L'image interne d'entreprise : élément d'activation des ressources humaines

Nadine Leclaire

Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/1824>

DOI : 10.4000/communicationorganisation.1824

ISSN : 1775-3546

Éditeur

Presses universitaires de Bordeaux

Édition imprimée

Date de publication : 1 novembre 1995

ISSN : 1168-5549

Référence électronique

Nadine Leclaire, « L'image interne d'entreprise : élément d'activation des ressources humaines », *Communication et organisation* [En ligne], 8 | 1995, mis en ligne le 20 décembre 2012, consulté le 21 décembre 2020. URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/1824> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.1824>

Ce document a été généré automatiquement le 21 décembre 2020.

© Presses universitaires de Bordeaux

L'image interne d'entreprise : élément d'activation des ressources humaines

Nadine Leclaire

- 1 Alors que de nombreuses entreprises sont en situation instable, le rôle du facteur humain devient prépondérant dans le maintien des équilibres. Face aux mouvances de l'environnement, la nécessité de mobiliser, de motiver, d'informer et d'intégrer le personnel se fait pleinement sentir. Aujourd'hui plus que jamais, la performance technico-économique et la création d'un avantage concurrentiel durable reposent sur la mobilisation et la valorisation des ressources humaines (Marion, 1989). Il est donc nécessaire que les personnels puissent se reconnaître dans l'image d'entreprise telle qu'elle est diffusée auprès du public, sous peine de perte d'adhésion, de déficit de compréhension. Ceci passé par deux exigences pour l'institution : un effort soutenu de communication interne et la cohérence de l'image d'entreprise.
- 2 L'image interne d'entreprise n'est pas une simple description censée rendre fidèlement ce que pense le personnel de son entreprise. C'est une notion complexe, constituée à l'instar de l'image globale d'entreprise, de multiples facettes en interaction les unes avec les autres (UDA, 1982 ; Kapferer, 1984). L'ambition de cet article est double :
- 3 · – premièrement, améliorer la compréhension du concept d'image interne en montrant d'abord son rôle prépondérant dans la stratégie d'entreprise, et ensuite en identifiant les principales variables entrant dans son processus de formation ;
- 4 · – deuxièmement, favoriser l'approche et la gestion de l'image interne. Il existe peu de méthodes de mesure propres à l'image interne, elles sont souvent simplement calquées sur les méthodes de mesure d'image externe. Pontier (1988) a néanmoins expérimenté un instrument original pour mesurer l'image interne d'un point de vente : *le circept*, instrument d'étude de motivation mis au point par Fustier (1971). Sa conclusion est que l'utilisation du circept comme outil de mesure de l'image interne n'est pas entièrement convaincante. Notre dessein est de contribuer à la mise en place d'une méthodologie de mesure de l'image interne spécifique à ce concept.

Valeur primordiale de l'image interne

- 5 Chaque partenaire de l'entreprise (client, personnel, fournisseur, journaliste...) a une perception particulière de celle-ci qui est fonction entre autres des divers stimuli auxquels il est exposé. Cette perception donne naissance à une représentation subjective et schématisante, une image partielle réduite à une facette de la réalité. Grâce aux recherches menées par la psychologie cognitive, nous savons en effet que la représentation mentale imagée ne fournit pas de copie conforme de la réalité, pas de reproduction à l'identique (Droz et Michelle, 1976), mais que les représentations sont construites par les individus et façonnées par de multiples facteurs.
- 6 L'image interne, fruit de l'ensemble des représentations qui existent dans l'esprit des personnels de l'entreprise, est une force qui pèse sur deux facteurs fondamentaux du développement de l'organisation :
- 7 · – la motivation du personnel,
- 8 · – la stratégie d'entreprise.

Image interne et motivation du personnel

- 9 La valeur primordiale de l'image interne réside d'abord dans une dimension interne : *la motivation du personnel*. Cette affirmation trouve sa justification dans l'étroite relation entre la représentation qu'a le personnel de son entreprise et son degré d'implication et d'engagement dans l'organisation. Tout salarié ayant une image négative de son entreprise mobilisera peu d'énergie pour œuvrer à la mission de la collectivité. D'où l'idée qu'il faut « vendre » d'abord l'entreprise au personnel et qu'il faut segmenter le marché de l'emploi pour identifier les individus qui trouveront dans l'entreprise un minimum de convergence entre leurs attentes et celles de l'organisation.
- 10 Dans la société Catteau (centrale de distribution alimentaire), le recrutement de collaborateurs s'opère en adéquation avec les valeurs de la société. Ces individus ont, avant d'être embauchés, une image positive de l'entreprise, premier impact de l'image externe sur la formation de l'image interne. Une formation à la culture et aux valeurs de l'entreprise est ensuite instituée dans l'établissement. Cette politique d'intégration et de motivation du personnel a pour objectif d'assurer la cohérence de l'image d'entreprise tant à l'intérieur qu'à l'extérieur. Pour la Direction de cette société, le manque de motivation du personnel vient prioritairement de l'absence d'identification à l'entreprise.
- 11 L'image interne, en développant en chacun la fierté d'appartenance à l'entreprise, joue un rôle prépondérant dans la motivation du personnel. On est ainsi fondé à rechercher des méthodes pour mieux appréhender ce concept. La mesure de l'image interne livre à la hiérarchie des informations fondamentales sur son niveau de communication interne et sur sa capacité à motiver le personnel. « La formation d'une société est marquée par l'élaboration de valeurs à respecter, c'est-à-dire des choix qui guident ceux qui définissent les politiques de l'entreprise » déclare Selznik (1957). En fait, pour édifier une organisation, il est nécessaire d'énoncer de façon globale et motivante pour le personnel ce que ses valeurs (les objectifs et les méthodes de l'entreprise) ont de particulier. La mesure de l'image interne permet à la Direction de vérifier la compréhension par le

personnel de ce discours fédérateur, tout en lui révélant les réactions individuelles que suscite le vécu d'un tel discours.

- 12 Peters et Waterman (1982) ont attiré l'attention sur les possibilités d'accroissement de la productivité par la motivation du personnel. Ils concluent que cette adhésion passé incontestablement par la capacité d'écoute de la Direction. La découverte puis l'observation de l'image interne sont l'apanage de cette capacité d'écoute.
- 13 Les conclusions d'une recherche menée sur la mesure de l'image interne d'un point de vente (magasin de meubles prêts-à-monter à l'enseigne IKEA) corroborent notre propos (Pontier, 1988) : utilisées en feed-back auprès du personnel dans le cadre d'une action de formation, les données de la mesure de l'image interne peuvent servir de base au renforcement de la motivation existant dans l'entreprise ; la mesure de l'image interne est également susceptible d'aider l'entreprise à mieux définir ses critères de recrutement en fonction des écarts qu'elle constate sur les différents profils de personnel.

Image interne et stratégie d'entreprise

- 14 L'image interne manifeste un rayonnement de nature à imposer les bases de développements stratégiques, en particulier dans les entreprises de service, et cela pour trois raisons :
- 15 · – le personnel est un formidable vecteur de communication de bouche à oreille qu'il développe avec force dans son environnement ;
- 16 · – le personnel est le premier ambassadeur de l'entreprise en véhiculant dans son vécu quotidien l'image de l'entreprise ;
- 17 · – toute communication d'image qui se veut pérenne et crédible doit s'inscrire dans la réalité de l'entreprise.
- 18 L'image externe est fortement influencée par la façon dont le personnel évoque son entreprise auprès de son entourage. Le Crédit Agricole qui recrute un bon nombre de ses saisonniers parmi la famille et les relations du personnel, est un bon exemple d'organisation où le personnel est amené à développer fortement l'image de l'entreprise dans son environnement.
- 19 Dans les entreprises de service, le personnel est le meilleur véhicule de communication ; l'image externe se façonnant par la relation à la clientèle et par le rôle de représentation de l'entreprise que joue le personnel auprès des clients et autres publics de l'entreprise. La qualité de l'accueil dans un réseau bancaire est nettement favorisée par une bonne image interne : le personnel vend bien les produits et services de son entreprise que s'il est convaincu du dynamisme de celle-ci, de sa compétence, que ses produits sont les meilleurs et ses services de qualité... Si l'on accepte l'idée que la « qualité » des outputs de l'entreprise dépend de la compétence et de la performance des individus qui la composent, alors les entreprises de service sont, dans ce domaine, placées en première ligne (Normann, 1984 ; colloque IRE, 1987).
- 20 La banque, entreprise de service, est un secteur d'activité où les questions d'image se posent avec le plus d'acuité. Face à la banalisation des produits bancaires, à la surbancarisation des consommateurs et à la concurrence exacerbée entre établissements, l'image est devenue un facteur de plus en plus déterminant dans le choix d'une banque. En outre, la banque propose à ses clients des services dont la particularité est d'être appliqués à une « matière première » psychologiquement très chargée : l'argent. De ce

fait, les banques subissent un a priori négatif (Danloy, 1992). Le métier de la banque demande beaucoup de technicité, néanmoins il revient une part essentielle à la relation clientèle. Dans le secteur bancaire, les contacts avec la clientèle sont permanents, implicites et fortement individualisés. L'image de l'entreprise repose donc largement sur la relation à la clientèle et notamment sur la qualité des services rendus. Les éléments-clé de la différenciation de l'image de la banque vont dépendre des attitudes, du comportement, du langage et des capacités des personnels (Constant, 1986). L'image véhiculée par le personnel est donc ici particulièrement importante. Il est primordial que le personnel adhère avec enthousiasme à une image forte, cohérente et positive.

- 21 Constant (1986) comme Viénot (1991) ont admis que la valeur et les perspectives de développement d'une entreprise reposent principalement sur la qualité des personnes qui y travaillent. Cette qualité ne peut cependant être développée, focalisée que si les individus sont fiers d'appartenir à l'entreprise dans laquelle ils travaillent.
- 22 Le point de vente est également une entreprise de service. Ainsi la traditionnelle mesure de l'image externe qui consiste à sortir l'entreprise de distribution d'elle-même pour diagnostiquer l'adéquation de sa proposition commerciale par rapport à son environnement contient ses limites : c'est méconnaître la dimension interne de toute réussite (Gélinier, 1982). Pour Pontier (1988), l'image externe est destinée à « vendre » l'entreprise en tentant de la différencier commercialement. L'image interne, vécue par le personnel, doit viser à intégrer ce personnel, à l'orienter et le mobiliser autour de la volonté d'image externe. La crédibilité de l'image externe est fortement dépendante, dans l'entreprise de distribution, des comportements quotidiens des collaborateurs qui, sur le terrain, la confortent ou au contraire la démentent.
- 23 Pontier conclut que l'image interne du point de vente passé par le « bon vouloir » du personnel de vente qui, en mettant plus ou moins bien le magasin en conformité avec la volonté managériale, a une incidence forte sur les caractéristiques perçues par les clients, et donc sur l'image externe. Il faut signaler que l'image interne dépend également de l'interrelation entre le personnel et le client qui préside à l'acte de vente. Cette action met en relation permanente la perception des clients (image externe) avec celle que développe le personnel (image interne).
- 24 Soulignons d'autre part que dans une entreprise de distribution comme dans une banque, chaque salarié est également un client potentiel à satisfaire et fidéliser. Dans les entreprises de service, force est de constater la valeur primordiale de l'image interne.
- 25 Une institution ne peut tenir un discours à l'extérieur si celui-ci ne trouve une certaine légitimité préalable dans sa réalité interne et sa culture. Le Crédit Lyonnais a pour politique d'image actuelle d'être perçu comme une entreprise commerciale, dynamique et compétente, et non comme une administration financière, lente et procédurière. Pour crédibiliser cette image à l'extérieur de l'entreprise, le Crédit Lyonnais a d'abord agi sur l'image interne : une complète restructuration de l'organigramme a eu lieu, chaque collaborateur a pu percevoir une redistribution des responsabilités et un changement de mentalité en accord avec cette nouvelle politique.
- 26 La communication d'entreprise vise à clarifier aux yeux de l'ensemble des partenaires les compétences de l'entreprise en tant qu'institution. Or un discours institutionnel doit se fonder sur les valeurs constitutives de l'entreprise. Aucune communication durable ne peut être développée si elle ne s'enracine pas dans la réalité la plus profonde de l'entreprise (Schwebig, 1988). « Une expression publicitaire, surtout très forte, si elle n'est

pas portée par l'intérieur de l'entreprise, court à la catastrophe. Tout fabricant de conserves sait qu'il doit, avant de lancer sa publicité, alimenter les linéaires des grandes surfaces. L'entreprise qui veut vendre son image doit prendre avec elle-même des précautions au moins aussi importantes. Une règle absolue : jamais de communication sans une interactivité permanente entre l'interne et l'externe » (Grunfeld, 1987). Kapferer (1988) a de son côté montré que la maîtrise de l'image de l'entreprise passé par le « prisme d'identité ». La notion d'identité contient une volonté managériale de communiquer une image propre, cohérente et surtout reposant sur une certaine réalité interne.

- 27 La puissance stratégique de l'image interne sur l'évolution de l'image externe est indéniable. Cependant, si l'image interne a un impact tactique sur la motivation du personnel et sur le message qu'il développe à l'extérieur de l'entreprise sous l'influence de cette motivation (par exemple : bon accueil, compétence...), l'image externe joue également un rôle essentiel sur la motivation du personnel et influence réciproquement la formation de l'image interne. Par exemple, le constat que son entreprise offre à l'extérieur l'image d'un établissement compétent, dynamique et à la pointe du progrès, engendre en chacun une fierté d'appartenance et une représentation positive de l'entreprise qui induit naturellement la motivation au travail.
- 28 Hormis l'impact de l'image externe, l'image interne subit l'influence de nombreuses variables. Selon Boyer et Equilbey (1986), l'image interne d'une firme dépend autant de l'impression de sérieux et d'efficacité qu'elle donne à chacun que du corps des valeurs qui l'anime. En réalité, la qualité de l'image interne dépend de nombreux facteurs. Pour avoir une compréhension correcte de l'image interne, nous devons analyser son processus de formation. Cette démarche permet non seulement d'identifier les éléments à la source de sa formation – les génératrices – mais également de déterminer certains axes de diagnostic et de gestion de l'image interne.

Les génératrices de l'image interne

- 29 En préalable à l'étude du processus de formation de l'image interne, nous avons tenté d'apporter un éclairage nouveau au concept d'image en général, puis à celui d'image globale d'entreprise. Ces recherches ont conduit à formuler les définitions suivantes :
- 30 · – l'image se définit comme la représentation mentale de la perception d'un objet ou d'un événement, susceptible de subsister à travers l'espace et le temps et d'être recrée par l'évocation ;
- 31 · – l'image d'entreprise correspond à la représentation mentale de la perception de l'entreprise, accompagnée des sentiments, jugements, opinions et symboles que l'évocation de l'entreprise suscite.
- 32 Nous en déduisons que l'image interne est composée de l'ensemble des représentations mentales définies dans l'esprit du personnel, et qui peuvent être exprimées lors de l'évocation de l'entreprise.
- 33 À la base de toute représentation mentale imagée se trouve le stimulus, que l'on peut qualifier de « génératrice d'image ». Le processus de formation de l'image d'entreprise se réduit, en simplifiant à l'extrême, à la perception par les organes des sens de stimuli en rapport direct ou indirect avec l'entreprise ; cette perception engendrant une représentation mentale propre à induire l'évocation de l'entreprise.

- 34 Les stimuli entrant dans la formation de l'image globale d'entreprise peuvent se définir comme suit : tous les flux concernant l'activité, les moyens, la vocation, l'objet social de l'entreprise, ou provenant de l'environnement, lointain ou immédiat, lié à l'entreprise. Ce serait une utopie que de vouloir dresser la liste exhaustive des stimuli susceptibles d'influencer la perception de l'image d'entreprise. En revanche, dans le cas spécifique de l'image interne, nous pouvons émettre l'hypothèse que deux principaux stimuli, en interaction, sont à la source de la formation de l'image interne : l'histoire de l'entreprise et les actions de la Direction.

Image interne et histoire de l'entreprise

- 35 Pour Berne (1963), le père de l'analyse transactionnelle, tout groupe, toute organisation préexiste à sa création officielle en tant qu'elle est déjà dans l'esprit de son fondateur. La vie et l'histoire de l'organisation se déroulent ensuite suivant un processus de transmission aux membres de l'organisation et par un processus d'adaptation des membres à cette culture. On peut alors tenter une comparaison de l'entreprise à l'être humain. Faite à l'image de l'homme car conçue par lui, l'entreprise est un être social, historique, économique, juridique..., qui possède une culture, un passé, une mémoire, un projet, un mode de vie... De manière analogue à l'évolution humaine, chaque action, chaque relation avec l'environnement occasionne une expérience qui vient s'inscrire dans l'histoire de l'entreprise et dans la mémoire collective. Cette mémoire enregistre tout : faits marquants, temps forts..., diverses aventures partagées qui sont à la base de la formation de son identité, de son image.
- 36 L'histoire est un instrument de prestige (Caron, 1991). Les entreprises peuvent aussi bien pour conforter leur image utiliser l'argument de l'ancienneté que celui du dynamisme récent. On peut tirer fierté aussi bien d'être plus que bicentenaire que d'avoir connu une croissance exceptionnellement rapide dans les vingt dernières années, d'être Saint-Gobain ou Bouygues. Mais l'histoire est également un instrument d'action car elle permet de construire une image culturelle de l'entreprise.
- 37 La connaissance de l'histoire d'une organisation est un canal nécessaire à la gestion de l'image interne par le fait que le respect des valeurs traditionnelles peut être un instrument de sauvegarde de la cohésion interne.
- 38 En France, Félix Torrès fut le pionnier de l'histoire d'entreprise en créant dès 1983, l'agence « Public Histoire ». Selon Torrès (1992), les entreprises ont un besoin urgent de se réapproprier leur passé. La montée de l'individualisme jointe à la forte augmentation de la fréquence des changements d'employeurs, a provoqué une perte de repères chez les salariés. Ce phénomène entraîne progressivement une disparition de la mémoire collective, qui génère un problème d'identification à l'entreprise et une représentation floue des valeurs et de la culture d'entreprise. Les salariés font ainsi sentir un besoin d'appartenance à l'organisation et un désir profond d'adhésion à une image forte et consensuelle.
- 39 Chez Aden, cabinet de conseil spécialisé en recherche d'identité culturelle, l'entreprise doit sonder son histoire et ses valeurs pour déboucher sur des actions concrètes visant à améliorer l'image de la société, ou encore à renforcer la cohésion des salariés à l'occasion d'une étape-clef de son développement.

- 40 Saint-Gobain est l'illustration même d'une entreprise qui s'est lancée dans l'analyse de son passé dans un but de recherche de sa véritable identité (Martin, 1988). Le problème de son image s'est posé en terme aigu lors de la fusion, en 1970, des deux structures à forte personnalité qu'étaient la manufacture verrière fondée en 1665, et Pont-à-Mousson créé près de deux siècles plus tard. L'avantage immédiat de ce diagnostic pour les décideurs de Saint-Gobain, fut une meilleure compréhension de la réalité des filiales du groupe. En effet, ce groupe contenait à la suite de fusions, des activités devenues incompréhensibles aux salariés et autres acteurs ignorant les événements de l'entre-deux guerres. Forte de cette expérience, cette entreprise recruta un spécialiste des archives qui inscrivit dans ses réalisations de valoriser l'image de l'entreprise (création d'un bâtiment aménagé pour les visiteurs et les chercheurs, expositions....).
- 41 Les historiens français s'intéressent de plus en plus à l'entreprise, à son fonctionnement, à ses structures, à sa stratégie. Si bien qu'une base de données bibliographiques internationales d'histoire des entreprises existe aujourd'hui à Paris. À l'étranger, les centres de recherche sur l'histoire des entreprises se sont également multipliés. C'est le cas aux États-Unis, où Alfred Chandler a inspiré toute une génération de chercheurs, mais également en Italie, en Allemagne, en Grande-Bretagne et au Japon (Doublet et Fridenson, 1988).
- 42 Le rapprochement de l'histoire aux autres disciplines (gestion, psychosociologie...) a été concomitant à l'émergence des notions d'identité, de culture d'entreprise et d'identité culturelle ; concepts qui conditionnent l'évolution des représentations des personnels. Pour Normand (1984), l'entreprise possède par son histoire une masse d'expériences et d'événements symboliques, constitutifs de son identité. Elle est un fait historique interprété par la collectivité du moment. L'entreprise tente ainsi de reconstituer son identité par un retour aux sources. Or dans l'exploration de ce qui fait l'identité propre d'une entreprise, le concept de culture se révèle fécond dans la mesure où c'est celui qui permet le mieux de penser la différence (Ruffat, 1991).
- 43 L'entreprise est une culture dont les expériences antérieures conditionnent en partie la cohérence actuelle et les marges de manœuvre des décideurs. La mise à nu de l'image interne fournit ainsi à l'organisation l'occasion de se pencher sur le processus historique qui l'a amenée à privilégier telle valeur, tel comportement, tel choix stratégique... Pourquoi Chanel s'efforce-t-elle de contrôler fermement un nombre d'activités limitées alors que Cardin élargit sans cesse sa politique de licences ? La réponse tient à la culture d'entreprise et largement à l'histoire de ces entreprises (Hamon et Torrès, 1987).
- 44 La démarche historique cherche dans le passé la genèse des représentations contemporaines, un enseignement sur la vie de l'entreprise, sur son identité et son image. À travers certains points-clef de son histoire, l'entreprise découvre un aspect de sa vraie nature, de sa force originelle. Toute entreprise se développe à partir de ses racines, qui continuent d'assurer une stabilité face aux actions futures, et par la-même des critères de références, une cohésion de la vie interne et la cohérence de l'image interne.

Image interne et actions de la Direction

- 45 S'il s'avère qu'une entreprise peut être véritablement « reprogrammée » grâce à des actions d'envergure – un nouveau dirigeant, une innovation technologique importante, des actions de communication interne, un projet mobilisateur et volontariste... – alors les décideurs ont réellement le pouvoir d'atténuer le poids du passé afin d'améliorer la

capacité d'adaptation de l'entreprise. Parfois même, les décideurs ne se préoccupent pas du passé de l'organisation et fixent de nouvelles références, donnent une nouvelle personnalité à l'entreprise.

- 46 Ce type de stratégie s'est développé parallèlement à l'explosion des actions de communication interne sous des formes de plus en plus élaborées : cercles de qualité, projet d'entreprise, credo, charte, développement des mythes et des symboles (logotype, tenue vestimentaire, apparition de rites et de héros...). L'extension de ce mouvement a été favorisée par l'émergence de la notion de « corporate culture ». Cette notion, construite sur le concept anthropologique de culture d'entreprise, s'en distingue par une finalité plus opérationnelle (Bosche, 1984). La « corporate culture » peut prendre le sens de concepts directeurs et valeurs partagées (Peters et Waterman, 1982), de cohésion des valeurs, mythes, héros et symboles de l'entreprise (Deal et Kennedy, 1982), ou de système de valeurs partagées et de croyances en interaction avec la population d'une compagnie, ses structures organisationnelles et ses systèmes de contrôle pour produire des normes de comportements (Uttal, 1983).
- 47 La « corporate culture » se définit également comme la culture sans histoire. En ce sens, elle est à la base de l'image idéale à laquelle chaque salarié peut adhérer (Vachette, 1984). Ce concept a vu le jour dans un contexte où l'une des préoccupations premières des entreprises, était de mobiliser l'ensemble du personnel, et plus particulièrement l'encadrement sur une identité unique. L'impact recherché à travers les actions de « corporate culture » est d'agir sur l'image interne. L'image idéale que l'on veut forger se retrouve dans le logotype, l'aménagement des lieux de travail, le design du produit, les campagnes de communication..., signes qui prouvent aux salariés la volonté d'évolution de la Direction.
- 48 Cependant, dans ces actions de « corporate culture », la dimension passée n'est pas prise en compte, ce qui pose à terme le problème de la cohérence entre les stratégies mises en place et l'inertie du passé de l'entreprise sur les comportements habituels des managers, sur leur politique et sur l'évolution des comportements des salariés en général.

Le processus de formation de l'image interne : spécificités

- 49 Les actions de « corporate culture » visent à modifier l'identité culturelle et le système de valeurs de l'entreprise afin de rassembler le personnel autour d'une image d'entreprise forte, positive et consensuelle. Cependant, les valeurs secrétées par l'histoire de l'entreprise ne peuvent être totalement occultées. Les comportements opposent toujours une certaine résistance aux changements, et le vécu quotidien des salariés freine l'intégration de nouvelles valeurs. Le poids du passé ne peut donc être ignoré.
- 50 L'histoire de l'entreprise et les actions de la Direction constituent les deux génératrices en interaction à la source de la formation de l'image interne. Le Crédit Lyonnais se caractérisait autrefois par des services administratifs pesants et par une forte hiérarchie. Il était donc assimilé à une véritable administration. De nos jours, la volonté de la Direction est de développer une image d'entreprise commerciale, dynamique, compétente, compétitive et à l'écoute des clients. Une étude menée auprès de cet établissement montre que l'image voulue par la Direction est bien *perçue* par le personnel de la banque, sauf en ce qui concerne la qualité « d'entreprise commerciale » (Leclaire,

1992). Ce résultat stigmatise tout à fait l'inertie du passé. L'image d'administration est toujours présente dans les représentations collectives, et les salariés ne perçoivent pas encore pleinement leur banque comme une entreprise commerciale dont le but premier est de faire du profit.

- 51 Hormis les faits objectifs, la mémoire de l'entreprise enregistre des éléments de nature abstraite et inconsciente. Ces éléments sont des idées, des valeurs, des croyances qui émanent de l'histoire de l'entreprise et qui se structurent pour former le système de valeurs et la culture de l'entreprise. Une partie du passé se perpétue grâce à une tradition orale dont les générations successives se font, à leur insu, les interprètes. C'est ce que l'on peut qualifier de mémoire inconsciente collective. Produits de l'entreprise, distillation de son histoire, culture d'entreprise et système de valeurs sont autant de moyens pour l'organisation d'évoluer avec l'environnement tout en assurant sa stabilité. Ils relèvent du besoin d'ordre et de cohérence de l'individu face à la pression de l'environnement, à la nécessité du changement et aux propres exigences de fonctionnement interne. Ils contribuent à la cohésion du groupe et à l'emploi d'un langage commun.
- 52 Pour Caron (1991), la culture d'entreprise est devenue un instrument de gestion et ceci de deux manières : elle sert à affermir l'image externe et la cohésion interne de l'entreprise. Haute personnalité marquante de l'histoire du Crédit Lyonnais, le fondateur Henri Germain appartient à la culture de la société : son buste et sa photographie sont toujours présents au siège central de l'organisation, son portrait figure sur la médaille de travail interne au Crédit Lyonnais. Cette banque conserve fortement la mémoire de ses racines : par son nom, par son siège social – dénommé « berceau de l'entreprise » – toujours situé à Lyon, par le vocable utilisé par le personnel pour désigner leur entreprise : « le lyonnais ». La fierté du passé, élément de cohésion interne, est ainsi développée en chacun, et au cent-vingt-cinquième anniversaire de l'établissement, chaque collaborateur s'est vu offrir un livre retraçant l'évolution de la banque.
- 53 Partant du principe que le système de valeurs fait partie intégrante de la culture d'entreprise, nous pouvons assimiler cette dernière à l'ensemble des opinions liées à l'attachement des salariés à des principes, des croyances, des normes qui se sont construits et ont évolué au cours de l'histoire de l'entreprise (Bosche, 1984). La culture d'entreprise se définit également comme l'ensemble des postulats de base que le groupe a inventés, découverts ou développés, en résolvant ses problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne, et qui se sont avérés efficaces et donc peuvent être enseignés aux nouveaux membres comme étant la bonne façon de percevoir, penser et ressentir en relation avec ces problèmes (Schein, 1986). Ces définitions soulignent à propos l'évidente connexion qui existe entre culture et image interne.
- 54 Pour Pettigrew (1979), la culture d'une entreprise se manifeste par des symboles : langages, rituels, mythes... Or la plupart des auteurs montrent le rôle important de ces composantes de la culture sur l'image interne. Les rites visent à forger une image claire et vivante auprès de ses membres (Lemaitre, 1984). Ils concourent ainsi au maintien de l'image interne. Les rites d'entrée sont très marquants : parrainage ou tutorat dans l'entreprise, lecture de la bible de l'entreprise... L'accueil et l'intégration déclenchent immédiatement une représentation de l'entreprise chez le nouvel employé. La manière d'appeler les individus forge également l'image interne : au Crédit Lyonnais, les salariés sont des « collaborateurs », au Crédit Agricole, ce sont des « collègues ». Les mythes sont un moyen de communiquer et de stabiliser un système de représentations au sein d'une organisation. Ils ont donc un rôle de cohésion de l'image interne. On peut citer un

exemple de mythe connu à la société Mac Donald's dont le credo est « Rapidité, bas prix, propreté ». Certains assurent avoir vu un jour une limousine noire s'arrêter un instant sur le parking d'un restaurant Mac Donald's, en descendre un homme vêtu d'un costume de bonne coupe, pour aller ramasser les papiers gras qui traînaient. Ce mythe, attribué au P.D.G. de l'entreprise, stabilise évidemment l'image interne et les qualités qu'elle recouvre.

- 55 Le symbole, autre composante de la culture d'entreprise est particulièrement bien développé sous la forme du logotype qui revêt les valeurs primordiales qu'une entreprise veut décliner. L'ancien logotype du Crédit Agricole, le « C » et le « A » enlacés, emblèmes de la terre et du fer à cheval, laisse aujourd'hui la place à une figure plus allégorique, symbolisant et exprimant par son graphisme, l'avenir et l'ascension du Crédit Agricole. Il catalyse les valeurs traditionnelles (couleur verte dominante), mais elles sont reléguées dans un arrière plan de « mythe fondateur » et constituent, d'une certaine manière, le « terreau » de l'évolution et la garantie de la réussite du Crédit Agricole. Ce logotype montre au personnel que les valeurs traditionnelles font toujours partie de son capital image mais que de nouvelles valeurs deviennent prépondérantes : être une banque universelle, puissante, une grande banque professionnelle.
- 56 En fait, toutes les conduites sémiotiques donnent naissance à une image mentale qui en est le véritable substitut symbolique. Dans le cadre de l'image interne, ce sont toutes les relations, transactions, échanges entre individus et avec l'environnement qu'il faut envisager dans la formation des représentations mentales. Or la culture et le système de valeurs de l'entreprise ont un rôle primordial en tant que régulateurs, éléments de cohésion des échanges entre individus à l'intérieur de l'entreprise, mais également en tant que réponse à l'environnement.
- 57 Les actions de la Direction alimentent aussi la culture d'entreprise, notamment en agissant sur le système de valeurs. La devise du Crédit Lyonnais – « l'agence à la disposition du client, tous à la disposition de l'agence » – met clairement en évidence les valeurs auxquelles la Direction veut faire adhérer le personnel :
- 58 · – la cohésion du travail de tous vers un même but : être une entreprise commerciale avec des services fonctionnels au service de cette organisation commerciale ;
- 59 · – la primauté à accorder au client, à la compétitivité ;
- 60 · – l'importance des agents de base et le développement d'un sentiment de fierté d'appartenance parmi les personnels de l'agence.
- 61 « Beaucoup confondent encore les métiers de la Banque avec ceux de l'Administration et ignorent que le Crédit Lyonnais est une maison de commerce » déclarait le Président de cette organisation dans le journal interne (1990).
- 62 Culture d'entreprise et système de valeurs, fruits de l'histoire de l'entreprise et des actions de la Direction, développent automatiquement en chacun une représentation de la vie interne et externe de l'entreprise : ce qu'est l'entreprise, son rôle économique et social, la place qu'elle occupe par rapport à ses concurrents, sa mission envers ses clients, son personnel et ses actionnaires.
- 63 L'image interne se caractérise de la culture et du système de valeurs particulièrement par le fait qu'elle peut être exprimée par le personnel de l'entreprise : la capacité d'évocation permet l'expression de la représentation mentale imagée. D'après la théorie de la forme, l'impression totale qui se dégage de stimuli organisés, présente des propriétés qu'on ne peut prévoir à partir des éléments pris isolément (Guillaume, 1975). L'évocation de

l'entreprise permet de saisir cette impression totale : les différentes composantes de l'image interne sont réunies dans un tout simultané, dans une représentation d'ensemble. L'image interne s'épure, s'abstrait, évolue vers un symbole, une métaphore, une figure..., et devient une synthèse abstraite capable d'évoquer les qualités de l'entreprise. L'évocation de l'entreprise est le dernier maillon du processus de formation de l'image interne d'entreprise.

Modélisation du processus de formation de l'image interne

- 64 En s'aidant des enseignements issus du processus de formation d'une image, nous parvenons à schématiser le processus de formation de l'image interne d'entreprise (figure 1).
- 65 À l'origine de toute formation d'image, il y a au moins un stimulus. Dans ce schéma, les stimuli correspondent à l'histoire de l'entreprise et aux actions de la Direction, notamment aux actions de communication interne et de « corporate culture ».
- 66 Pour que les stimuli soient saisis par les organes des sens, il faut d'abord qu'ils fassent l'objet d'attention de la part du personnel de l'entreprise. Cette attention sera accordée principalement en fonction de trois critères : les caractéristiques physiques des stimuli, les attentes et les intérêts du personnel.
- 67 Dans une seconde phase, le personnel activera des processus cognitifs inférieurs : les stimuli seront traités, décodés et interprétés. Ils seront analysés selon leurs caractéristiques, le contexte dans lequel ils se situent, et en fonction principalement des facteurs internes propres à chaque salarié. Ce processus aboutit à l'hypothèse perceptuelle. Dans cette seconde phase, la mémoire des individus joue un rôle très actif.
- 68 Ces deux premières phases ont été regroupées dans ce que nous avons appelé « le processus de perception au premier degré » : de la saisie des stimuli par les organes des sens à leur interprétation par le cerveau.
- 69 La perception des stimuli donne ensuite naissance à des idées, des croyances, des valeurs, des principes..., qui se structurent dans le mental des individus, qui conditionnent une large part des attitudes des personnels et qui serviront à les guider dans leur comportement.
- 70 Culture d'entreprise et système de valeurs développent ensuite naturellement en chaque salarié une représentation mentale imagée de l'entreprise. Cette représentation est individuelle car elle est fonction du degré de compréhension des messages, du vécu des salariés et de la complexité de la réalité qui leur est présentée.
- 71 C'est l'ensemble des représentations mentales des personnels au sujet de l'entreprise qui se manifeste sous le terme d'image interne d'entreprise.
- 72 En dernier lieu, en l'absence des stimuli d'origine, les personnels peuvent, grâce à la capacité d'évocation, émettre consciemment un jugement, exprimer leur représentation de l'entreprise. L'image interne devient à ce stade : « l'évocation de la perception d'une réalité ».
- 73 Ces deux dernières phases sont regroupées sous la dénomination de « processus de perception au second degré ».

- 74 Dans le souci d'élaborer plus aisément une méthodologie d'approche de l'image interne, les principales phases du processus de formation de l'image interne ont été dégagées du schéma détaillé (figure 2).

- 75 Dans ce processus simplifié, nous retrouvons au stade initial les flux d'informations qui doivent être saisis par les organes des sens grâce au processus de l'attention. Une fois reçus, ils sont décodés et perçus en subissant les premiers biais inhérents au processus de la perception. Enfin, la perception des stimuli contribue à la formation de la culture et du système de valeurs de l'entreprise qui donnent eux-même naissance aux représentations mentales de l'entreprise en supportant un deuxième biais propre à l'activité représentative. La représentation mentale imagée de l'entreprise débouche alors sur la capacité du récepteur d'évoquer sa propre réalité de l'entreprise.
- 76 Pour illustrer notre propos, prenons l'exemple d'un salarié subissant une grève de la SNCF ou y participant (événement qui rentrera dans l'histoire de l'entreprise). Ce sujet,

dans un premier temps, décodera et interprétera le message de la grève selon trois facteurs principaux :

- 77 · – sa personnalité (était-il pour ou contre la grève ?, influence de la grève sur ses propres désirs et sur ses habitudes...),
 - 78 · – les caractéristiques de la grève (ampleur...),
 - 79 · – le contexte de la grève (autres grèves dans d'autres secteurs ou non...).
- 80 Sa perception de l'événement sera donc tout à fait personnelle et subjective. Cette perception l'amènera à corroborer ou à modifier sa représentation mentale de l'entreprise, en l'occurrence, la S.N.C.F.
- 81 La représentation se formera sur place à partir de l'analyse de l'événement, de sa complexité (nombre de trains arrêtés, nombre d'employés en grève, organisation des départs, substituts possibles, réactions des décideurs, communication interne...). Elle dépendra du degré de compréhension par le sujet du motif de cette grève, et de son vécu personnel (a-t-il déjà participé à une grève de la S.N.C.F. ?...).
- 82 La représentation sera la base sur laquelle l'individu se forgera une opinion de la S.N.C.F. lorsqu'il évoquera celle-ci dans une conversation. Le sujet fera ressurgir de sa mémoire la représentation du percept qu'il aura intégré ; le stimulus (la grève) renforçant ou transformant l'image perçue de son entreprise.

Image interne du Crédit Agricole

- 83 Par un test in situ, nous avons tenté de retracer le processus de formation de l'image interne de la Caisse Régionale de Crédit Agricole du Pas-de-Calais.

Méthodologie

- 84 En utilisant l'étude qualitative et la technique de l'entretien semi-directif, différentes personnalités de cette banque ont d'abord été interrogées afin de recueillir un ensemble d'informations significatives sur l'histoire de la Caisse Régionale, l'image voulue par la Direction et le système de valeurs de l'organisation.
- 85 Un échantillon de salariés a ensuite été interviewé afin d'approcher l'image interne de l'entreprise.
- 86 Cette expérimentation avait pour objectif d'observer deux phénomènes :
- 87 · – la prégnance dans les représentations du personnel des traits d'image issus de l'histoire de l'entreprise, ou de l'image voulue par la Direction, ou des deux à la fois ;
 - 88 · – l'assujettissement des représentations du personnel au système de valeurs de l'entreprise.
- 89 Un ancien Décideur de l'établissement, actuellement à la retraite, a d'abord permis de parcourir rapidement les évolutions marquantes de la Caisse Régionale à travers un échange portant sur 9 grands chapitres de l'histoire de la société :
- 90 · – origines et fondation de la Caisse Régionale,
 - 91 · – personnalités marquantes,
 - 92 · – principales évolutions de structure,

- 93 · – principaux événements qui ont forgé l'entreprise,
- 94 · – principaux acteurs de la vie de l'entreprise et leur rôle,
- 95 · – déroulement d'un plan de carrière,
- 96 · – évolution du style de management, du concept dominant,
- 97 · – évolution de l'image d'entreprise,
- 98 · – résurgences de l'histoire.
- 99 L'exploitation de ces premières informations a conduit à pressentir le Directeur commercial et le Directeur des ressources humaines sur le passé de la Caisse Régionale : finalité de l'entreprise, principes fondamentaux, évolution de l'image et évolution des valeurs.
- 100 Le Directeur Commercial a exposé très exactement :
- 101 · – la finalité de l'entreprise,
- 102 · – le credo de l'entreprise,
- 103 · – les valeurs déclarées par la Direction,
- 104 · – les ambitions de la Direction sur l'évolution de l'image d'entreprise,
- 105 · – les entreprises comparables et opposables,
- 106 · – la définition de l'entreprise.
- 107 Enfin, quatre grands thèmes ont été abordés avec le Directeur des ressources humaines :
- 108 · – les valeurs fondamentales auxquelles l'entreprise a toujours été attachée,
- 109 · – les modes de fonctionnement internes de l'entreprise,
- 110 · – les valeurs fondamentales auxquelles les salariés sont le plus attachés,
- 111 · – les différences fondamentales entre la vie interne de l'entreprise et celle d'une autre entreprise.
- 112 En accord avec la chronologie des étapes du processus de formation de l'image interne, un échantillon de salariés de la Caisse Régionale fut ensuite amené à évoquer sa représentation de l'entreprise.
- 113 Le côté expérimental de notre approche imposait un souci de discrétion dans l'entreprise et cette expérience n'a pu s'opérer que sur un échantillon très restreint. Les entretiens préliminaires ayant eu lieu au siège administratif de la banque, la Direction du personnel nous fournit cette fois par tirage aléatoire les coordonnées d'agents du réseau commercial, en respectant la répartition de la population en termes d'ancienneté et de grade.
- 114 L'évocation par les salariés de la représentation d'ensemble de leur entreprise peut s'exprimer de différentes manières : symboles, qualificatifs, métaphores, animaux... À l'aide de questions ouvertes, le choix opéré fut de demander aux individus les qualificatifs qui définissent le plus justement leur banque (plusieurs réponses possibles), ainsi que l'atout majeur et le point faible de leur organisation.

Résultats et implications

- 115 Les interrogations relatives au passé de la banque ont permis de collecter de nombreux enseignements dont voici la synthèse.

- 116 Le Crédit Agricole est un établissement financier qui, par son histoire, conserve une organisation originale. Dès sa naissance, l'institution présente des traits caractéristiques :
- 117 · – la décentralisation, bien mise en valeur par le fait que le Crédit Agricole s'est constitué « par le bas » et non « par le haut » ;
- 118 · – le statut mutuel et coopératif, qui figure dans les textes mais qui procède surtout d'une certaine conception des rapports entre les hommes.
- 119 Le Crédit Agricole est un groupe où Caisse Nationale, Caisses Régionales et Caisses Locales sont toutes des personnes morales, juridiquement indépendantes. La constitution de sa structure « par le bas » (création des Caisses Locales en 1894, des Caisses Régionales en 1899 et de la Caisse Nationale en 1920), fait que cette institution est, en théorie (hormis des liens économiques), authentiquement décentralisée dans ses pouvoirs politiques. Cette situation lui a toujours procuré l'avantage de s'adapter plus facilement aux besoins et attentes des marchés régionaux. Néanmoins, le Crédit Agricole est un ensemble homogène, et l'unité dans la diversité a joué un rôle déterminant dans sa réussite. La force du groupe réside dans le fait que ses entités poursuivent le même objectif et que la cohésion est assurée par une puissante structure à l'échelon national.
- 120 Le mutualisme imprègne fortement l'histoire de cette institution. Valeur dominante de différenciation au sein du monde bancaire, vers la clientèle traditionnelle (le monde agricole) et dans la relation à la clientèle en général, le mutualisme a apporté à cette organisation la proximité psychologique des clients et l'intégration dans le tissu local. On peut donc dire que l'atout principal du Crédit Agricole, hérité de son passé, est « sa proximité géographique et psychologique » (le bon sens près de chez vous), d'autant plus que cette banque a su saisir l'opportunité de se développer massivement dès que la législation le lui a permis.
- 121 Dans le cas plus spécifique de la Caisse Régionale du Pas-de-Calais, les empreintes de l'histoire se sont progressivement traduites :
- 122 – au niveau interne, par le passage d'une atmosphère « familiale, maison », à une atmosphère « plus positivement bancaire », grâce au recrutement extérieur des principaux décideurs. À ses origines, la Caisse Régionale était une entreprise familiale dont la Direction se transmettait de père en fils ;
- 123 – au niveau externe, par une forte implantation dans l'ensemble du département, par une insertion locale avantageuse et par le bénéfice d'une forte notoriété.
- 124 Nous livrons ci-dessous, de façon thématique, les principaux résultats issus de l'analyse du contenu de l'entretien avec le Directeur commercial en ce qui concerne l'image voulue et les actions de « corporate culture » (tableau 1).

Tableau 1 Image voulue et actions de "corporate culture"	
<i>La finalité de la Caisse régionale</i>	<ul style="list-style-type: none"> - apporter un service de qualité aux clients, - participer au développement régional - obtenir des résultats financiers.
<i>le credo de l'entreprise - «exceller dans nos métiers» (banque assurance) - implique</i>	<ul style="list-style-type: none"> - une qualité de service interne, - des performances commerciales, - des performances financières, - une qualité de service à la clientèle
<i>les valeurs déclarées par la Direction</i>	<ul style="list-style-type: none"> - l'appartenance au groupe Crédit Agricole - la volonté de leadership dans son métier <p>cette dernière valeur entraîne 3 types d'actions :</p> <ul style="list-style-type: none"> - un effort soutenu de communication, - un investissement en formation, - un investissement dans le domaine technologique <p>Le directeur ajoute cependant que le développement de cette valeur se fera «par les hommes».</p>
<i>trois axes se dégagent de l'image voulue par la direction de la Caisse régionale</i>	<ul style="list-style-type: none"> - être une banque bien ancrée dans son département, qui participe activement à l'ensemble de l'économie locale, - être une banque dynamique, moderne, qui va de l'avant, - être un banque leader sur ses marchés dominants (agriculteurs, ménages, entreprises), avec un professionnalisme confirmé.
<i>l'image actuelle</i>	<ul style="list-style-type: none"> - celle d'une grande banque qui a fait ses preuves, - à qui l'on attribue un caractère quantitativement dominant dans le monde bancaire. <p>Le souhait de la Direction est que cette image s'appuie sur une image de professionnalisme.</p>

- 125 Les résultats fondamentaux issus de l'entretien avec le Directeur des ressources humaines au sujet du système de valeurs de l'entreprise, ont été confrontés aux résultats précédemment obtenus sur le passé de l'organisation et l'image voulue par la Direction. Cette confrontation a fait ressortir les valeurs-clef de l'entreprise (tableaux 2 et 3).

Tableau 2 Valeurs issues du passé de l'entreprise
<ul style="list-style-type: none"> - le mutualisme - la notion de service - l'appartenance à un groupe - la notoriété - la promotion interne - la proximité - les racines agricoles - l'attachement à l'entreprise - l'ancrage régional - l'insertion locale

Tableau 3 Valeurs issues de l'image voulue par la Direction et des actions mises en œuvre en adéquation avec cette image
<ul style="list-style-type: none"> - l'efficacité financière - le dynamisme - la volonté de leadership - l'excellence - la qualité - la participation à l'ensemble de l'économie locale - l'universalité - le professionnalisme

- 126 En comparaison, l'évocation de l'entreprise par les salariés a fourni spontanément les qualificatifs suivants (tableau 4).

Tableau 4 (sur 17 items) Evocation de l'entreprise par les salariés	
efficace, reconnue, compétente, savoir faire	36
puissante, solide, fiable financièrement	23
dynamique, jeune	23
proche	6
échanges internes dynamiques	6
politique sociale trop molle	6
TOTAL	100 %

- 127 Trois remarques peuvent être formulées sur ce tableau :
- 128 · – premièrement, la puissante interaction entre image interne et image externe se concrétise : 88 % des réponses peuvent s'appliquer à l'image externe de la banque contre seulement 12 % qui concernent des critères de dimension purement interne ;
- 129 · – deuxièmement, la fierté d'appartenance à l'entreprise joue favorablement sur l'expression de l'image interne : la plupart des traits d'image cités sont positifs ;

- 130 · – troisièmement, l'impact de l'histoire en interaction avec l'image voulue sur la formation de l'image interne est démontré : 82 % des qualificatifs cités correspondent à des traits d'image voulus par la Direction et 18 % sont relatifs à l'histoire de la Caisse Régionale.
- 131 Pour exprimer leur représentation d'ensemble, les salariés ont simultanément cité l'atout majeur et le point faible de leur banque (tableau 5).

Tableau 5 (sur 10 items)			
Atout majeur		Point faible	
dynamisme	40	accueil clientèle	40
bien implanté	20	communication interne	20
notoriété	20	problèmes d'effectifs	20
solidité financière	20	reconnaissance du personnel	20
Total	100 %	Total	100 %

- 132 Les réponses obtenues pour « l'atout majeur » corroborent la tendance exprimée précédemment :
- 133 · – d'un côté, on observe les valeurs issues de l'histoire de cette entreprise qui se pérennisent dans l'image interne : proximité, notoriété, forte implantation ;
- 134 · – de l'autre, la présence majoritaire dans l'image interne des valeurs nées des actions de la Direction – professionnalisme (compétente, savoir-faire), efficacité financière (puissante, solide), dynamisme – montre que les salariés voient leur système de valeurs évoluer et adhèrent en majorité à l'image voulue par les principaux décideurs.
- 135 Les réponses obtenues pour « le point faible » de la Caisse Régionale soulignent davantage le désir des salariés d'exprimer leurs insatisfactions que leur représentation de l'entreprise. Ces réponses peuvent s'expliquer à la lumière de l'histoire de cette entreprise : origine familiale et paternaliste avec des dirigeants peu enclins à la communication interne ; origine agricole qui ne nécessitait pas un réseau d'accueil grand public...
- 136 L'histoire de la Caisse Régionale et les actions de la Direction (notamment image voulue et actions de « corporate culture ») ont donné naissance à des croyances (solidité financière, puissance), des principes (dynamisme, professionnalisme), des valeurs (proximité, notoriété) qui forgent les attitudes des salariés, guident leur comportement et développent naturellement en eux une représentation de l'entreprise.
- 137 L'histoire de la Caisse Régionale de Crédit Agricole du Pas-de-Calais a laissé dans la mémoire des individus des valeurs prégnantes qui se sont transmises de génération en génération. Aujourd'hui, ces valeurs sont toujours présentes car elles appartiennent à l'identité de l'entreprise mais elles sont reléguées en arrière plan. Les nécessités économiques imposent l'adhésion à de nouveaux principes plus « compétitifs ». Acceptés

par le personnel, ceux-ci viennent modifier l'image traditionnelle que pouvaient avoir les agents – établissement financier mutualiste tourné vers l'agriculture – pour laisser la place à une image interne de banque universelle, dynamique, compétente et puissante financièrement.

Conclusion

- 138 La connaissance du processus de formation de l'image interne aide plus particulièrement l'entreprise lors de deux étapes-clé de la gestion de l'image :
- 139 · – l'identification des traits d'image pertinents à partir desquels les salariés sont en mesure de se positionner,
- 140 · – la recherche des éléments explicatifs de la qualité de l'image interne observée et la détermination des options stratégiques qui résultent de l'exploitation des données obtenues.
- 141 L'aboutissement du processus de formation de l'image interne correspond à l'évocation de l'entreprise et la capacité d'évocation est la variable qui autorise l'expression de cette image. Or, cette expression peut se présenter essentiellement sous trois formes :
- 142 · – la représentation d'ensemble qu'ont les salariés à travers leur vécu quotidien dans l'entreprise : sous la forme de qualificatifs, métaphore, symbole... ;
- 143 · – la perception des points forts et points faibles de l'entreprise ;
- 144 · – la perception individuelle et subjective des stimuli en provenance de l'entreprise ; cette dernière forme d'expression se basant sur la connaissance préalable des principales variables à l'origine de la création de l'image interne.
- 145 Pour cerner l'image interne d'entreprise, l'interview des salariés est une étape indispensable qui nécessite la recherche de critères sur lesquels interviewer les salariés. Ces critères sont à rechercher parmi les trois variables principales qui participent à la qualité de l'image interne : l'histoire de l'entreprise, les actions de la direction et la culture d'entreprise.
- 146 En investigant chacune de ces dimensions du processus de formation, on parvient à l'identification de traits d'image interne pertinents. Cette identification rend possible la formulation d'hypothèses d'image permettant d'établir une liste d'items ou affirmations à partir desquels se positionnent les salariés en fonction de leur perception de la réalité (exemple, par une échelle sémantique différentielle) :
- 147 · – l'étude de l'histoire de l'entreprise permet d'identifier des constantes de l'image interne à promouvoir, des inerties avec lesquelles rompre et des valeurs traditionnelles porteuses avec lesquelles renouer ;
- 148 · – l'étude des actions de la Direction en dévoile les lignes-forces : l'image voulue, ainsi que les valeurs fondamentales auxquelles la Direction veut faire adhérer le personnel à travers « la déclaration de finalité de l'entreprise et les valeurs déclarées » ;
- 149 · – l'étude de la culture d'entreprise et notamment du système de valeurs permet de cerner l'ensemble des représentations inconscientes ainsi que les principes aux-quels sont attachés les salariés et qui conditionnent leurs attitudes et guident leur comportement.

- 150 La seconde étape-clef concerne la recherche des éléments explicatifs de la qualité de l'image interne observée et la détermination des options stratégiques qui résultent de l'exploitation des données obtenues. L'étude des principales variables à l'origine de la formation de l'image interne doit éclairer la compréhension de la qualité de l'image :
- 151 · – l'étude de l'histoire de l'entreprise rend loisible une comparaison entre l'entreprise d'hier et celle d'aujourd'hui, notamment au niveau de l'image, de la culture et de la prégnance du passé ;
- 152 · – l'étude des actions de la Direction autorise la comparaison entre l'image voulue et la perception de l'image par les salariés ; elle permet également de situer l'influence des actions de la Direction sur les représentations des salariés ;
- 153 · – l'étude de la culture d'entreprise et notamment du système de valeurs permet de cerner le degré d'adhésion des salariés aux principes fondamentaux de l'entreprise.
- 154 Ces investigations sont de nature à compléter judicieusement le diagnostic et à favoriser la compréhension de l'état de l'image interne.
- 155 Cependant, l'image interne n'est pas le résultat de l'addition de ces dimensions, mais le fruit de leur action coordonnée. Les principales variables à la source de la formation de l'image interne d'entreprise agissent en interaction pour concourir à l'unité de cette image. C'est pourquoi, l'analyse de l'interaction – harmonie ou dissonance – entre ces trois variables est susceptible d'ouvrir de nouveaux horizons à l'étude de l'image interne. Le phénomène d'interaction engendre un besoin de cohérence et d'harmonie, et même de synergie entre les principales variables à la source de la formation de l'image interne.
- 156 La qualité de l'image interne est susceptible de s'expliquer à l'analyse de l'interaction entre ces trois dimensions : une image forte, positive, résultant d'une harmonie, voire d'une synergie entre les différentes variables à la source de la formation de l'image interne ; une image faible et peu consensuelle s'expliquant par des dissonances entre les variables originelles.
- 157 Cette observation conduit à formuler l'hypothèse que la force de l'image interne d'entreprise repose sur l'harmonie et l'accord entre les différentes dimensions qui sont à l'origine de la formation de cette image. Celles-ci, développées en synergie, construisent une image consensuelle et concourent à forger un sentiment d'unité susceptible d'être partagé par tous les membres de l'entreprise.
- 158 Pour poser cette hypothèse, nous postulons que l'objectif premier d'une gestion efficace de l'image d'entreprise repose sur la volonté de développer une image idéale forte, positive et harmonieuse, une image d'ensemble cohérente et sans équivoque, une impression globale d'unité acceptée par tous les membres de l'entreprise.
-

BIBLIOGRAPHIE

BERNE E. (1963), *Structure and dynamics of groups and organizations*, Grove Press.

- BOSCHE M. (1984), « Corporate culture » : la culture sans histoire, *Revue Française de Gestion*, n° 47-48, pp. 29-39.
- BOYER L. et EQUILBEY N. (1986), *Le projet d'entreprise*, Les éditions d'organisation.
- CARON F. (1991), L'approche culturelle, une tradition de la recherche historique, in Beltran A. et Ruffat M., *Culture d'entreprise et histoire*, Les éditions d'organisation.
- CONSTANT G. (1986), Pour construire l'image de votre banque, pensez à la qualité du marketing social, *Colloque ADETEM*, 24 Juin.
- DANLOY P. (1992), Peut-on gérer les représentations sociales de l'univers bancaire et financier ?, *La Revue Banque*, n° 523, pp. 12-18 et n° 524, p. 170-172.
- DEAL T.A. et KENNEDY AA. (1982), *Corporate culture, the rites and rituals of corporate life*, Addison-Wesley Publish Co, USA.
- DROZ R. et MICHELLE M. (1976), *Introduction à la psychologie scientifique*, Pierre Mardaga éditeur.
- DOUBLET J.M. et FRIDENSON P. (1988), L'histoire et la gestion : un pari, *Revue Française de Gestion*, n° 70, pp. 1-3.
- FUSTIER M. et DEBRINAY G. (1971), Un instrument d'étude de motivation, *Revue Française du Marketing*, cahier 76, 1979/1, pp. 63-74.
- GÉLINIER O. (1982), Stratégies externes et internes de l'entreprise compétitive, *Harvard Expansion*, p. 78-90.
- GRUNFELD (1987), in Alexandre R., *Manage ton image, mais gare au mirage*, *L'expansion*, 3-16 Avril.
- GUILLAUME P. (1975), *Psychologie de la forme*, Paris, Flammarion, Nouvelle bibliothèque scientifique.
- HABERER J.Y. (1990), La vie au Crédit Lyonnais, *Journal interne*, n° 117.
- HAMON M. et TORRÉS F. (1987), *Mémoire d'avenir, l'histoire dans l'entreprise*, Paris, Economica.
- IRE (1987), Les synergies tertiaires, qu'attendre d'un prestataire de services ?, *Actes du Colloques*, 8 Décembre, Groupe ESC Lyon.
- KAPFERER J.N. (1984), Le prisme d'identité, nouvel outil de diagnostic et de maîtrise de l'image d'entreprise, in *L'image de l'entreprise : la cerner, la maîtriser, en tirer profit*, Paris, Centre de Recherche sur la Communication Spécialisée.
- KAPFERER J.N. (1988), Maîtriser l'image de l'entreprise : le prisme d'identité, *Revue Française de Gestion*, n° 71, pp. 76-82.
- LECLAIRE N. (1992), *L'image interne d'entreprise : concepts, diagnostic et gestion*, Thèse de doctorat de l'Université des Sciences et Technologies, Lille.
- LEMAITRE N. (1984), La culture d'entreprise, facteur de performance, *Revue Française de Gestion*, n° 47-48, p. 153-161.
- MARION G. (1989), *Les images de l'entreprise*, Les éditions d'organisation.
- MARTIN R. (1988), Le Président-Directeur Général et l'archiviste, *Revue Française de Gestion*, n° 70, p. 122-126.
- NORMAND E. (1984), Histoire et culture d'entreprise : les enchaînements du temps de l'entreprise, *Revue Française de Gestion*, n° 47-48, pp. 40-51.

- NORMANN R. (1984), *Service Management*, John Wiley et Sons.
- PETERS T.J. et Waterman R.H. (1982), *In Search of Excellence*, Harper and Row publish Inc., New-York.
- PETTIGREW A.M. (1979), On studying organizational cultures, *Administrative Science Quaterly*, 24 décembre, pp. 570-581.
- PONTIER S. (1988), Image du point de vente : pour une prise en compte de l'image interne, *Recherche et Applications en Marketing*, n °3/88, pp. 4-19.
- RUFFAT M. (1991), La culture d'entreprise : fortune d'un concept, in Beltran A. et Ruffat M., *Culture d'entreprise et histoire*, Les éditions d'organisation.
- SCHEIN E. (1986), *Organizational culture and leadership*, San Francisco, Jossey Bass.
- SCHWEBIG P. (1988), *Les Communications de l'entreprise*, Paris, Mc Graw Hill.
- SELZNIK P. (1957), *Leadership and administration: a sociological interpretation*, New-York, Harper & Row.
- SENTIN J.L. (1984), Culture d'entreprise et communication institutionnelle, *Revue Française de Gestion*, n° 47-48, p. 125-130.
- TORRÉS F. (1992), in Roland M., Ces entreprises en quête de leur mémoire, *La Tribune*, 1 septembre, p. 10-11.
- Union Des Annonceurs (1982), *L'image de l'entreprise*, Paris, UDA.
- UTTAL B. (1983), The corporate culture vutures, *Fortune*, p. 60-71.
- VACHETTE J.L. (1984), Peut-on mettre en évidence la culture d'entreprise ?, *Revue Française de Gestion*, n° 47-48, pp. 74-81.
- VIÉNOT M. (1991), Quelques réflexions sur l'évolution de l'activité bancaire, *La Revue Banque*, n ° 513, p. 124-125.

RÉSUMÉS

Bien que l'image d'entreprise soit l'objet de nombreuses études, rares sont les auteurs à s'intéresser à la facette interne de cette image, c'est-à-dire à celle perçue et exprimée par les personnels de l'entreprise. Cet article approfondit les spécificités de l'image interne afin d'en démontrer le rôle dans la gestion des ressources humaines, d'en favoriser et d'en faciliter l'approche et d'en déduire des implications stratégiques pour l'entreprise.

Although many research papers have already dealt with the image of companies, few authors focus on the internal side of that image, that is to say the image the companies' staff perceive and express. This paper investigates the specific aspects of the internal image of companies so as to make it easier to study and to infer strategie implications for companies.

AUTEUR

NADINE LECLAIRE

L'auteur est docteur ès Sciences de Gestion, chargé d'enseignement à l'Université catholique de Lille et professeur associé à l'ISEG Lille (Institut Supérieur Européen de Gestion), enseigne le

marketing et la G.R.H. Ses recherches actuelles ont pour objet l'image d'entreprise et la communication interne mais elle a également publié sur le phénomène de leadership d'opinion. En 1995, elle a présenté ses travaux de recherche au 6e congrès de l'AGRH (association française de gestion des ressources humaines).