et Whetten.

Nous pouvons donc conclure avec J. van Rekom que :

« Restating the activities of organization members in their means-end pattern shows the meanings which are the common thread in the heterogeneous activities of individual employees. Operationally, centrality to the organization means centrality in the network of means-end relations among organizational activities. This operationalization renders corporate identity accessible to empirical investigation. It helps an organization to overcome the difficulty emerging too often when assessing corporate identity: gaining insight into the daily practices which have been delegated to the shopfloor but whose interpretation is unknown to management, and gaining insight into the self-evidences of their daily company life. These insights are needed in order to claim the organization's essence through corporate communication, in such a way that it can be enforced by the organization's employees and recognized by the stakeholders. »

Nous avons mis en lumière dans cette partie les bénéfices que l'on pouvait tirer d'une identité d'entreprise positive. Nous en avons déduit l'importance stratégique pour les entreprises de connaître leur propre identité et nous avons présenté des méthodes pour la diagnostiquer. Maintenant que les équipes dirigeantes ont ces informations en main, vont-elles leur être d'une quelconque utilité opérationnelle ?

## **2 – L'identité d'entreprise est-elle un concept avec une dimension opérationnelle ?**

Nous allons voir dans une première sous-partie que la réponse à cette question est positive ; le management de l'identité d'entreprise peut résoudre des problèmes stratégiques mais sous certaines conditions que nous étudierons. Quand nous aurons posé la dimension opérationnelle de l'identité d'entreprise, nous nous intéresserons plus précisément aux programmes d'identité d'entreprise, au type de solution qu'ils apportent. Nous verrons alors deux exemples. Et enfin, nous nous intéresserons aux problèmes qui restent aujourd'hui en suspens.

### **2-1 – Le 'Corporate Identity mix' pour réconcilier identité réelle et souhaitée**

#### **2-1-1 - Une réelle dimension opérationnelle du concept**

Prenons un exemple : je suis le manager d'une entreprise A et j'ai fait faire un diagnostic de l'identité de mon entreprise. Les résultats ont montré que mes différents stakeholders me voyaient comme une entreprise fiable, qui respecte ses engagements notamment en termes de calendrier mais qui souffre d'un manque d'innovation..

Je commande une autre étude qui me montre que je lance le même nombre d'innovations que mon concurrent l'entreprise B et que mes produits sont bien distribués. Je peux en déduire que ce n'est pas au niveau de ma politique d'innovation ou de distribution qu'il faut que j'agisse ; je pâtis d'une image négative en terme de capacité à innover.

Nous avons vu que l'image d'entreprise était le fruit de toutes les interactions du stakeholder avec l'entreprise : « the net result of the interaction of all the experiences,

beliefs, feelings, knowledge and impressions that each stakeholder has about an organization. Since organizations have many stakeholders, each with a variety of backgrounds, objectives and levels of dependency, it cannot be expected that there will be a single, uniform and consistent image.” (Markwick et Fill)

Cette multiplicité pousse donc l’entreprise à faire appel à un programme d’identité d’entreprise pour résoudre un problème d’image : « Image, therefore, exists in the mind of each stakeholder and cannot be managed directly. Management seeking to influence these images held of their organization can only do so through the management of the corporate identity. »

L’entreprise va dessiner son identité d’entreprise afin que lorsqu’elle assure sa promotion institutionnelle, une image positive se forme dans l’esprit des différents stakeholders.

En effet, quand les équipes dirigeantes vont recevoir les résultats du diagnostic de l’identité d’entreprise, elles vont constater d’une part des écarts entre l’identité d’entreprise perçue et souhaitée et l’identité d’entreprise réelle et d’autre part, des écarts entre son identité et celle de ses concurrents. Ces écarts sont autant de potentialités stratégiques pour l’entreprise.

Reprenons l’exemple que nous avons développé précédemment : l’entreprise A réalise qu’elle bénéficie d’une image négative en termes de renouvellement de ses produits. Il y a donc bien un fossé entre l’identité souhaitée – celle d’une entreprise dynamique et innovante- et l’identité perçue par les différents stakeholders – une entreprise qui se renouvelle peu.

Sur le plan stratégique, deux possibilités s’offrent alors à l’entreprise A : soit l’entreprise B, son unique concurrent, pâtit de la même image, soit l’entreprise B bénéficie au contraire d’une image positive dans ce domaine.

Dans le premier cas, il faudra créer un programme de management de l’identité d’entreprise, avec pour objectif l’exploitation de l’avantage concurrentiel que l’entreprise pourrait acquérir, en étant la seule entreprise du marché à avoir une image d’entreprise innovante.

Dans le second cas, il faudra aussi mettre en place un programme de management de l’identité d’entreprise mais qui cette fois aura pour objectif de combler le fossé qui sépare A de B en termes d’image d’entreprise innovantes, voire dépasser B.



Nous voyons donc que les programmes d'identité d'entreprise peuvent dans une certaine mesure d'apporter des solutions concrètes à une entreprise. Cependant cette utilité opérationnelle connaît quelques restrictions.

### 2-1-2 - Un outil opérationnel sous certaines conditions

#### **A un problème spécifique...**

Soulignons ici que si l'identité d'entreprise est un outil stratégique réel, elle n'est en aucun cas la panacée. Elle ne peut agir que sur certains maux de l'entreprise : ceux qui précisément ont pour origine un mauvais management l'identité d'entreprise.

Quels sont ces problèmes ? Ils ne sont pas toujours directement formulés en terme identitaire. En effet, la plupart du temps seul le symptôme d'un problème identitaire est visible comme par exemple une image négative. Illustrons cette hypothèse: une étude met en avant le fait que les concurrents de Paris Match considèrent que « les journalistes de Paris Match sont des paparazzis prêts à tout pour un scoop ». On observe un problème d'image négative certes, mais celui-ci masque un problème identitaire. Les stakeholders n'ont retenu dans le slogan de Paris Match « Le poids des mots, le choc des photos » que la seconde partie. Dans un contexte de montée des magazines people « trash » comme Public ou Choc, Paris Match est maintenant associé directement à cette presse à scandale plutôt qu'à un magazine d'actualité. Il existe donc un fossé entre son identité désirée – être un magazine d'actualité comprenant des reportages photos percutants<sup>26</sup>- et son identité réelle.

Mais il faut être vigilant car tous les problèmes d'une entreprise, et plus particulièrement tous ses problèmes d'image ne trouvent pas leur solution dans un programme d'identité d'entreprise. Une identité d'entreprise bien définie et communiquée ne permettra jamais de masquer la réalité de ses performances réelles : il est par exemple impossible d'altérer une image négative du fait d'une distribution trop sporadique par le seul biais d'une communication réussie.

Christensen dans son article *Self-Absorption and Self-seduction in the Corporate Identity Game* insiste bien sur le fait qu'un diagnostic d'identité réalisé va mettre en lumière un

---

<sup>26</sup> La fiche titre que Paris Match distribue à ces annonceurs potentiels montre que Paris Match se considère comme un magazine d'actualité générale, en concurrence avec L'Express, Le Point, Le Nouvel Observateur, Courrier International, Marianne, Le Figaro magazine, Le Monde 2, Télérama, VSD, Gala ou Voici.

problème précis, un fossé entre identités réelle et désirée, qui trouve sa source dans une mauvaise articulation de l'identité de l'entreprise et qui doit trouvera sa solution dans une refonte de cette articulation et non pas dans la création d'une nouvelle identité.

Il pense en effet que si les entreprises ont prodigué de réels efforts pour promouvoir leur identité ; elles ont perdu de vue le fait que la production de nouveaux symboles corporate ou de nouvelles campagnes de communication institutionnelle n'étaient pas une fin en soi. Le foisonnement de messages corporate est tel que pour rester dans la course les entreprises alignent les actions corporate ne répondant plus à un problème précis et identifié.

N. Markwick et C. Fill dans leur article *Towards a framework for managing corporate identity* défendent cette meme idée :

« What is still missing is the integration of the CIMP with strategic management where the purpose of the image studies is to contribute to the organization's strategic development, rather than just with the communication of further visibility cues. »

C'est un phénomène que Christensen appelle 'Self-Absorption' et qui rend les campagnes inutiles. En effet, au regard des éléments qui composent l'identité d'entreprise (cf schéma ci-dessous), ce serait illusoire de vouloir créer instantanément une nouvelle identité. Il est évident que la plupart des éléments de la taxonomie suivante sont des composantes de l'identité d'entreprise qui se sont formés au fil du temps, par sédimentation., Une entreprise ne pourra inventer une nouvelle philosophie ou de nouvelles valeurs par simple décret. Le risque ici serait même de fourvoyer les stakeholders et de perdre toute crédibilité. L'identité d'entreprise est un concept participant à une dynamique de long terme.

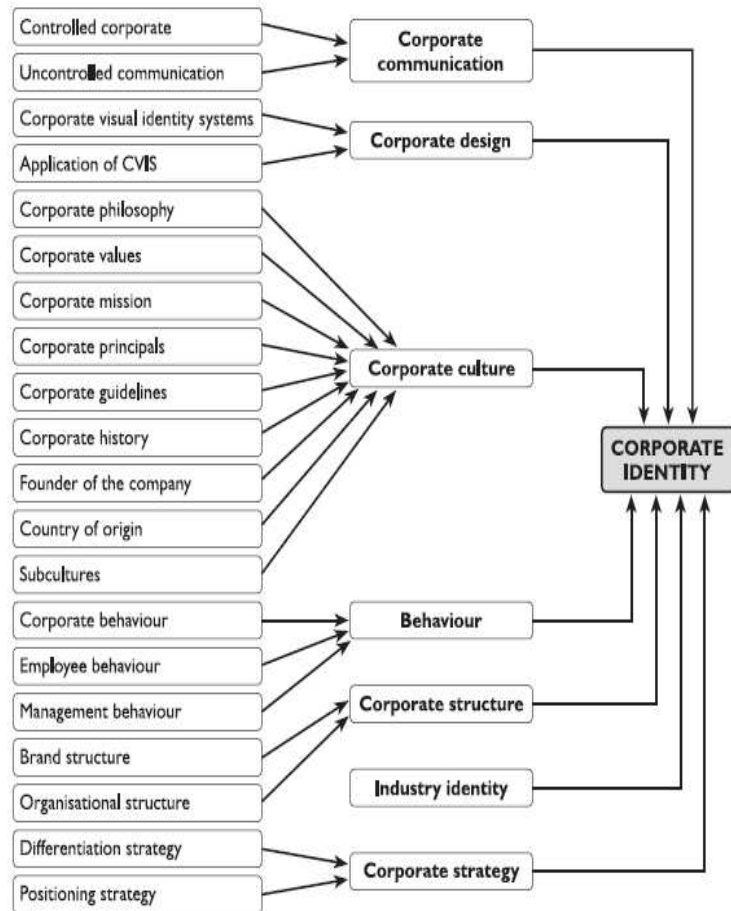


Figure 1: Corporate identity components

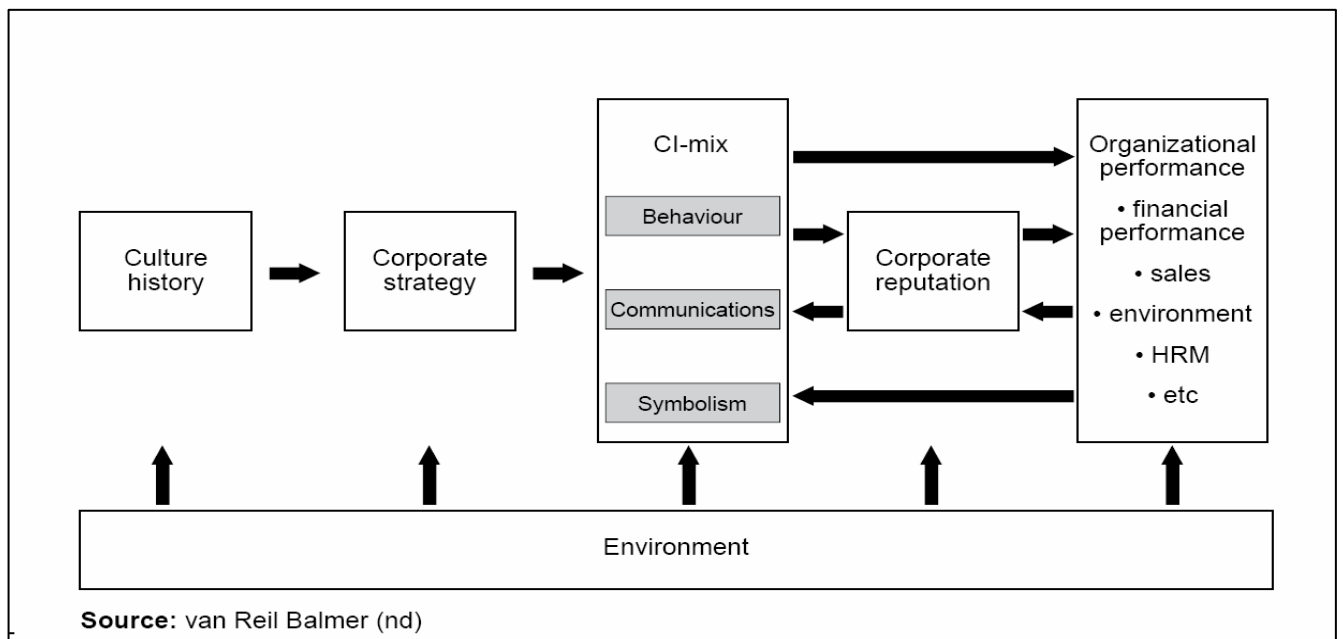
De plus, le développement récent de la communication institutionnelle a conduit à la multiplication des messages en lien avec l'identité d'entreprise. Par conséquent, une certaine saturation des stakeholders peut être aujourd'hui observée.

Pour que ces derniers continuent à prêter attention à cette communication, deux recommandations du texte de Christensen et al ressortent. Premièrement, il est inutile de faire de la communication sur son identité d'entreprise comme une fin en soi, au risque de brouiller les pistes et de réduire la visibilité au moment de faire plus tard une campagne communiquant cette fois sur un vrai problème. Deuxièmement, il est inadéquat d'apporter des solutions en termes d'identité d'entreprise quand la cause du problème est autre.

Les programmes d'identité d'entreprise sont destinés à résoudre des problèmes identitaires ; lorsqu'il existe un par exemple fossé entre identité désirée et identité réelle de l'entreprise.

### ... une solution spécifique

Aux problèmes que nous évoquions précédemment, les programmes d'identité vont apporter une réponse particulière. On l'appelle le 'Corporate Identity mix'. Comme le Marketing mix, il s'agit d'un ensemble de politiques à élaborer pour répondre à un problème stratégique. C.M.B. van Riel et J.M.T. Balmer parlent de « marshalling the Marketing mix » ; cela signifie qu'aux quatre 'P' habituels du mix, vont être ajoutés le symbolisme, la communication institutionnelle et le comportement (voir le schéma ci-dessous).



1. Si nous reprenons le schéma de C.B.M. van Riel et J.M.T. Balmer dans leur article de 1997, *Corporate identity : the concept, its measurement and management*, nous observons directement le fait que la stratégie débouche sur le 'Corporate Identity mix' (CI-mix) :

Nous allons d'abord étudier plus en profondeur ce lien puis nous nous intéresserons au CI-mix en lui-même et à sa spécificité.

N. Markwick et C. Fill dans leur article *Towards a framework for managing corporate identity* reprennent les mêmes éléments que ceux cités précédemment et y ajoutent la communication non-intentionnelle :

« Corporate identity is projected to stakeholders using a variety of cues and represents how the organization would like to be perceived. These cues can be orchestrated so that deliberately-planned messages are delivered to specific target audiences to achieve particular objectives. Typical of these planned communications are the use of corporate identity programmes, consistent content in advertising messages (Perrier, British Airways), dress codes and operating procedures (McDonald's) and policies towards customer contact (answering the telephone at TNT Overnight). Some of these planned cues will constitute the organization's visual identity, that is the design and graphics associated with an organization's symbols and elements of self-expression. Other cues will focus on behaviour, the actions of the organization and other forms of communication.

At the same time, unintentional or emergent messages are also being transmitted, for example a lorry overturned on a motorway or a product that fails to deliver the expected quality, could counteract the impact of any deliberate cues. »

Nous retrouvons la même relation de départ entre l'image et l'identité d'entreprise dans l'article de T.C. Melewar : *Corporate communications, identity and image : a research agenda*. Comme les auteurs que nous avons cités précédemment T.C. Melewar en déduit un CIM et les éléments que recouvre le champ d'application de ce dernier.

Il explique tout d'abord le lien qu'il fait entre image et identité d'entreprise :

« According to Christensen and Askegaard, corporate image is formed by the presentation of 'the total sum of signs that stands for an organisation's [identity]'. As this perspective implies, corporate image is based on the perceptions of the reflected identity by any of a company's communication tools. Hence, corporate identity and corporate image should be viewed as closely related. »

De cette relation, il déduit la possibilité d'agir sur l'image d'entreprise par l'intermédiaire de l'identité d'entreprise, autrement dit en mettant en place un CIM. Pour ce faire, il rappelle le préalable qu'est la définition des éléments qui composent le CIM :

« In the model presented by Birkigt and Stadler, the responsibility of managers of corporate identity is defined as 'to create the homology between the planned identity and the desired corporate image'. In order to reach that objective, they

should try to understand what constitutes the content of their planned communication efforts (CIM elements) in the consumer's context. »

Il reprend alors les idées de deux auteurs :

“Shelby claims ‘corporate communication provides an umbrella for a variety of communication forms and formats’. It comprises the management’s ability to communicate with the external stakeholders, the capability of the organisation to make comprehensive communication plans and to organise the channels and tools either at corporate or at product / services level. The main assertion of this approach is that corporate communication covers a wide range of activities ranging from a company ’ s logo and its managers ’ communication in public occasions to promotional activities for marketing its product and services. Van Riel 19 states a company ’ s values and principles which define its corporate identity should be embedded in the management, organisational and marketing communication activities which are considered as the foundation of CIM elements, namely symbolism, communication and behaviour. »

Et enfin, il inclue, comme l’avaient fait N. Markwick et C. Fill dans leur article *Towards a framework for managing corporate identity*, les éléments non-planifiés de la communication de l’entreprise dans le champ d’application des programmes d’identité d’entreprise :

« Unplanned communication is also significant in corporate image formation. According to Cornelissen, company-controlled communication takes place amidst the other forms of message sources. The information exchanged during informal one-to-one communication (interpersonal communication), the news received from mass media, NGOs, governmental institutions, etc (intermediary communication) and psychological consequences of the previous experiences and images stored in the mind (intrapersonal communication) also define the attachment level of consumers to companies and the depth of the relationship they build with them. »

Il est important de noter ici l’étendue du champ d’application des programmes d’identité d’entreprise ; et c’est cette étendue qui fait toute la singularité de cette solution. Les programmes d’identité mettent en place des politiques qui leur sont propres : le symbolisme, la communication et le comportement, sans oublier la communication non planifiée.

Dans cette première sous-partie, nous avons vu que les programmes d'identité d'entreprise apportaient réellement des solutions aux entreprises. L'identité d'entreprise est un outil opérationnel efficace mais seulement pour des objectifs stratégiques identitaires et non pas pour d'autres types de problèmes.

### 2-1-3 – Un mix intégré dans un processus complet

Avant de détailler deux exemples d'utilisation concrète de l'identité d'entreprise, soulignons une autre caractéristique de ces programmes d'identité d'entreprise qui est le fait qu'ils sont seulement une partie de la réaction de l'entreprise au problème rencontré. Il existe en effet des étapes préalables et postérieures à la mise en place d'un programme d'identité d'entreprise.

C.B.M. van Riel et Balmer ont passé en revue les différents développements sur comment faire des programmes d'identité d'entreprise et ils donnent leur conclusion dans leur article *Corporate Identity !: the concept, its measurement and management* :

« Much space has been devoted in literature to ideal way of setting up an effective corporate identity programme (Abratt 89, Balmer, 95, Cutlip, Center and Broom, 1994; Dowling, 1986, 1994; Grunig and Hunt, 1984; Olins, 1978; Van Riel, 1995). They all provide various checklists, and action plans, which can be helpful in decision making. Many of these plans have a great deal in common in that they tend to adopt a basic four-stage process:

- (1) problem recognition
- (2) development of strategies
- (3) execution of action plan
- (4) implementation »

Ainsi, le senior management va tout d'abord définir l'identité d'entreprise souhaitée ; en la comparant avec l'identité réelle, afin d'obtenir une équation à résoudre. Dans notre exemple en début de partie, l'entreprise se considère comme une entreprise innovante mais réalise que son identité réelle est celle d'une entreprise vieillissante. Le fossé entre les deux perceptions est l'équation qu'elle doit résoudre avec un programme d'identité. On peut aussi formuler ce problème en termes d'objectif à atteindre : celui d'une image d'entreprise innovante.

Ensuite, le senior management imagine des stratégies pour atteindre ces objectifs. J. van Rekom adresse ici une recommandation aux équipes dirigeantes :

« Before embarking on a plan of action, senior managers should consider the organization's original as well as current identity (Wilkinson and Balmer, 1996), following Balmer's (1994) adage that organizations in examining their past often find their future. Furthermore, the above plans begin by examining the relative strengths and weaknesses *vis-à-vis* the external environment and whether the current or original identity failed through a mismanagement of the corporate identity mix.

Only if the results of the above suggest that a new identity is required and when the organization has ascertained the image of its many stakeholders should an action plan be developed. »

Cette recommandation rejoint la critique de Christensen et al. et que nous évoquions précédemment : l'espace public et privé est saturé de messages de communication institutionnelle. Donc les entreprises, si elles veulent maintenir l'attention de leurs stakeholders, doivent réduire leurs campagnes de communication à un strict nécessaire pertinent. Ici, créer une nouvelle identité d'entreprise suppose de changer tous les symboles (logo, uniformes d'employés, design des locaux, etc.), toute la politique de communication et tout le comportement de l'entreprise ; c'est une décision lourde de conséquences.

J. van Rekom détaille par exemple les étapes à respecter pour mettre en place une nouvelle politique de communication :

« If a new identity is required, the organization's new strategy will also require a new communication profiling strategy. The implementation of the profiling strategy takes five core elements into consideration:

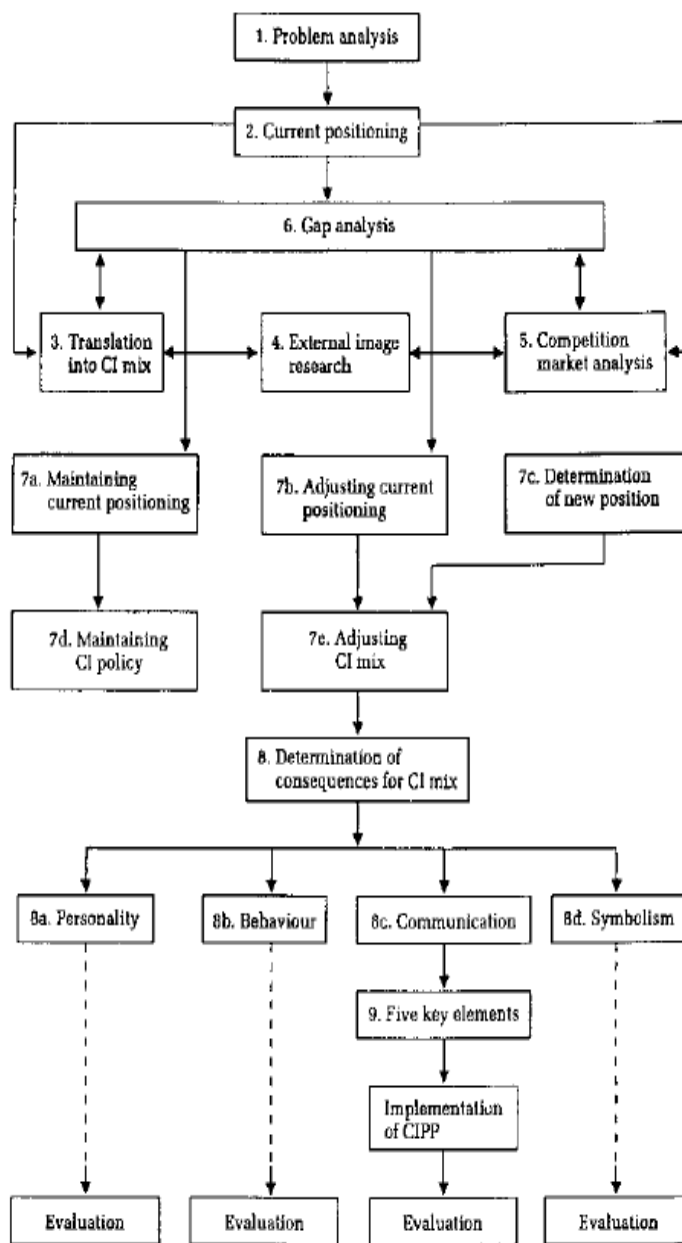
- (1) defining the communication objectives (cognitive, affective and conative);
- (2) choosing the target groups to communicate with (perhaps by applying the linkage model of Grunig and Hunt (1984) for corporate stakeholders);
- (3) segmenting commercial audiences (using the model of Rossiter and Percy (1987)) before choosing the most effective channels to create awareness and appreciation among selected audiences;
- (4) identifying the key message of the corporate identity programme, i.e. what should be said and how. And, last;
- (5) organizing the corporate identity programme.



This will invariably involve senior managers from a variety of departments including different communication specialists. The main tasks will be to ensure consistency between behaviour and corporate communication as well as evaluating the programme in order to determine whether or not the objectives have been met, e.g. analysing changes in knowledge, attitude and behavioural intent. »

Les senior managers peuvent donc décider de se limiter à une refonte partielle ou une simple adaptation de leur identité d'entreprise. Si néanmoins, ils persistent dans leur volonté de créer une nouvelle identité d'entreprise, deux étapes subsistent : la rédaction d'un plan d'action puis sa mise en œuvre. J. van Rekom ne donne ici aucun détail sur les formes que pourraient revêtir ce plan d'action et sa mise en œuvre.

Le schéma ci-dessous reprend toutes les étapes :



Source: van Riel (1995)

Figure 6.  
Corporate identity  
programme

Reprenons l'exemple de l'entreprise :

L'entreprise souffre d'une image négative en termes d'innovation. Elle fait une étude et réalise qu'elle lance deux nouveaux produits par an. Elle enquête sur son concurrent B et constate qu'il en fait autant. Il s'agit donc bien d'un problème d'image ; l'entreprise A ne souffre pas d'un manque d'innovation relativement à son marché. Elle doit donc changer son 'positioning' car le maintenir en l'état serait une erreur. Suivons donc les flèches sur la droite du schéma. L'entreprise a le choix entre adapter sa position concurrentielle ou la refondre complètement. A ce stade, elle doit se demander si son objectif peut être rempli par une refonte partielle de son 'positioning' ; si c'est le cas, l'adaptation est la meilleure solution car plus économique.

Nous sommes alors dans la case n.8 : l'entreprise doit faire correspondre son CIM à ses nouveaux objectifs stratégiques en termes de 'positioning'. Elle va jouer sur un de ses quatre éléments sans oublier quelques mois après de réaliser un feedback afin d'estimer les retombées de son nouveau plan.

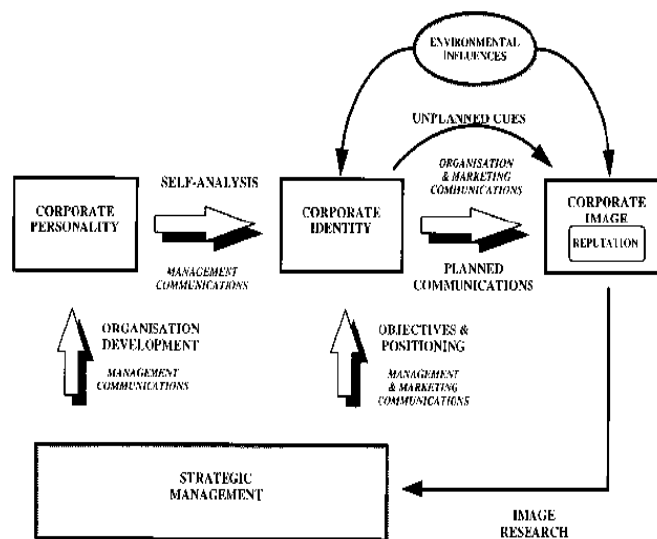
Grâce à la description de ce processus dans lequel le CIM est intégré, nous avons quelques informations supplémentaires sur sa mise en œuvre. Mais elles demeurent vagues et incomplètes. Aussi avons nous choisi de détailler deux exemples de programmes d'identité d'entreprises complets, pour en apprendre plus sur leur contenu.

## 2-2 - Deux exemples

### 2-2-1 - Une application du Corporate Identity Management Program (CIMP)

Markwick, N. et Fill, C. (1997), *Toward a framework for managing corporate identity*, European Journal of Marketing, Vol. 31, No. 5/6, p.396-409

Figure 1.  
The main components of the corporate identity management process (CIMP) and the linkages and dominant forms of corporate communications within it



Ce schéma représente la vision que N. Markwick et N. Fill défendent quant à l'articulation des programmes de management de l'identité d'entreprise que les entreprises peuvent mettre en place.

Pour eux, l'identité d'entreprise se définit ainsi : « Corporate identity is the articulation of what the organization is, what it does and how it does it and is linked to the way an organization goes about its business and the strategies it adopts. »

Quant à la personnalité, ils la définissent ainsi : “what the organization actually is” ; elle serait donc incluse dans l'identité d'entreprise (‘what the organization is’ est la première proposition dans la définition ci-dessus).

Comment glisse-t-on de l'une à l'autre? L'entreprise procède à une ‘Self-Analysis’ ; une introspection pour connaître ce qui la rend particulière. Elle publie ce qu'elle a décelé via la communication du management et on arrive au stade de l'identité d'entreprise. La communication institutionnelle nous fait ici glisser de l'identité à l'image et la réputation d'entreprise. Tous ces éléments sont influencés par des facteurs environnementaux. Et pour achever l'analyse, il existe la possibilité de réaliser un diagnostic d'image pouvant nourrir le département stratégie et lui donnant de l'inspiration. Cela va se traduire d'une part, en idées pour développer l'entreprise, qui vont transformer la personnalité de cette dernière et d'autre part, en objectifs et en positionnement qui eux vont imposer des modifications en termes d'identité d'entreprise. Ces modifications vont changer la perception de l'entreprise par les stakeholders (l'image et la réputation), le département stratégie le constatera dans les études d'image et pourra s'adapter à nouveau, et ainsi de suite.

Ce processus permet selon les auteurs de ne pas tomber dans l'excès que mettait en lumière Christensen et al. précédemment : celui de la ‘Self-Absorption’ et de la production comme une fin en soi de signaux corporate sans dessein réel et sans connexion avec la réalité des perceptions des différents stakeholders.

Voyons maintenant l'application que les auteurs ont faite de ce schéma sur une PME européenne opérant dans le secteur aérospatial.

« The example that follows considers corporate image data collected on behalf of a medium-sized European company operating in the aerospace sector. It briefly indicates how the senior managers of the organization were provided with information which could enable them to adapt their strategic direction and their allocation of resources. This in turn would impact on the corporate personality, the identity cues and subsequently the images held by the stakeholders. »

La première étape de cette application est donc la collecte de données sur l'image de l'entreprise.

« Three stakeholder groups were selected on the basis of their potential impact on the development of the organization: customers (220 approached); employees (250 approached); and senior managers (16). Respondents were asked, via a structured, quantitative postal questionnaire to indicate how important particular factors or attributes were when making purchasing decisions. They were also asked to indicate how well the company met customer requirements and separately, how they compared with competitors. »

En ce qui concerne la méthode, le choix des attributs est peu explicité alors que c'est une source de biais très importante ; les auteurs précisent seulement :

« The attributes chosen for the surveys were selected by considering previous research and including industry-specific critical success factors. These industry-specific attributes included some product performance criteria such as mass, reliability and volume central to the aerospace business and builds on Work by Fountain, Parker and Samuels (1986) who, while researching General Motor's image considered attributes such as 'the sort of car I'd like to own'. »

Cette spécificité seulement partielle des attributs donne selon les auteurs une dimension générale à leur méthode :

« Since only a few of the attributes chosen were specific to the industry, the approach is considered to be directly applicable to other organizations in a wide variety of business environments. »

Plus de précisions sont données sur le type d'étude et les méthodes choisies :

« A quantitative approach was specifically chosen for this research so that a direct comparison could be made between the perceptions of the three stakeholder groups. »

Pour ce faire, ils ont utilisé une méthode statistique pour calculer la perception moyenne pour chaque attribut et être en mesure ensuite de calculer la variance entre les opinions de chaque groupe.

Les résultats obtenus ont été comparés avec ceux d'une étude qualitative conduite sur de petits groupes de clients très fidèles. La corroboration fut excellente.

Les résultats finaux obtenus sont illustrés par le schéma ci-dessous.

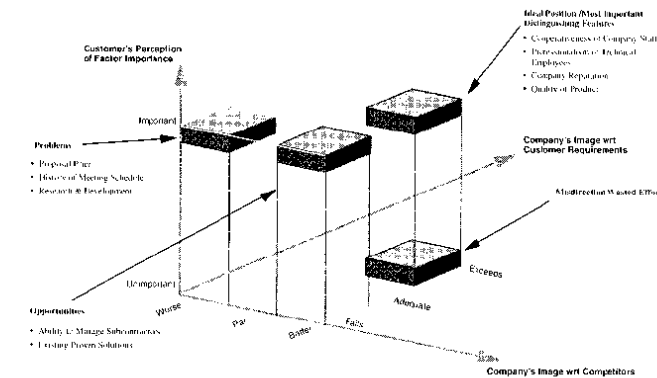


Figure 2. Factor importance vs perceived image (shown relative to requirements and competitors)

La lisibilité est faible, et ce même sur le document original. Aussi nous devons reprendre les commentaires fait par N. Markwick et N. Fill :

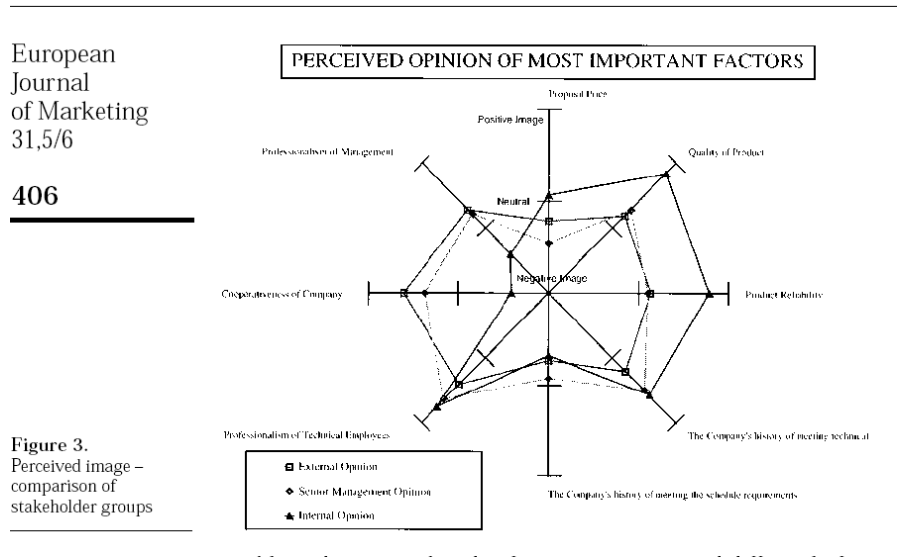
« A comparison of factor importance, and customer and competitor ratings is illustrated here. The overall combination of these elements can be used to indicate the attributes which the company may regard as its most important, distinguishing features, notably: co-operativeness of company staff; professionalism of technical employees; reputation of company; and quality of product. Figure 2 also presents the perceived problem areas: proposal price; history of meeting schedule requirements; and ability to manage subcontractors.

This diagram can also be used to indicate areas of potential competitive advantage, where the company is perceived to be better than its competitors on factors which are deemed important. This highlights that for “proposal price” and “history of meeting schedule requirements” the organization falls below the perceived image of the competition.

It is important to note that for the attribute “ability to manage subcontractors” the company may not meet the customers’ requirements, but is perceived to be on a par with the competition. The implication is that most of the industry fail to meet customers’ requirements. This indicates a potential source of

competitive advantage which may be obtained by developing this facet of the business. »

Une autre manière de représenter ces résultats est présentée :



Là encore le document souffre d’une mauvaise lisibilité. Ce schéma en ‘toile d’araignée’ représente les notes attribuées par les stakeholders externes, le senior management et les stakeholders internes au regard des huit principaux attributs sélectionnés. Il est important de noter les écarts entre les trois perceptions qui peuvent être traduits en autant d’opportunités stratégiques pour l’entreprise. Les commentaires des deux auteurs mettent en valeur ce point:

“The external opinion shows a significant relation to the “professionalism of the technical employees”, whereas the internal survey shows significant associations with “professionalism of management staff”; “open management style”; and “quality of management information”. The fact that the senior management holds the opinion that the company is co-operative, indicates the necessity to reevaluate the way in which this attribute is assessed. The negative internal image may be due, in part, to problems within the structure of the organization and be indicative of problems experienced trying to work across functional boundaries. Although the research cannot explicitly point to this as the cause, it should be considered when seeking a solution.

Since images may be passed on from one stakeholder group to another, particularly from employees to customer (Dowling), negative internal images may serve as warnings that a problem exists which, if not rectified, may later become apparent in the opinion of the external groups. Identifying and tracking the corporate image held by the employees can therefore be seen as an image “barometer” for customers’ opinions and a strong reason for management to consider the implementation of internal marketing as a means of changing perspective. »

L’intérêt de cet exemple réside dans le fait qu’il nous conforte dans l’idée que la possibilité de faire de l’identité d’entreprise un outil opérationnel naît de la relation entre image en identité :

« This example shows that if image research studies are designed to reveal the images held by key stakeholders of significant attributes and of the performance of competitors against the same attributes, organizations can feed the information into the CIMP in order that strategies be aligned to correct/ improve/maintain the perceptions held. »

Cependant, si nous reprenons les quatre étapes du processus que nous décrivions précédemment, seule les deux premières sont ici validées. Nous n’avons toujours pas d’information sur la rédaction de plans d’actions et leur mise en œuvre. Le seul exemple complet issu des lectures est celui développé par M.J. Baker et J.M.T. Balmer.

### 2-2-2 - Etude de cas : l’identité de l’Université de Strathclyde

Quel est le problème de cette université ?

« At Strathclyde University the issue was crystallized when the Chairman of the University Court (the governing body in Scottish universities, and usually known as “the Council” in England and Wales) complained that the university was receiving very little public recognition for the great majority of the work it was doing. Essentially, this was due to the fact that most of the university’s operational units – departments, research units, etc. – had developed a branded identity rather than an endorsed identity.

A *monolithic identity* exists where the organization uses one name and one visual system throughout all of its interactions. With an *endorsed identity* each of the operational units has its own identity but this is endorsed with the corporate name



and visual style. Finally, a *branded identity* excludes any reference to the corporate name and visual style and consists solely of the name of the operational unit while, as far as its clients are concerned, is all that matters. [...]

Matters came to a head at Strathclyde University when the Chairman of Court discovered that one of its best known and widely quoted operational units was rarely, if ever, associated with the University. »

Il s'agit donc bien d'un problème d'identité et les programmes d'identité sont opérationnels pour y répondre.

La deuxième étape consiste en la définition de la réaction stratégique qu'il convient d'adopter. En sa qualité de 'Deputy Principal', l'auteur J.M.T. Balmer est responsable de cette étape. Il s'attache d'abord à définir la mission de l'université et il en déduit ses principaux objectifs :

« The University's mission is to build on its fundamental activities of educating high quality graduates and of undertaking research of acknowledged excellence, by developing its standing as a major centre for scholarship, for discovery and for technology transfer in response to the evolving social, educational and economic needs of the local, national and international communities.

This mission finds its expression in the main aims of the University:

- to develop its position as a major centre for research, development and applied study in a Scottish, UK and wider European context;
- to promote equality of opportunity and the personal development of students and staff and to engender a spirit of independence, self-help and enquiry;
- to expand selectively its academic programmes and to promote wider access to them throughout the University, thus increasing the number of graduates, particularly in engineering and science;
- to foster beneficial relationships with the multiple constituencies with which it deals: industry, commerce and the arts; local, regional and central government; schools and other centres of learning, both at home and abroad. »

Il met en lumière deux défauts dans ces propositions :

« The main problem attached to this statement is that it differs little from a hundred others to be found in other universities' strategic plans.[...]

Second, the University's mission is too detailed for easy memorization or communication. »

Il fait ensuite une remarque très importante pour la suite du programme :

« The main problem facing the University was articulating rather than defining its core identity. »

Il n'y a donc pas besoin de définir une nouvelle identité pour l'Université, une adaptation du CIM suffit dans ce cas. Les deux premières étapes du processus sont validées.

Quel plan d'action J.M.T. Balmer va-t-il proposer maintenant ? Il choisit d'actionner le levier "symbolisme" dans le CIM : il souhaite procéder à une refonte de la charte visuelle de l'entreprise :

« The challenge facing the University was to nurture a monolithic visual identity and yet be sensitive to the fact that universities are typically professional bureaucracies founded on principles of independence and academic freedom.

[...] In addition to overcoming the above problems, the committee was faced by the stark realization that it had virtually no money and certainly no power. After a short period of reflection it was felt that the main problem with regard to the organization's identity was its formal communication policy and in particular the branding system in use. It was decided that there was no need to reconsider the University's mission and objectives, as set out in the strategic plan. Based on the visual audit, the ERSC decided that the best approach would be to adopt a monolithic visual identity. The benefits of such a system have been articulated by Ind (1992, p. 138) who stated that an integrated design system can define the type of company and what it does; indicate the style of the company; differentiate a company from its competitors; convey the logic of the corporate structure and communicate change.

The following brief was agreed:

(1) The visual identity would be based on the University's Armorial Bearings and as such conform to the University's Royal Charter which required the University to have a Shield of Arms. While it was permissible for the University to adopt a logo in addition to the Shield of Arms, it was decided that, since many well-established Universities used heraldry for their visual identities, to adopt a logo might signal that the University was different from its sister institutions for the wrong reasons.

(2) That the institution should be referred to as “University of Strathclyde” but may also be known as “The University of Strathclyde” or “The University of Strathclyde in Glasgow”.

(3) That there should be a design manual which should provide detailed guidelines for the use of the visual identity.

(4) That the designers should provide a bespoke typeface for use by the University.

(5) That the new visual identity should be suitable for use in a variety of applications including printed material and work well in colour as well as in black and white; external signage; on television, etc.

At this juncture, a firm of consultants specializing in visual identification was appointed to develop proposals conforming to the above guidelines. »

Les propositions du cabinet de consultants sont assez similaires à ce qui existait auparavant pour ne pas froisser les conservateurs mais aussi suffisamment différentes pour créer une nouvelle dynamique concernant l’expression de la création d’une nouvelle université plus unie. La standardisation des logos, des papiers à lettre, etc. permet aussi de mettre en avant de futures économies d’encre.

Comment ce changement d’identité visuelle est-il mis en œuvre ?

« Every member of staff was presented with a lapel badge or brooch by the Vice-Chancellor, accompanied by a letter explaining the changes, and many staff agreed to wear the lapel badge.

Externally, favourable comment confirmed that the changes had been noticed, and were seen to have increased the profile of the University. For instance, the City Fathers of Glasgow have incorporated the new shield and typeface in new street signs in and around the University’s city centre location, while a senior officer of the Court of the Lord Lyon commended the University on the way in which the University had used its Shield of Arms. »

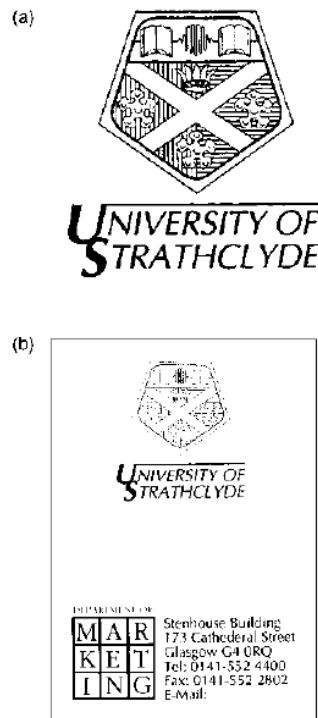


Figure 5. Example of (a) the new letterhead design and (b) the new business card design showing the relationship between the University and departmental visual identities

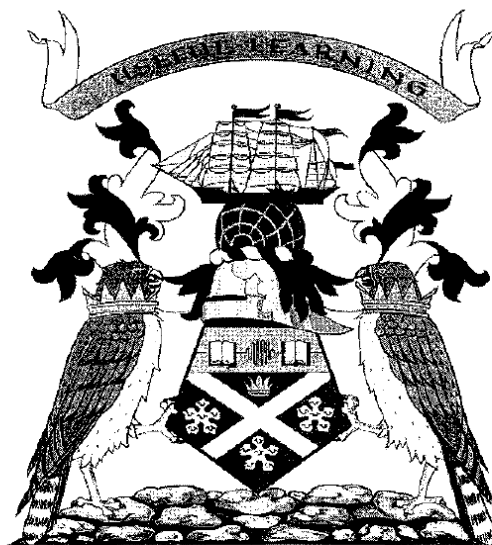


Figure 6. The University's full Armorial Bearings

Pour terminer, procédons avec les auteurs à l'évaluation de ce plan d'action :

“Superficially the visual audit and the resulting new visual identity together with a new, standardized typeface and some ground rules for their use might appear to be purely a marginal redesign of the University’s Armorial Bearings and, as such,

might appear to be cosmetic. The reality was very different in that the research process and design solution helped to articulate the University's strategy with regard to corporate branding and communication. The University lacked a coordinated communications policy. The visual audit was, therefore, an efficient and relatively inexpensive way of revealing important aspects of the University's identity. [...]

However, the approach adopted by the University of Strathclyde may not be applicable to institutions where the results of the visual audit also reflect weaknesses and inconsistencies in the organization's visual identity and branding structure. In this regard both marketing managers, practitioners and academics need to exert particular care. This is because a weak visual identity may be a symptom of weaknesses in one or more of the following: corporate strategy, corporate culture and formal corporate communications policies. As such, to simply change the visual identity would be merely cosmetic and would involve tinkering with the trappings rather than the substance *vis-à-vis* the organization's identity. »

Cet exemple de J.M.T. Balmer valide les quatre étapes que C.B.M. van Riel et J.M.T. Balmer lui-même avaient mises en lumière. Le programme d'identité d'entreprise proposé apporte une réponse opérationnelle complète à un problème stratégique. Il demeure cependant quelques points de difficulté.

### **2-3 – Problèmes en suspens et perspectives de recherches**

Les exemples précédents et certains auteurs soulignent les problèmes qui persistent au regard de l'utilité opérationnelle de l'identité d'entreprise. Nous en soulignerons les deux principaux.

#### **2-3-1 - La direction des programmes d'identité d'entreprise**

Cette critique est notamment portée par Christensen et al. dans *leur article Self-Absorption and Self-Seduction in the Corporate Identity Game*. Ils soulignent que l'identité d'entreprise n'est pas statique mais dynamique :

« But the organizational 'formula' or identity is not predetermined or given once and for all. As Ashforth and Mael (1996) rightly point out, identities of organizations are narratives — that is, idealized accounts or stories about organizations and their self-perceived role in the marketplace of today (see also Czarniawska 1997). But who is orchestrating such accounts, and who is telling the story? »

L'objectif des managers est que les histoires sur lesquelles se fondent l'identité d'entreprise devienne petit à petit l'identité réelle de l'entreprise dans l'esprit des différents stakeholders afin que convaincus, ils en deviennent les ambassadeurs. Pour ce faire, il faut que les stakeholders s'approprient ces histoires, ce qui requiert qu'ils soient impliqués dans ce processus de 'fabrication' de l'identité de l'entreprise :

« To have employees internalize corporate narratives requires a more direct involvement of them in the articulation of the organization's identity. Some companies have regular luncheons where employees comment on the popular management books of the day and explain what their company's corporate culture means to them. In other words, to allow members to rearticulate organizational narratives in an apparently open and creative manner is to stimulate identification. Such employee communication programs thus become part of the new emphasis on participation and involvement (see e.g. Kunda 1992), although they are highly variable in their motives, processes, and effects. »

Ce processus d'internalisation ne s'observe cependant que dans peu d'entreprise selon Christensen et al.. Les managers sont réticents à l'idée de laisser les stakeholders s'approprier et manipuler l'identité d'entreprise car ils ont leur propre conception de ce qu'elle doit être et ne sont donc pas prêts à en accepter d'autres :

« Few managers, however, seem to be willing to take the chance of allowing relatively unfettered communications by employees to external stakeholders. Although they are often aware of their multiple identities (cf. Cheney 1991) and the advantages of strategic ambiguity (Eisenberg 1984) when formulating their visions and mission statements, their willingness to let employees interpret the corporate symbols freely is the exception more often than the rule (Fairhurst, forthcoming). Instead, we see corporate managers and consultants of corporate identity eager to expound the exact meaning of corporate symbols to the world around them. »

Cette attitude des managers est compréhensible au regard de l'utilité stratégique de l'identité d'entreprise mise en lumière précédemment ; l'identité d'entreprise détermine en

effet les directions que la communication peut prendre, mais aussi les objectifs stratégiques en termes d'image.

Cette capture du sens de l'identité d'entreprise s'explique aussi par la volonté de se maintenir en tant que groupe. En effet, se doter d'une nouvelle identité d'entreprise peut s'accompagner d'une redistribution des rôles au sein de l'entreprise, et des positions, formelles ou informelles. Or les managers qui sont au sommet de la hiérarchie savent qu'ils n'ont aucun intérêt à cette redistribution et vont donc être attentifs à garder un contrôle sur le concept d'identité d'entreprise.

Reprenons l'exemple de l'entreprise A. Les managers vont recevoir sur leurs bureaux les résultats de l'étude et voir que l'entreprise pâtit d'une image négative en termes de capacité à innover. S'ils ont aucun intérêt à ce que l'entreprise ait une meilleure image (imaginons qu'ils pensent qu'un changement d'image serait très coûteux et aurait un effet négatif sur leurs salaires ou encore que cette nouvelle orientation 'innovation' donnerait plus d'influence au service R&D au détriment du management) ils chercheront très prosaïquement à minimiser l'impact de ces résultats.

Si au contraire, un des managers voit dans la communication de ces résultats une opportunité de devenir directeur stratégique par exemple, il s'empressera de les divulguer et de les mettre en oeuvre.

En d'autres termes, les managers ont intérêt à ce que le moins de personnes possibles soient impliquées dans la détermination de l'identité d'entreprise.

Cette possibilité qu'ont les managers d'exercer un contrôle personnel sur la formation de l'identité d'entreprise n'est cependant que le symptôme d'un autre problème que pose l'identité d'entreprise : c'est une discipline où peu de choses sont établies et dans laquelle les entreprises procèdent encore par tâtons dans la pratique. Ceci permet aux managers de conserver une certaine liberté à l'égard de l'application du concept.

### 2-3-2 - Une démarche qui reste itérative

La principale limite de l'utilité de l'identité d'entreprise pour les praticiens fait l'objet du dernier texte de T.C. Melewar. Il a écrit à l'automne 2006, avec E. Karaosmanoglu l'article *Corporate communications, identity and image : A research agenda*.

Il souligne dans ce texte que l'application pratique du concept d'identité d'entreprise dans la gestion de problèmes concrets ne fait plus de doutes :

« The Corporate Communication Institute' s study (November 1999 – March 2000) conducted with 1,000 Fortune companies showed that there is a relationship between the efforts put into company recognition activities and rankings of organisations. 2 It is stressed by the company executives that corporate communication has become a strategic tool which includes a multiple range of activities such as media relations, public relations, executive speeches, annual reports and advertising among many others. »

Cependant, très peu de voies à suivre ont été tracées dans ce domaine. Même si des exemples d'études complètes existent (nous avons détaillé celui de l'Université de Strathclyde précédemment), ils ne sont pas généralisables. Aucune solutions systématiques n'ont été encore mises en lumière.

T.C. Melewar souligne notamment que lorsque l'entreprise a identifié le problème et choisi la stratégie qu'elle allait mettre en place pour y répondre, elle n'a ensuite que très peu d'indications sur la manière d'adapter son CIM. Sur quels éléments doit-elle jouer : symbolisme, politique de communication ou comportement, ou encore communication non-planifiée ? Et quel type de problèmes répond quel élément du CIM ?

T.C. Melewar et E. Karaosmanoglu déduisent de ces zones d'ombre subsistantes la nécessité de poursuivre la recherche sur l'identité d'entreprise et donnent les postulats qu'elle devra tester :

« Therefore, it is imperative to understand whether there is a direct or indirect relationship between company-controlled communication, unplanned (uncontrolled) communication factors and corporate image as well as the relative importance of each factor by incorporating them all in one model. Accordingly, we state the propositions below. »

Les donner à lire ici serait fastidieux, aussi ces postulats se trouvent en annexes.

En conclusion, les auteurs déclarent dans la même perspective que précédemment :

« We believe that further empirical testing of the propositions above could be a starting point for senior company management to formulate the appropriate corporate identity and corporate communication strategies towards consumers by referring to the CIM elements that are specified in the background. This could help organisations use resources for communication more efficiently. »



L'examen des différentes définitions qui ont pu être données de l'identité d'entreprise nous a donné un aperçu de l'étendue du champ qu'a pris la recherche sur l'identité d'entreprise en trente ans. Le nombre de publications à ce sujet témoigne de l'intérêt grandissant dont le concept a fait l'objet.

S'il est difficile de trouver une unité à ce champ de recherche, soulignons qu'il ne présente néanmoins pas de ruptures profondes. Les divergences entre les auteurs sont réelles mais il se dessine dans les textes les plus récents un consensus.

Nous avons corroboré l'idée que l'identité d'entreprise a une pertinence théorique propre. Sa proximité avec des concepts tels l'image d'entreprise, la réputation d'entreprise et l'identité visuelle est source de confusion mais l'identité d'entreprise se distingue clairement des concepts précédents. Son apport théorique aux sciences du management est avéré. Nous avons aussi tenté d'appréhender les liens unissant les différents concepts précédents. Pour ce faire, nous avons étudié des taxinomies et des schématisations de la formation de l'identité d'entreprise, mais force est de constater l'inachèvement de leur réflexion à ce sujet. Cette conclusion en demi-teinte sur le plan théorique laisse augurer d'autant plus de difficultés lors de son application pratique : en effet comment un concept qui reste confus peut être un outil pratique performant?

Pourtant l'identité d'entreprise est aujourd'hui largement reconnue comme un réel outil stratégique et un moyen de se créer un avantage concurrentiel. Elle est utile en terme de gain d'avantage compétitif. Néanmoins elle a ses limites car à un problème précis –un fossé entre identité réelle et identité désirée- elle ne pourra apporter qu'un seul type de réponse : le 'Corporate Identity mix'. Ce dernier est intégré dans un processus de réflexion stratégique complet et permet de mettre en place des programmes d'identité d'entreprise concrets. Cependant si la dimension opérationnelle du concept d'identité d'entreprise est réelle, sa mise en œuvre reste itérative. Les solutions mises en place jusqu'à présent n'ont pas été généralisées et des zones d'ombre subsistent.

Nous pouvons donc conclure que l'identité d'entreprise ne constitue pas un phénomène de mode dans les sciences du management. Elle a des fondements théoriques et une utilité pratique réels. Cependant les zones d'ombre qui subsistent appellent à la poursuite de la recherche dans le domaine. L'identité d'entreprise est un concept appelé à résider au cœur du management stratégique intégré et efficace de l'entreprise.

Il serait opportun d'ajouter un volet empirique à notre réflexion et d'étudier la mise en œuvre par les professionnels des programmes d'identité d'entreprise. Ces problématiques concrètes pourraient faire l'objet d'une réflexion empirique complémentaire, dans le cadre d'un Master 2.

## Bibliographie :

1. Markwick, N., Fill, C. (1997) *Towards a framework for managing corporate identity*, European Journal of Marketing, Vol. 31, num. 5/6
2. Balmer, John M.T., Gray, Edmund R. (1999), *Corporate identity and corporate communications : creating a competitive advantage*, Communications : an international journal, Vol.4, p. 171-176
3. Dreyfus, P.A. (1970), *Corporate identity: a critical assessment*, Management review, February 1970, p. 12-16
4. Melewar T.C. (2003), *Determinants of the corporate identity construct : a review of the literature*, Journal of Marketing communications, Num 9, p. 195-220
5. Melewar T.C. (2006), *Corporate communications, identity and image : a research agenda*, Brand Management, Vol.14, p. 196-206
6. Melewar, T.C. (2003), *Determinants of the corporate identity construct: a review of the literature*, Journal of Marketing communications, Vol. 9, p. 195-220
7. Van Riel, C.B.M. et Balmer, J.M.T. (1997), *Corporate identity: the concept, its measurement and management*, European Journal of Marketing, Vol. 31, No. 5/6, p. 340-355
8. Balmer, J.M.T. (1998), *Corporate identity and the advent of corporate marketing* , Journal of Marketing Management, Vol. 14, p. 963-996
9. Dreyfus, P.A. (1970), *Corporate identity: a critical assessment*, Management review, February 1970, p. 12-16
10. Baker, M.J. et Balmer, J.M.T. (1997), *Visual identity: trappings or substance?*, European Journal of Marketing, Vol.31, No. 5/6, p. 366-382
11. Van Riel, C.B.M., Balmer, J.M.T. (1997), *Corporate identity: the concept, its measurement and management*, European Journal of Marketing, Vol. 31, No. 5/6, p. 340-355

12. Melewar T.C., Saunders John (2000), *Global corporate visual identity systems: using an extended marketing mix*, European Journal of Marketing, Vol. 34, p. 538-550
13. Van Riel, C.B.M., Balmer, J.M.T. (1997) *Corporate identity, the concept, its measurement and management*, European Journal of Marketing, Vol. 31, p. 340-355
14. Melewar, T.C., et Saunders, J. (2000) *Global corporate visual identity systems: using an extended marketing mix*, European Journal of Marketing, Vol. 34, No. 5/6, p. 538-550
15. John MT Balmer\_(1998), *Corporate identity and the advent of corporate marketing*, Journal of Marketing Management, Vol. 14, p. 963-996
16. Moingeon, B. et Ramanantsoa, B. (1997), *Understanding corporate identity: the French school of thought*, European Journal of marketing, Vol 31, No. 5/6, p. 396-409
17. T.C. Melewar, (2003) *Determinants of the corporate identity construct : a review of the literature*, Journal of Marketing communications, Vol. 9, p. 195-220
18. Karaosmanglu, E. et Melewar T.C. (2006), *Corporate communications, identity and image : a research agenda*, Brand management, Vol. 14, No. ½, p. 196-206
19. Markwick, N. et Fill, C. (1997), *Towards a framework for managing corporate identity*, European Journal of Marketing, Vol.31, No. 5/6, p. 396-409
20. Barnett, L.B., Jermier, J.M. et Lafferty B.A. (2006), *Corporate Reputation: The definitional Landscape*, Corporate Reputation Review, Vol.9, No.1, p. 26-38
21. Baker, M.J. et Balmer, J.M.T. (1997), *Visual identity: trappings or substance?*, European Journal of Marketing, Vol.31, No. 5/6, p. 366-382
22. Melewar, T.C., et Saunders, J. (2000) *Global corporate visual identity systems: using an extended marketing mix*, European Journal of Marketing, Vol. 34, No. 5/6, p. 538-550
23. Melewar, T.C., Karaosmanoglu, E. et Paterson, D. (2005), *Corporate identity: concept, components and contribution*, Journal of general management, Vol.31, No. 1, p.59-81

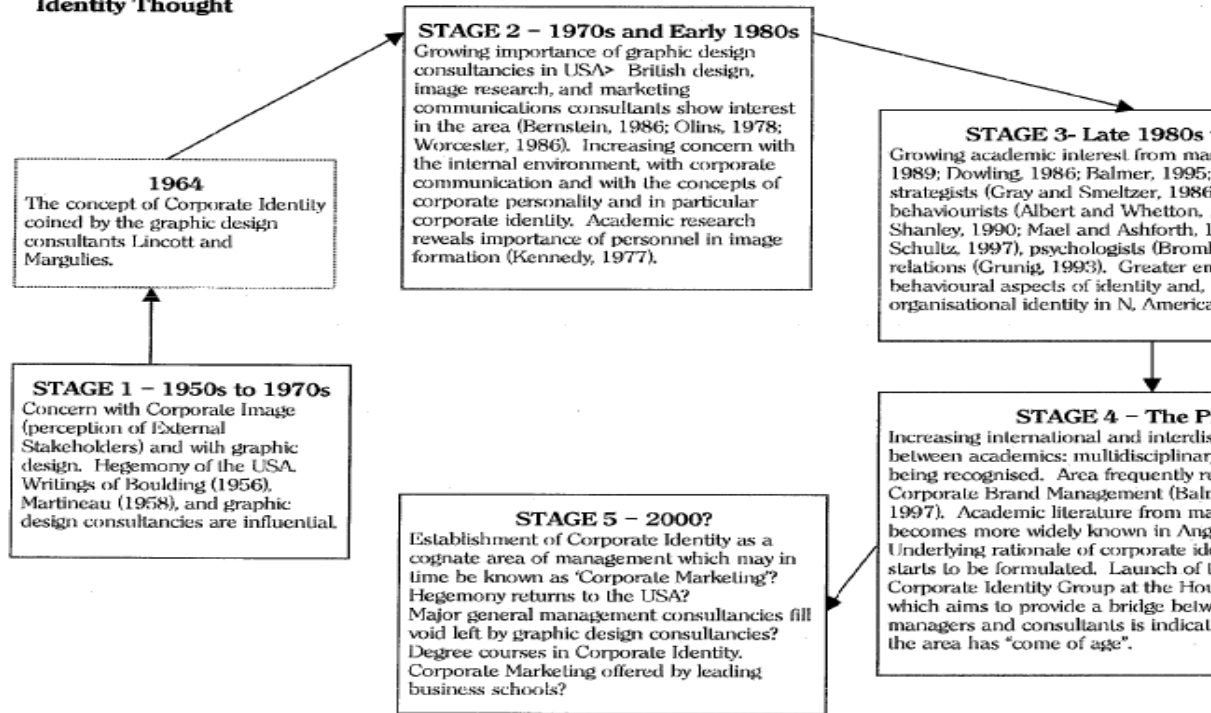
24. Van Riel, C.B.M. et Balmer, J.M.T. (1997), *Corporate identity: the concept, its measurement and management*, European Journal of Marketing, Vol. 31, No. 5/6, p. 340-355
25. Balmer, J.M.T. (1998), *Corporate identity and the advent of corporate marketing*, Journal of Marketing Management, Vol. 14, p. 963-996
26. Van Rekom, J. (1997), *Deriving an operational measure of corporate identity*, European Journal of Marketing, Vol. 31, No. 5/6, p. 410-422
27. Dreyfus, P.A. (1970), *Corporate identity: a critical assessment*, Management review, February 1970, p. 12-16
28. Schultz, M. ; Hatch, M.J. ; Larsen, M.H. ; Christensen, L.TL et Cheney G. (2002), *Self-Absorption and Self-Seduction in the Corporate Identity*, Expressive Organization
29. Moingeon, B. et Ramanantsoa, B. (1997), *Understanding corporate identity: the French school of thought*, European Journal of marketing, Vol 31, No. 5/6, p. 396-409
30. Albert, S. et Whetten, D.A. (1985), Organizational identity, Cummings, L.L., et Staw, B.M. (Eds), Research in organizational behaviour, Vol.7, pp. 263-95
31. Fiche titre de Paris Match
32. Van Riel, C.B.M. et Balmer, J.M.T. (1997), *Corporate identity: the concept, its measurement and management*, European Journal of Marketing, Vol. 31, No. 5/6, p. 340-355
33. Melewar, T.C. et Karaosmanoglu, E. (2006), *Corporate communications, identity and image : A research agenda*, Brand management, Vol.14, p.196-206
34. Van Rekom, J. (1997), *Deriving an operational measure of corporate identity*, European Journal of Marketing, Vol. 31, No. 5/6, p. 410-422
35. Markwick, N. et Fill, C. (1997), *Toward a framework for managing corporate identity*, European Journal of Marketing, Vol. 31, No. 5/6, p.396-409
36. Baker, M.J. et Balmer, J.M.T. (1997), *Visual identity: trappings or substance?*, European Journal of Marketing, Vol.31, No. 5/6, p. 366-382

37. Van Riel, C.B.M. et Balmer, J.M.T. (1997), *Corporate identity: the concept, its measurement and management*, European Journal of Marketing, Vol. 31, No. 5/6, p. 340-355
38. Schultz, M. ; Hatch, M.J. ; Larsen, M.H. ; Christensen, L.TL et Cheney G. (2002), *Self-Absorption and Self-Seduction in the Corporate Identity*, Expressive Organization

# Annexes :

1 – Schéma de J.M.T. Balmer : Approche chronologique de la recherche sur le concept d'identité d'entreprise

**Figure 4. The Evolution of Corporate Identity Thought**



## 2 – The « Strathclyde statement »

### Appendix: The International Corporate Identity Group's (ICIG) statement on corporate identity

#### *The Strathclyde Statement*

Every organization has an identity. It articulates the corporate ethos, aims and values and presents a sense of individuality that can help to differentiate the organization within its competitive environment.

When well managed, corporate identity can be a powerful means of integrating the many disciplines and activities essential to an organization's success. It can also provide the visual cohesion necessary to ensure that all corporate communications are coherent with each other and result in an image consistent with the organization's defining ethos and character.

By effectively managing its corporate identity an organization can build understanding and commitment among its diverse stakeholders. This can be manifested in an ability to attract and retain customers and employees, achieve strategic alliances, gain the support of financial markets and generate a sense of direction and purpose. Corporate identity is a strategic issue.

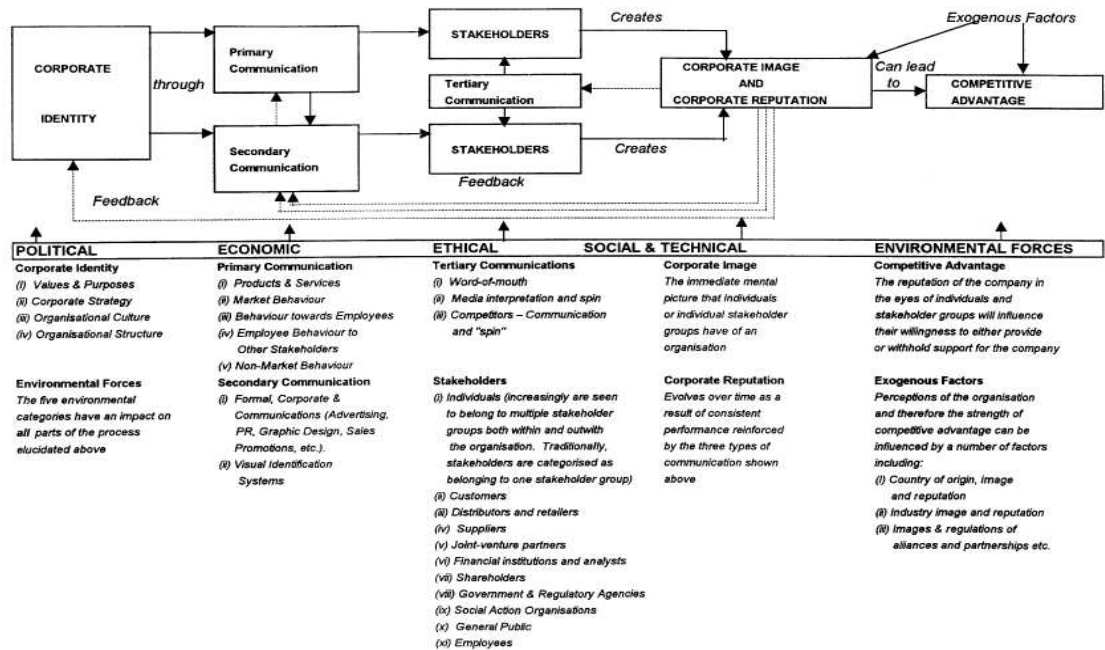
Corporate identity differs from traditional brand marketing since it is concerned with all of an organization's stakeholders and the multi-faceted way in which an organization communicates.

Balmer, J.M.T.  
Bernstein, D.  
Day, A.  
Greysen, S.  
Ind, N.  
Lewis, S.  
Ludlow, C.  
Markwick, N.  
Riel, van C.  
Thomas, S.

This is a revised version of the original statement which was drafted at Strachur, Argyll, Scotland, on 17 and 18 February 1995.

## 3 - Taxinomie de Balmer & Gray (pour le détail des facteurs environnementaux)

Figure 1 A new model of the corporate identity-corporate communications process





**P1a:** *The more positive attitude the consumers have towards a company's visual identity systems (CVIS), the more favourable image the consumers have about the company.*

**P1b:** *The more positive attitude the consumers have towards a company's corporate aesthetics (AEST), the more favourable image the consumers have about the company.*

**P1c:** *The more positive attitude the consumers have towards a company's staff apparels (EAPP), the more favourable image the consumers have about the company.*

**P2:** *The more the consumers perceive that the marketing communication mix elements of a company reflect the company's values well, the more favourable image the consumers have about the company.*

**P3a:** *The more the managers of a company perceived as representing the company's values well, the more favourable image the consumers have about the company.*

**P3b:** *The more the employees of a company perceived as treating consumers well, the more the favourable the consumer have about the company.*

**P3c:** *The more the consumers perceive the company socially responsible (CBEH), the more favourable image they have about the company (IMAG)*

**P4:** *The more positive word-of-mouth the consumers receive from their close friends and relatives, the more favourable image they have about the company.*

**P5:** *The more positive word-of-mouth the consumers receive from intermediary sources such as media, NGOs, opinion leader, etc, the more favourable image the consumers have about the company.*

**P6a:** *The more the consumers find a company's identity emotionally appealing, the more favourable image the consumers have about the company.*

**P6b:** *The more the consumers find a company's identity emotionally appealing, the more they identify themselves with that company.*

**P6c:** *The more consumers identify themselves appealing, the more favourable image the consumers have about the company.*

**P6d:** *Emotional appeal of an organisation's identity positively effects corporate image through company – consumer identification.*

**P7:** *The effect of CIM (companycontrolled communication) elements is stronger than the unplanned (uncontrolled) communication elements on corporate image*