

L'image interne de l'entreprise

Nadine LECLAIRE

RÉSUMÉ

Bien que dans le domaine des sciences de gestion, 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 favoriser et d'en faciliter l'approche et d'en déduire des implications stratégiques pour l'entreprise.

INTRODUCTION

A l'heure où le facteur humain est au centre des préoccupations des managers, on peut s'étonner du peu de place réservée à l'étude de l'image interne d'entreprise. L'image est certes étudiée, mais essentiellement sous l'angle des perceptions des partenaires externes – l'image externe – en occultant les représentations qu'ont les personnels de leur entreprise – l'image interne.

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, la performance technico-économique et la création d'un avantage concurrentiel durable reposent davantage sur la mobilisation et la valorisation des ressources humaines. Ceci passe par deux exigences pour l'institution : un effort soutenu de communication interne et la cohérence de l'image d'entreprise. Il est nécessaire que les personnels se reconnaissent dans l'image d'entreprise telle qu'elle est diffusée auprès du public sous peine de perte d'adhésion, de déficit de compréhension.

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 (Kapferer, 1988). L'ambition de cet article est double :

- 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.

- 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 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). Pour cet auteur, l'utilisation du circept comme outil de mesure de l'image interne n'est pas entièrement convaincante. Notre dessein est d'apporter une contribution à la mise en place d'une méthodologie de mesure spécifique à ce concept.

VALEUR PRIMORDIALE DE L'IMAGE INTERNE

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 réduction de la réalité. Grâce aux recherches menées par la psychologie cognitive, nous savons 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.

L'image interne, résultat de l'ensemble des représentations qui existent dans l'esprit des personnels de l'entreprise, est une contrainte qui pèse sur deux facteurs fondamentaux du développement de l'organisation : la motivation du personnel et l'image externe.

Image interne et motivation du personnel

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 identifier sur le marché de l'emploi les individus qui trouveront dans l'entreprise un minimum de convergence entre leurs attentes et celles de l'organisation.

L'image interne peut développer en chacun la fierté d'appartenance à l'entreprise, elle joue alors un rôle prépondérant dans la motivation du personnel. On est ainsi fondé à rechercher des méthodes pour mieux appréhender ce concept. Les entreprises éprouvent de plus en plus le besoin de connaître les aspirations de leur personnel (Fourgous et Iturralde, 1991).

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. 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. Le diagnostic d'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.

Fourgous et Daujard (1993) ont attiré l'attention sur les possibilités d'accroissement de la productivité par la motivation du personnel; cette adhésion passe incontestablement par la capacité d'écoute de la Direction. Pour faciliter l'implication du personnel, Thévenet (1993) invite l'entreprise à développer l'écoute de ses membres et de leur spécificité. La découverte puis l'observation de l'image interne sont l'apanage de cette capacité d'écoute.

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 du diagnostic de l'image interne peuvent servir de base au renforcement de la motivation existant dans l'entreprise, et sont susceptibles d'aider l'entreprise à mieux définir

ses critères de recrutement en fonction des écarts qu'elle constate sur les différents profils de personnel.

Interaction image interne et image externe

Le personnel est un formidable vecteur de communication de bouche à oreille, il développe avec force dans son environnement l'image de l'entreprise. L'image externe est fortement influencée par la façon dont le personnel évoque son entreprise auprès de son entourage. Dans les entreprises de service, l'image externe se façonne 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. La qualité de l'accueil dans un réseau bancaire est favorisée par une bonne image interne : le personnel doit mieux vendre les produits et services de son entreprise s'il est convaincu du dynamisme de celle-ci, de sa compétence, que ses produits sont les meilleurs et ses services de qualité.

La banque, entreprise de service, est un secteur d'activité où l'image est devenue un facteur de plus en plus déterminant dans le choix des consommateurs : banalisation des produits bancaires, surbanarisation des consommateurs, concurrence exacerbée entre établissements, « matière première » psychologiquement très chargée : l'argent (Danloy, 1992). Le métier de la banque demande beaucoup de technicité, néanmoins il revient une part essentielle à la relation clientèle. Les contacts avec la clientèle sont permanents, implicites et fortement individualisés, l'image externe 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 vont dépendre des attitudes, du comportement, du langage et des capacités des personnels (Alis et Thévenet, 1994). L'image véhiculée par le personnel est donc ici particulièrement importante.

La valeur et les perspectives de développement d'une entreprise reposent principalement sur la qualité des personnes qui y travaillent (Viénot, 1991). Cette qualité ne peut cependant être développée, focalisée que si les individus sont fiers d'appartenir à l'entreprise dans laquelle ils travaillent.

Le point de vente est également une entreprise de service. L'image externe du point de vente 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 ainsi fortement dépendante des comportements quotidiens des collaborateurs qui, sur le terrain, la confortent ou au contraire la démentent.

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'exté-

rieur de l'entreprise sous l'influence de cette motivation (bon accueil, compétence...), l'image externe joue un rôle essentiel sur la motivation du personnel et influence réciproquement la formation de l'image interne.

Hormis l'impact de l'image externe, l'image interne subit l'influence de nombreuses variables. 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. La qualité de l'image interne dépend de nombreux facteurs et pour avoir une compréhension correcte de ce concept, nous pouvons 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 GENERATRICES DE L'IMAGE INTERNE

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 :

- 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 exprimée par l'évocation.

- 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.

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. A 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.

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

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.

L'histoire est un instrument de prestige (Caron, 1991) mais elle est également un instrument d'action car elle permet de construire une image culturelle de l'entreprise (Beltran et Ruffat, 1991).

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. 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. 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 (Hamon, 1991).

Le rapprochement de l'histoire et de la gestion 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. L'entreprise possède par son histoire une masse d'expériences et d'événements symboliques, constitutifs de son identité. 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). 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...

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. A travers certains points-cléf 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 là-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

S'il s'avère qu'une entreprise peut être véritablement « reprogrammée » grâce à des actions d'envoie en masse – 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 (Mercure, 1989). 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).

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 dirigeants d'entreprises, était de mobiliser l'ensemble du personnel, et plus particulièrement l'encadrement sur une identité unique (étude Inergie, 1993). 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.

LE PROCESSUS DE FORMATION DE L'IMAGE INTERNE : SPECIFICITES

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.

Hormis les faits objectifs, la mémoire de l'entreprise enregistre des éléments de nature abstraite et inconsciente : idées, valeurs, 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 ». Distillation de l'histoire, la culture d'entreprise est un moyen pour l'organisation d'évoluer avec l'environnement tout en assurant sa stabilité. Elle contribue à la cohésion du groupe et à l'emploi d'un langage commun. Pour Caron (1991), la culture d'entreprise est devenue un instrument de gestion : elle sert à affermir l'image externe et la cohésion interne de l'entreprise.

La culture d'entreprise peut se définir 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). Cette définition souligne à propos l'évidente connexion qui existe entre culture et image interne.

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 (Lemaître, 1984 ; Pémartin, 1990). 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. 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. 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.

En fait, toutes les conduites sémiotiques donnent naissance à une image mentale qui en est le véritable substitut symbolique.

Les actions de la Direction alimentent aussi la culture d'entreprise notamment en agissant sur le système de valeurs. La culture d'entreprise, fruit de l'histoire de l'entreprise et des actions de la Direction, développe 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.

L'image interne se distingue de la culture particulièrement par le fait qu'elle peut être exprimée : 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 pré-

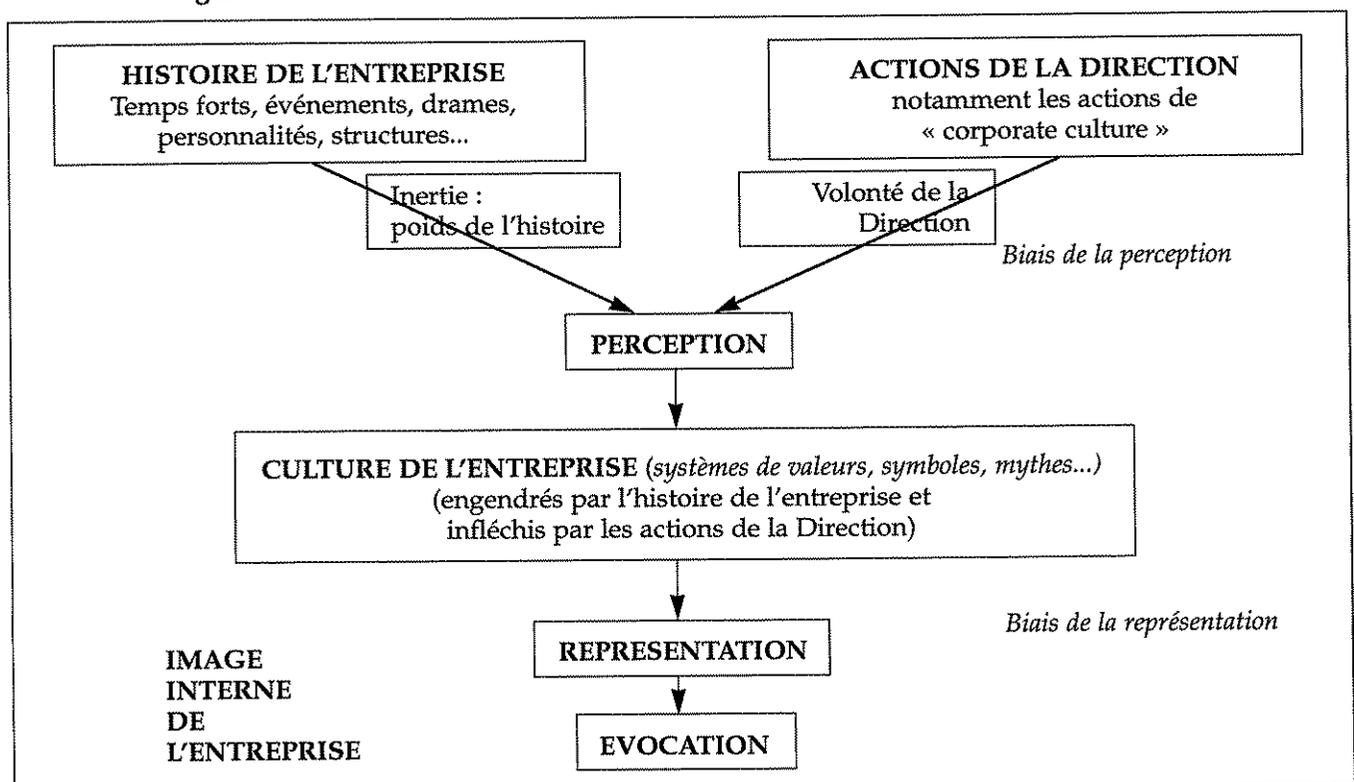
voir à partir des éléments pris isolément (Guillaume, 1975). L'évocation de l'entreprise permet de saisir cette impression totale : les différentes composantes de l'image interne sont réunies dans un tout simultané, dans une représentation d'ensemble. L'image interne s'épure, s'abstrait, évolue vers 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.

MODELISATION DU PROCESSUS DE FORMATION DE L'IMAGE INTERNE

Dans le souci d'élaborer une méthodologie d'approche de l'image interne, les principales phases du processus de formation de l'image interne ont été dégagées. En s'aidant des enseignements issus du processus de formation d'une image, nous parvenons au schéma suivant (figure 1).

Dans ce processus simplifié, nous trouvons 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 de l'entreprise qui donne elle-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.

Figure 1 : PROCESSUS SIMPLIFIE DE LA FORMATION DE L'IMAGE INTERNE



Pour illustrer notre propos, prenons l'exemple d'un salarié subissant ou participant à une grève de la S.N.C.F. (événement qui rentrera dans l'histoire de l'entreprise). Ce sujet, dans un premier temps, découvrira et interprétera le message de la grève selon trois facteurs principaux : sa personnalité (était-il pour ou contre la grève ?, influence de la grève sur ses propres désirs et sur ses habitudes...), les caractéristiques de la grève (ampleur...), le contexte de la grève (autres grèves dans d'autres secteurs ou non...). 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. 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. ?...). 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 de son entreprise.

IMAGE INTERNE DU CREDIT AGRICOLE

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

Les résultats présentés ci-dessous sont issus d'une étude conduite dans les locaux du Crédit Agricole auprès du personnel de la banque. Les enquêtes ont été réalisées à l'aide d'entretien de face à face et effectuées en deux temps.

Nous avons d'abord interrogé différentes personnalités de la banque susceptibles de « représenter » au mieux les sources d'information sur l'histoire de la Caisse Régionale, l'image voulue par la Direction et le système de valeurs de l'organisation. La technique de l'entretien individuel semi-directif a été utilisée et dirigée selon un guide d'entretien minutieusement élaboré à partir d'archives de la banque, de recherches documentaires et d'investigations théoriques relatives à chaque domaine. Les entretiens ont été menés avec notation écrite des réactions des participants durant l'interview et retranscription intégrale à partir d'un magnétophone. Pour chaque thème, les personnes se sont exprimées le plus librement possible :

- Un ancien décideur de l'établissement, cadre de Direction actuellement à la retraite, s'est exprimé librement sur les évolutions marquantes de la Caisse

Régionale à travers un échange portant sur *neuf grands chapitres de l'histoire de la société* : origines et fondation de la Caisse Régionale, personnalités marquantes, principales évolutions de structure, principaux événements qui ont forgé l'entreprise, principaux acteurs de la vie de l'entreprise et leur rôle, déroulement d'un plan de carrière, évolution du style de management, du concept dominant, évolution de l'image d'entreprise et résurgences de l'histoire.

- Le directeur commercial a exposé sur la *finalité de l'entreprise, le credo de l'entreprise, les valeurs déclarées par la Direction, les ambitions de la Direction sur l'évolution de l'image d'entreprise, les entreprises comparables et opposables et la définition de l'entreprise.*

- Quatre grands thèmes ont été abordés avec le directeur des ressources humaines : *les valeurs fondamentales auxquelles l'entreprise a toujours été attachée, les modes de fonctionnement internes de l'entreprise, les valeurs fondamentales auxquelles les salariés sont le plus attachés, les différences fondamentales entre la vie interne de l'entreprise et celle d'une autre entreprise.*

Nous avons ensuite interrogé un échantillon de salariés sur le lieu de travail dans des locaux neutres. Les interviews avaient pour objectif de cerner les représentations d'ensemble des personnels. L'évocation par les salariés de la représentation d'ensemble de leur entreprise peut s'exprimer de différentes manières : symboles, qualificatifs, métaphores, animaux... A l'aide de questions ouvertes, le choix opéré fut de demander aux individus de citer spontanément les qualificatifs qui définissent le plus justement leur banque (plusieurs réponses possibles), ainsi que l'atout majeur et le point faible de leur organisation. Les entretiens préliminaires avec les décideurs ayant eu lieu au siège administratif de la banque, la Direction du personnel sélectionna les personnes interrogées par tirage aléatoire à partir du fichier du personnel, parmi les coordonnées d'agents du réseau commercial, en respectant la répartition de la population en termes d'ancienneté et de grade (cadres, techniciens et agents de maîtrise, employés ; plus de 10 ans d'ancienneté, 5 à 10 ans, 2 à 5 ans, moins de 2 ans).

Il convient de noter que l'objectif de notre étude et le côté expérimental de notre approche imposaient un souci de discrétion dans l'entreprise et cette expérience n'a pu s'opérer que sur un échantillon très restreint. De même, la démarche nécessitait de précéder chaque entretien d'une longue introduction afin de préciser l'objet de l'étude et d'obtenir les réponses les plus objectives possibles.

Résultats et implications

Les interrogations relatives au passé de la banque ont permis de collecter par analyse thématique de nombreux enseignements dont voici l'essentiel : le Crédit Agricole est un établissement financier qui, par son histoire, conserve une organisation originale. Dès

sa naissance, l'institution présente des traits caractéristiques : la *décentralisation*, bien mise en valeur par le fait que le Crédit Agricole s'est constitué « par le bas » et non « par le haut » ; le *statut mutuel et coopératif*, qui figure dans les textes mais qui procède surtout d'une certaine conception des rapports entre les hommes. L'atout principal du Crédit Agricole, hérité de son passé, est « sa *proximité géographique et psychologique* » (le bon sens près de chez vous). Dans le cas plus spécifique du Crédit Agricole du Pas-de-Calais, les empreintes de l'histoire se sont progressivement traduites 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 - ; 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.

Nous livrons les principaux résultats issus de l'analyse thématique de l'entretien avec le directeur commercial en ce qui concerne l'image voulue et les actions de « corporate culture » (tableau 1).

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-clé de l'entreprise (tableaux 2 et 3).

Tableau 1 : Image voulue et actions de « corporate culture »

• la finalité de la Caisse Régionale	- apporter un service de qualité aux clients, - participer au développement régional, - obtenir des résultats financiers.
• le credo de l'entreprise – « exceller dans nos métiers » (banque et assurance) – implique :	- une qualité de service interne, - des performances commerciales, - des performances financières, - une qualité de service à la clientèle.
• les valeurs déclarées par la Direction	- l'appartenance au groupe Crédit Agricole, - la volonté de leadership dans son métier. Cette dernière valeur entraîne 3 types d'actions : - un effort soutenu de communication, - un investissement en formation, - un investissement dans le domaine technologique. Le Directeur ajoute cependant que le développement de cette valeur se fera « par les hommes ».
• trois axes se dégagent de l'image voulue par la Direction de la Caisse Régionale	- 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 une banque leader sur ses marchés dominants (agriculteurs, ménages, entreprises), avec un professionnalisme confirmé.
• l'image actuelle	- celle d'une grande banque qui a fait ses preuves, - à qui l'on attribue un caractère quantitativement dominant dans le monde bancaire. Le souhait de la Direction est que cette image s'appuie sur une image de professionnalisme.

Tableau 2 : Valeurs issues du passé de l'entreprise

- 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

- 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

En comparaison, l'évocation de l'entreprise par les salariés a fourni spontanément les qualificatifs suivants (tableau 4). Trois remarques peuvent être formulées sur ce tableau :

- La puissante interaction entre image interne et image externe se concrétise : 88 % des réponses peuvent s'appliquer à l'image externe de la banque.

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 %

Pour exprimer leur représentation d'ensemble, les salariés ont simultanément cité spontanément l'atout majeur et le point faible de leur banque (tableau 5). Les réponses obtenues pour « l'atout majeur » corroborent la tendance exprimée précédemment : 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) ; 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. Les réponses obtenues pour « le point faible » de la Caisse Régionale soulignent peut-être davantage le désir des salariés d'exprimer leurs insatisfactions. 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...

CONCLUSION

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 :

- l'identification des traits d'image pertinents à partir desquels les salariés sont en mesure de se positionner,

- la recherche des éléments explicatifs de la qualité de l'image interne observée et la détermina-

- 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.

- 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.

Atout majeur		Point faible	
dynamisme	40	accueil clientèle	40
bien implantée	20	communication interne	20
notoriété	20	problèmes d'effectifs	20
solidité financière	20	reconnaissance du personnel	20
Total	100 %	Total	100 %

tion des options stratégiques qui résultent de l'exploitation des données obtenues.

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 :

- Un jugement d'ensemble des salariés à travers leur vécu quotidien dans l'entreprise : sous la forme de qualificatifs, métaphore, symbole...

- Une opinion sur les points forts et points faibles de l'entreprise.

- Une opinion 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.

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 certainement 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. En investigant chacune de ces dimensions, 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).

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 : 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 ; 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 ; 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. Ces investigations sont de nature à compléter judicieusement le diagnostic et à favoriser la compréhension de l'état de l'image interne.

Cependant, l'image interne n'est pas le résultat de l'addition de ces dimensions, mais le fruit de leur action coordonnée. C'est pourquoi, la qualité de l'image interne est susceptible de s'expliquer à l'analyse de l'interaction – harmonie ou dissonance – entre les principales variables à la source de sa formation : une image forte, positive, résultant d'une harmonie, voire d'une synergie entre ces variables ; une image faible et peu consensuelle s'expliquant par des dissonances entre les variables originelles.

REFERENCES

- Alis D. et Thévenet M. (1994), Pour une gestion des ressources humaines adaptée au marketing des services, Revue Française de Gestion, n° 98, 119-124.
- Beltran A. et Ruffat M. (1991), Culture d'entreprise et histoire, Les éditions d'organisation.
- Berne E. (1963), Structure and dynamics of groups and organizations, Grove Press.
- Campbell A., Devine M. et Young D. (1992), Du projet d'entreprise à l'engagement personnel : le sens de la mission, 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.
- Danloy P. (1992), Peut-on gérer les représentations sociales de l'univers bancaire et financier ?, La Revue Banque, n° 523, 12-18 et n° 524, 170-172.
- Deal T.A. et Kennedy A.A. (1982), Corporate culture, the rites and rituals of corporate life, Addison-Wesley Publish Co, USA.
- D'Humières P. (1994), Management de la communication d'entreprise, Eyrolles.
- Droz R. et Michelle M. (1976), Introduction à la psychologie scientifique, Pierre Mardaga éditeur.
- Fourgous J.M. et Daujard E. (1993), Qualité de vie au travail et performance, Les éditions d'organisation.
- Fourgous J.M. et Iturralde B. (1991), Mesurer et améliorer le climat social de l'entreprise, Les éditions d'organisation.
- Fustier M. et Debrinay G. (1971), Un instrument d'étude de motivation, Revue Française du Marketing, n° 76, 1979, 63-74.
- Guillaume P. (1975), Psychologie de la forme, Paris, Flammarion, Nouvelle bibliothèque scientifique.
- Hamon M. (1991), St-Gobain : choc des cultures et management stratégique, in Beltran A. et Ruffat M., Culture d'entreprise et histoire, Les éditions d'organisation.
- Inergie (1993), Mesure et analyse de la communication interne en France, Entreprise et carrières, n° 203, 6-7.
- Kapferer J.N. (1988), Maîtriser l'image de l'entreprise : le prisme d'identité, Revue Française de Gestion, n° 71, 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.
- Lemaître N. (1984), La culture d'entreprise, facteur de performance, Revue Française de Gestion, n° 47-48, 153-161.
- Marion G. (1989), Les images de l'entreprise, Les éditions d'organisation.
- Mercure X. : X M. (1989), Citroën, une nouvelle culture d'entreprise, Les éditions d'organisation.
- Pemartin D. (1990), L'entreprise vue par ses salariés, Les éditions d'organisation.
- 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 Quarterly, 24 décembre, 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, 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.

Thévenet M. (1993), Impliquer les personnes dans l'entreprise, Editions liaisons.

Torrés F. (1992), in Roland M., Ces entreprises en quête de leur mémoire, La Tribune, 1^{er} septembre, 10-11.

Uttal B. (1983), The corporate culture vutures, Fortune, 60-71.

Vachette J.L. (1984), Peut-on mettre en évidence la culture d'entreprise ?, Revue Française de Gestion, n° 47-48, 74-81.

Viénot M. (1991), Quelques réflexions sur l'évolution de l'activité bancaire, La Revue Banque, n° 513, 124-125.