

**IXème conférence AIMS**

**Montpellier 2000**

**Communication n° 29**

**Les identités de l'entreprise : intégrer les apports du marketing, de la théorie des organisations et du management stratégique.**

Guillaume SOENEN  
Département Stratégie et Management  
Groupe HEC  
78351 Jouy-en-Josas  
Tél. 01-39-67-94-45  
Fax. 01-39-67-94-54  
e-mail. [soeneng@hec.fr](mailto:soeneng@hec.fr)

Bertrand MOINGEON  
Département Stratégie et Management  
Groupe HEC  
78351 Jouy-en-Josas  
Tél. 01-39-67-70-02  
Fax. 01-39-67-74-30  
e-mail. [moingeon@hec.fr](mailto:moingeon@hec.fr)

Mots clefs : identité organisationnelle, image d'entreprise, culture d'entreprise.

Adresse de correspondance: G. Soenen, Groupe HEC, Département SPE, 1 rue de la Libération, 78351 Jouy-en-Josas.

# Les identités de l'entreprise: intégrer les apports du marketing, de la théorie des organisations et du management stratégique.

## 1. Objectif et méthodologie.

### 1.1 Problématique

L'identité d'entreprise et, plus généralement, l'identité des groupes organisés a fait l'objet d'études dans plusieurs disciplines : en psychologie, en psychanalyse, en sociologie, en psychosociologie, et en anthropologie. Dans les sciences de gestion, on trouve des développements sur ce thème en marketing, en théorie de l'organisation et en management stratégique. Bien entendu, ces recherches ne constituent pas un champ unifié, et il existe de multiples définitions, souvent contradictoires, de la notion d'identité organisationnelle. L'objectif de cet article est de rassembler ces contributions, parcellaires et complémentaires, au sein d'un modèle intégrateur. Il s'agit donc d'un travail de développement conceptuel. Toutefois, il se distingue d'une simple revue commentée de la littérature, car il incorpore une recherche empirique, réalisée sur la base d'entretiens semi-directifs. Les implications du modèle proposé pour la recherche en management stratégique sont abordées en conclusion.

### 1.2 Méthodologie de recherche

Initialement, notre objectif de recherche était d'établir une typologie multi-disciplinaire des travaux sur l'identité d'entreprise disciplinaire (voir Annexes 1), puis de la valider auprès des chercheurs actifs dans ce champ académique au moyen d'un questionnaire (voir Annexe 2). Nous avons été amené à dépasser ce premier objectif suite aux résultats de notre enquête. Celle-ci montre en effet que notre typologie est pertinente, mais surtout, elle montre que les 4 approches identifiées constituent des sous-champs presque parfaitement clos : dans chacune d'elle, les auteurs ont l'impression de traiter d'objets différents. Fort de la croyance qu'une même réalité empirique, l'identité d'entreprise, sous-tend chacune de ses approches, nous avons cherché à bâtir un modèle intégrateur. Pour cela, nous avons réalisé 12 entretiens non-directifs avec les chercheurs ayant répondu lors de l'enquête afin de comprendre les raisons de la parcellisation de ce champ de recherche. Ceci nous a conduit à identifier une question commune aux quatre sous-champs pour ensuite proposer un modèle qui puisse rendre compte simultanément de la richesse de chacune des approches tout en les articulant au sein d'un même modèle.

Tableau 1 : Protocole de recherche.

1 <sup>er</sup> étape	Revue de littérature sur l'identité d'entreprise => élaboration d'une matrice distinguant 4 approches
2 <sup>ème</sup> étape	A) Validation de la typologie au moyen d'un questionnaire adressé à 41 chercheurs => les 4 approches apparaissent isolées les unes des autres B) Entretiens avec 12 chercheurs afin de comprendre l'isolement et l'absence de fertilisation entre les approches
3 <sup>ème</sup> étape	Analyse qualitative des entretiens conduisant à transformer la typologie en un modèle intégrateur.

## 2. Première étape : construction d'une typologie.

### 2.1 L'approche Marketing / Communication.

Dans les sciences de gestion, l'identité est définie soit en terme de manifestations concrètes, soit en termes de représentations mentales (structures cognitives ou structures attributives). La première conception est dominante chez les chercheurs en marketing (Olins, 1978; Abratt, 1989; Balmer, 1995; Van Riel 1995) qui, en général, utilisent le terme de Corporate Identity. Cette tradition remonte aux écrits de praticiens de la publicité et du design aux États-Unis dans les années 1960 (notamment ceux de Walter Margulies, fondateur de la firme Lippincot & Margulies).

Historiquement, les auteurs ont tout d'abord porté leur attention sur les problématiques de l'image d'entreprise. Toutefois, dès 1958 Martinau parle de la 'personnalité des magasins'<sup>i</sup>. Peu à peu, ont été développés des modèles explicitant les processus de formation de l'image d'entreprise. Kennedy (1977) a été la première à insister sur le rôle primordial joué dans ce processus par le comportement effectif des employés vis-à-vis du client. Cela semble aujourd'hui une évidence, mais à l'époque, dans une discipline dominée par des designers et les publicitaires<sup>ii</sup>, admettre la primauté de facteurs non-directement contrôlables comme le comportement des vendeurs constituait une révolution certaine. En Europe, et particulièrement en Angleterre, les travaux du praticien Wally Olins ont contribué à alerter la communauté managériale et académique quant à l'importance de l'identité d'entreprise. Malheureusement, ces travaux étaient essentiellement pragmatiques, non scientifiques. Par conséquent, la littérature marketing et design a été marquée par une grande confusion dans les définitions des notions d'image, d'identité et de personnalité, chaque cabinet de conseil en « corporate identity » s'empressant de produire sa propre définition en vue de se différencier. Il a fallu attendre 1989 pour qu'un professeur de marketing, Russel Abratt, développe un modèle simple du processus de gestion de l'image d'entreprise reliant la mission de l'organisation, sa stratégie, son image et son identité. Ce modèle marque une étape importante du développement académique de ce courant de recherche, et stabilise la définition de l'identité d'entreprise en marketing comme **un ensemble de projections (au sens notamment de communication) qui doivent être contrôlées à des fins stratégiques.**

A la suite d'Abratt, plusieurs auteurs (c.f. Balmer and Soenen, 1997, pour une revue) ont proposé de définir le corporate identity Mmx, suivant en cela une tradition de la discipline. Ainsi, on distingue généralement les manifestations communicationnelles (ex : les différentes formes de publicité), les manifestations symboliques (ex : externes comme le logo, ou internes tels les mythes de l'entreprise), et les manifestations comportementales (ex : la qualité du service après-vente). L'image, ou la réputation de l'entreprise, correspond alors aux représentations qu'ont de l'entreprise les publics externes. Afin de distinguer ces notions, Fombrun (1996) propose de définir les images d'entreprises comme les attributs associés à une entreprise par le public (ex : entreprise jeune, italienne, dynamique, etc.) et la réputation comme la résultante globale de ces images, mesure de l'estime accordée à l'entreprise par ses différents publics. Il souligne qu'il existe une véritable compétition pour la réputation puisque celle-ci existe en

quantité limitée. Il ne peut y avoir qu'un seul "numéro un" dans un secteur donné, alors que plusieurs firmes peuvent avoir la même image auprès du public.

Dans ces travaux, la réflexion sur l'origine de ces manifestations identitaires est peu développée – certains auteurs avancent la notion de 'corporate personality' (Olins, 1978) sans toutefois la définir et sans faire référence à la définition articulée par Levinson (1965). Sur la base d'une étude ethnographique de la BBC Scotland, Balmer (1994) propose de définir la personnalité de l'entreprise comme la résultante des différentes idéologies avec lesquelles les principaux groupes constituant l'organisation ont des 'affinités'. Pour cet auteur, l'essentiel de la gestion de l'identité consiste à sélectionner les idéologies qui sont en accord avec la mission de l'organisation tout en permettant à des idéologies différentes mais néanmoins utiles d'exister, peut-être sous une dénomination commerciale différente afin de maintenir l'intégrité de l'identité de l'organisation. La stratégie de marques, et notamment la structure du portefeuille de marques, devient alors un outil de gestion de l'identité privilégié. On retrouve ici la typologie des identités d'entreprise proposée par Olins (1978), qui distingue les identités monolithiques comme Shell ou BP, les identités ombrelles (*endorsed*) comme Virgin (Virgin Cola, Virgin Atlantic) et les identités de marques (*branded*) comme Unilever. Ce type de typologie illustre d'ailleurs l'une des principales faiblesses de cette littérature, à savoir la confusion entre l'identité visuelle et les identités projetées d'une part (qui englobent l'identité visuelle), et l'identité ressentie en interne d'autre part. En revanche, cette dernière dimension se trouve au centre des préoccupations de l'approche théorie de l'organisation.

## 2.2 L'approche de la théorie des organisations.

Pour les auteurs américains s'inscrivant dans cette perspective l'identité renvoie à la représentation que se font les membres d'une organisation de sa raison d'être et de ses caractéristiques essentielles, ou, plus précisément, de ce qui est central, distinctif et stable (Albert and Whetten, 1985, Gioia and Thomas, 1996 ; Whetten and Godfrey, 1998 ; Kilduff, Jeffrey and Mehra, 1997). La notion d'identité se distingue alors de la notion d'image, qui correspond à l'idée que se font les membres de la réputation externe de leur entreprise (Dutton and Dukerich, 1991 ; Dutton, Dukerich and Harquail, 1994).

Toutefois, il n'est pas toujours clair dans cette approche si l'identité d'entreprise est un schéma mental profondément enfoui dans l'inconscient des membres (Gioia and Thomas, 1996) ou s'il s'agit d'une manifestation déclarative plus proche de la notion d'idéologie (Albert and Whetten, 1985). Par exemple, l'identité est définie comme une question : « Une question particulière. La question 'Quel type d'organisation est-ce?' renvoie aux caractéristiques de l'entreprise qui sont légitimement centrales, distinctives et stables dans le temps. Ces éléments caractéristiques révèlent l'identité de l'entreprise. » (traduit d'Albert and Whetten 1985: 292).] Les organisations sont capables, selon ces auteurs, de fournir des réponses multiples en fonction des audiences auxquelles elle s'adressent. Il semblerait donc qu'il faille introduire une distinction entre l'identité 'présentée' aux différentes audiences et l'identité profondément 'ressentie'. Cette distinction, toutefois, n'est pas articulée clairement dans cette littérature. En revanche, les auteurs américains prennent un soin particulier à distinguer l'identité de la culture d'entreprise. Il y a sans doute une explication sociologique propre au champ de

la théorie des organisations aux Etats-Unis. En effet, ces auteurs semblent craindre d'être associés à une réminiscence du concept de 'strong culture' et ils tentent de se distinguer du paradigme de l'intégration caractéristique de nombreuses recherches sur la culture d'entreprise (Martin, 1992). Gioia and Thomas (1996) présentent l'identité comme un schéma mental partagé par les membres d'une organisation, par exemple ses cadres. Ce schéma a une fonction de construction du sens (sense making) tel que le définit Weick (1995). Ces auteurs étudient l'identité dans la perspective du groupe dirigeant, et l'on est alors proche des notions de 'Mind Set' (cf. Bartlett and Ghoshal, 1993) ou de 'Logique Dominante' (Prahalad and Bettis, 1986) que l'on trouve dans la littérature de stratégie. A la lecture de l'ouvrage collectif *Identity in Organizations* (1998), ouvrage qui rassemble sous forme de "conversations" un grand nombre d'auteurs, anglo-saxons pour la plupart et principaux protagonistes de ce mouvement, il semble que la référence à la théorie de Weick constitue une orientation théorique et épistémologique forte dans ce courant de recherche.

Toutefois, certains auteurs affiliés à ce courant adoptent des conceptions différentes. C'est le cas par exemple de Kilduff, Jeffrey and Mehra (1997). Ces auteurs ont réalisé une ethnographie de 11 mois dans une usine japonaise de semi-conducteurs. Ils font ressortir l'importance de la technologie comme élément structurant dans l'arrangement de l'espace, du temps et indirectement des relations sociales au sein de cette organisation. La technologie semble également jouer un rôle majeur dans les imaginaires collectifs des ingénieurs de l'entreprise, au point que les auteurs se demandent si l'intense identification et la forte implication émotionnelle qui l'accompagne laissent la possibilité aux individus de développer les autres facettes de leur personnalité ("other possible selves".) Dans cet exemple, on est donc plus proche d'une conception de l'identité comme structure profonde, inconsciente, importante au niveau des imaginaires collectifs. C'est une conception proche qui domine dans l'approche stratégique et notamment en France.

### 2.3 L'approche stratégique ou 'French School of Thought'.

L'approche stratégique est majoritairement représentée par des travaux français. Dans cette tradition (Larçon et Reitter, 1979 ; Reitter et Ramanantsoa, 1985 ; Moingeon et Ramanantsoa, 1991), c'est une conception en terme d'imaginaire organisationnel qui domine. Celui-ci s'articule autour de trois images : l'image de la profession, l'image du groupe de référence (et notamment de son pouvoir) et l'image de l'organisation. Il s'agit d'une approche influencée par la psychanalyse, où l'identité d'entreprise se fonde, en premier ressort, sur le contrat psychologique réciproque qui s'établit entre l'individu et l'organisation (Levinson, 1965) et sur la stabilité du leadership. Qualifiée de 'French School of Thought' (Moingeon and Ramanantsoa, 1997), cette approche distingue les déterminants identitaires et les manifestations identitaires. Les facteurs structurels et politiques constituent le fondement de l'identité d'entreprise. Les manifestations identitaires sont de deux types : les productions symboliques, comme la culture d'entreprise, et l'imaginaire organisationnel. Il n'existe pas de relation de causalité linéaire entre productions symboliques et imaginaire organisationnel, mais plutôt un renforcement mutuel. L'identité influence la stratégie, tant au niveau des choix (au travers des imaginaires) qu'au niveau de la mise en œuvre, par le biais du poids des

manifestations identitaires. La stratégie, fondée à son tour sur l'identité future. Facteurs politiques, imaginaire organisationnel, stratégies et structures et productions symboliques entretiennent donc une relation systémique (Larçon and Reitter, 1979).

Outre la référence aux systèmes d'actions concrets et à la notion de jeux empruntée à Crozier et Friedberg (1977), cette approche fait d'autres emprunts à la sociologie, notamment la notion de champ de P. Bourdieu (1984). Penser l'organisation comme un champ permet de réconcilier le caractère consensuel et simultanément conflictuel fréquemment constaté dans l'identité de nombreuses entreprises. Au niveau des manifestations identitaires notamment, on peut trouver des conflits entre unités, entre niveaux hiérarchiques ou même au sein d'une même unité. Cependant, l'existence de ces conflits est rendue possible par un accord tacite sur la valeur du conflit lui-même, c'est-à-dire sur la valeur de ce qui est en jeu (Moingeon et Ramanantsoa, 1991).

La relation entre identité interne et image d'entreprise n'est pas entièrement absente de cette littérature, puisque Schwebig (1988) propose notamment un modèle qui articule la gestion de l'image d'entreprise comme étant un processus de communication globale trouvant sa source dans l'identité de l'entreprise. On se rapproche alors du modèle marketing. Toutefois, dans l'ensemble, l'approche française est caractérisée par une faible attention accordée à l'articulation entre les images externes et l'identité interne de l'entreprise.

#### 2.4 Analyse comparée des trois sous-champs disciplinaires : construction d'une typologie.

Afin de bâtir un modèle permettant d'intégrer ces trois approches, il s'agissait tout d'abord de construire une typologie permettant de segmenter et d'articuler l'ensemble des contributions analysées. Cette typologie devait répondre à deux critères. Premièrement, elle devait permettre de rendre compte des différentes contributions tant en stratégie, qu'en marketing ou qu'en théorie de l'organisation. Deuxièmement, elle devait transcender la simple catégorisation disciplinaire afin de rendre possible un dialogue transdisciplinaire. Au terme d'un processus itératif au cours duquel nous avons testé plusieurs critères de classification, nous avons finalement retenu deux dimensions typologiques (i) la nature de l'identité, et (ii) l'objectif de recherche. Ces dimensions ont été choisies sur la base de leur qualité d'exhaustivité et d'exclusivité.

Relativement à la nature de l'identité d'entreprise, on distingue deux positions opposées. Certains chercheurs conceptualisent l'identité d'entreprise comme un ensemble de "projections", c'est-à-dire des manifestations plus ou moins concrètes (ex : Balmer and Soenen, 1999 ; Larçon et Reitter, 1979). A l'inverse, d'autres auteurs catégorisent l'identité d'entreprise comme une forme de représentation mentale (ex : Albert and Whetten, 1979 ; Dutton and Dukerich, 1991). Par rapport à l'objectif de recherche, on retrouve la distinction traditionnelle entre les recherches à visée explicative (ou descriptive), et les recherches à visée d'intervention. Le croisement de ces deux dimensions conduit à une matrice à 4 cases (cf. Annexes 1) qui distingue des approches centrées (i) sur les audiences externes, (ii) les directeurs de communication, (iii) les employés et (iv) les agents de changements.

### 3. Deuxième étape : validation de la typologie.

#### 3.1 Protocole de validation.

La méthode retenue pour valider la typologie est l'étude de la validité inter-subjective. Pour cela, nous avons testé notre typologie auprès des différents auteurs "actifs" sur ce thème dans les trois disciplines considérées. La première étape a consisté à délimiter les contours du champ de recherche. Etant donné la polysémie du terme « identité d'entreprise », aussi bien en français qu'en anglais, il est difficile d'établir précisément la liste des travaux constituant le corpus scientifique sur ce thème. Il existe en effet plusieurs termes plus ou moins proches, notamment corporate identity, organizational identity, corporate culture, corporate mission, etc. En raison du volume important de la littérature, nous nous sommes limités aux recherches ayant comme thème central l'identité d'entreprise. Ainsi, lors de nos recherches documentaires dans des bases de données bibliographiques (ex : Proquest), nous avons recherché les mots clefs suivants : corporate identity, organizational identity et leurs équivalents français, identité d'entreprise et identité organisationnelle. Nous avons complété cette démarche par une approche dite du « sondage boule de neige ». Ceci consiste à suivre l'ensemble des références bibliographiques d'un premier texte, puis d'un second, puis d'un troisième, et ainsi de suite jusqu'à l'identification d'un ensemble de travaux reliés par des références communes. Cette méthode nous a permis d'inclure certains textes portant sur des thèmes connexes comme la culture d'entreprise, l'image et la réputation, ou les notions de logique dominante, dès lors qu'ils étaient articulés dans le cadre d'une problématique centrée sur l'identité d'entreprise. Une fois ce corpus établi, nous avons sélectionné l'intégralité des auteurs ayant publié un article de recherche ou une monographie depuis 1984, date de publication de l'article pionnier sur le thème aux Etats-Unis. Ceci nous a conduit à identifier 41 chercheurs, auxquels nous avons envoyé un questionnaire (cf. Annexes 2). Nous avons obtenu 12 réponses utilisables. La majorité des non-réponses sont le fait de chercheurs ne travaillant plus sur ce thème. Ce faible nombre ne nous permet pas d'envisager des conclusions définitives, mais les résultats sont toutefois intéressants sur le plan qualitatif puisque ces 12 chercheurs représentent les 3 disciplines de façon équilibrée : 4 en OB, 4 en stratégie, et 4 en marketing.

Le questionnaire avait pour objectif de "faire réagir" les chercheurs par rapport à notre typologie. Chaque auteur devait indiquer comment il se positionnait et comment il situait les travaux importants dans la typologie (cf. annexes 2). Les chercheurs étaient également invités à commenter la validité des dimensions choisies pour construire la matrice, à éventuellement en proposer d'autres, et à tracer leur 'lignage théorique' en indiquant les auteurs / théories les ayant le plus influencé.

Nous avons ensuite réalisé une série de 12 entretiens téléphoniques, d'une durée moyenne d'une heure, avec les chercheurs ayant renvoyé un questionnaire. Ces entretiens nous ont permis d'explicitier les réponses fournies aux questionnaires et de recueillir des impressions plus subjectives. Ils ont été conduits de façon semi-directive selon un protocole simple : après avoir rappelé l'objet de l'entretien et s'être assuré que l'interlocuteur comprenait la typologie proposée, les questions du questionnaire étaient

reprises de façon orale. Sur la base des réponses fournies au questionnaire, nous demandions au chercheur de préciser son point de vue.

### 3.2 Analyse des questionnaires et des entretiens.

L'enquête confirme la pertinence de notre typologie. Dans l'ensemble, les 12 chercheurs ayant répondu placent les mêmes travaux dans les mêmes catégories. Toutefois, les deux dimensions choisies pour segmenter la littérature n'ont pas le même pouvoir discriminant (question A1). La distinction entre "représentation mentale" et "ensemble de projections" est perçue comme fortement discriminante, bien qu'elle ne soit pas toujours bien comprise. A l'inverse, la distinction entre recherche à visée explicative et recherche à visée descriptive est parfaitement claire, mais à l'usage, elle ne se révèle pas particulièrement utile : dans l'état actuel des travaux ces deux objectifs sont difficiles à distinguer clairement. Ceci est confirmé par l'analyse des réponses aux questions A3 et A4 : notamment, les chercheurs ont des difficultés à distinguer les catégories « Audiences externes » et « Directeur de communication ».

Sur une note historique (Question C), l'approche stratégique, notamment française, et l'approche OB américaine partagent des références communes, par exemple, les travaux du psychologue américain Erikson (1972) sur les stades de développement. Ceci peut sans doute s'expliquer par le fait que les initiateurs de ce courant de recherche en France (i.e. Larçon et Reitter) ont effectué leur doctorat aux Etats-Unis. A l'inverse, l'approche Marketing semble s'être développée séparément des deux autres.

L'ancrage mono-disciplinaire apparaît extrêmement fort et il y a peu de 'fertilisation' entre les différentes approches, comme en témoigne l'absence de citations croisées entre ces différents sous-champs. La principale explication de cet état de fait semble être liée à ce que chaque discipline privilégie un type de public spécifique. Au-delà des traditionnelles barrières associées à l'isolation des départements de recherche dans l'univers académique, l'absence de fertilisation entre les différentes disciplines s'expliquerait par des préoccupations différentes en terme de public cible et d'objet central de la théorie. De manière grossière, on peut dire que les chercheurs en marketing s'adressent principalement aux directeurs de la communication, les chercheurs en OB s'intéressent prioritairement à la perception des membres de l'organisation, tandis que les stratèges ont comme principal point de référence les « agents de changement » ou le "top management". Cette hypothèse a été confirmée par les 12 auteurs contactés (question B1). Certains auteurs ont également proposé une explication supplémentaire (questions A2 et B2). En effet, l'existence de différentes perspectives sur l'identité d'entreprise provient de ce que le concept peut être approché à différents niveaux : au niveau de l'individu, du groupe, de l'organisation voire même du groupe stratégique.

### 3.3 Une question commune aux quatre approches.

Le passage des résultats empiriques à l'articulation de notre modèle empirique consiste essentiellement en l'identification d'une préoccupation commune aux quatre approches. L'analyse des entretiens a montré que les chercheurs ont l'impression de travailler sur

des réalités différentes et non pas sur différentes facettes d'un même objet. Ainsi, par exemple, les concepts 'organizational identity', 'corporate identity', et 'strategic group identity' sont perçus comme des concepts certes *voisins* mais pas *apparentés*. Pourtant, l'analyse comparée des trois champs disciplinaires atteste de l'existence de synergies potentielles. Comment expliquer et dépasser ce manque de dialogue ?

Fondamentalement, l'identité d'entreprise est une réponse à la question « Qu'elle est cette organisation, d'où puise-t-elle sa stabilité, sa cohérence et sa stabilité ? ». Mais qui répond : un employé, le PDG, le grand public, ou un chercheur en stratégie intéressé par la gestion du changement ? Naturellement, la nature de la réponse varie selon l'interlocuteur. Ces quatre approches sont donc bien concernées par une problématique commune et c'est l'existence de plusieurs perspectives, chacune associée à une audience cible spécifique, qui est responsable de la fragmentation du champ et des contradictions apparentes dans la définition de l'identité d'entreprise. Une fois cette question commune identifiée, il devient possible d'articuler une réponse qui intègre les points de vue développés dans les quatre approches. Nous proposons une telle démarche dans la section suivante.

#### 4. Quatrième étape : l'articulation d'un modèle intégrateur.

##### 4.1 L'identité est attribuée ou exprimée.

Poser la question de l'identité, implique de préciser s'il s'agit de l'identité attribuée à une personne ou un groupe par une autre personne ou bien s'il agit d'une identité émanant d'une personne ou d'un groupe.

**(i) L'identité attribuée**, est la réponse à la question 'Qui est ce groupe ?'. Chaque audience donnera une définition qui lui est propre. Une même audience peut donner des réponses différentes, notamment :

- l'identité inférée : ce que l'audience croit à propos du groupe,
- l'identité perçue : ce que le groupe représente concrètement pour cette audience,
- l'identité prescrite : ce que cette audience voudrait que ce groupe soit.

Nous retiendrons principalement la notion d'identité perçue. Cette identité attribuée est proche, mais ne se confond pas avec la notion d'image. En effet, les individus établissent naturellement une différence entre l'image d'une personne et l'identité qu'ils lui attribuent.

**(ii) L'identité émanante**, provenant du groupe lui-même. On distingue ,

- L'identité professée par le groupe pour lui-même dans le but de se situer dans l'espace social, et qui est utilisée pour se définir et se justifier,
- l'identité profondément ressentie de façon plus ou moins consciente, qui est issue du vécu du groupe,
- les identités présentées aux différentes audiences extérieures, qui varient en fonction des circonstances,
- l'identité manifestée au quotidien dans l'action, à travers les routines organisationnelles (que l'on distingue également sur le long terme comme la cohérence historique de l'organisation)

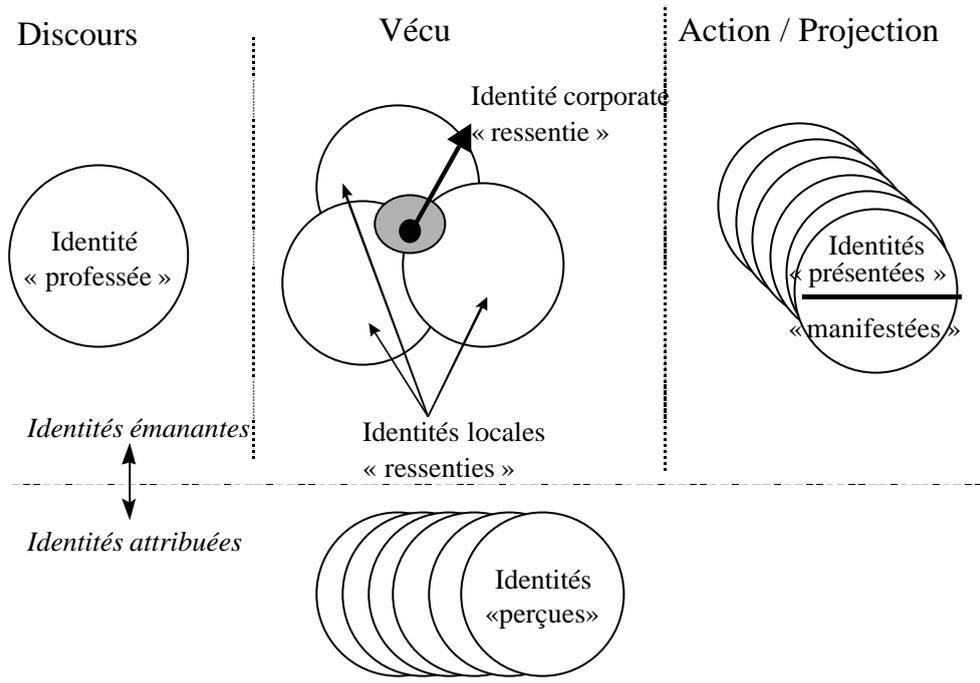
Ainsi, il convient de préciser qu'une entreprise n'a pas une identité mais des identités. Selon le point de vue adopté, on distingue l'identité "professée" de l'ordre du discours, l'identité "ressentie" de l'ordre du vécu, les identités "présentées" aux différentes audiences de l'entreprise qui sont de l'ordre de la projection (de la communication), et les identités « manifestées » dans les comportements organisationnels qui sont de l'ordre de l'action, routinière ou historique.

La distinction entre identité professée et identité ressentie correspond à la distinction, désormais classique, introduite notamment par Argyris and Schön (1974) entre théorie professée et théorie d'usage et reprise par Schein (1984) entre valeurs épousées et valeurs fondamentales. La notion d'identité professée s'apparente à la notion de mission, de projet d'entreprise. Elle est officielle, de l'ordre du discours. L'identité ressentie se rapproche de la notion de culture d'entreprise, avec cette différence qu'il ne s'agit pas de l'ensemble des éléments culturels mais uniquement de ceux ressentis par les membres comme étant cohérents, stables et distinctifs. Nous adopterons la définition suivante : l'identité ressentie (d'un groupe) correspond à la représentation collective de l'entreprise que partagent ses membres. Nous proposons donc d'adopter une définition psycho-sociale de l'identité d'entreprise comme une forme « locale » de représentation sociale. Issue du vécu du groupe, cette représentation collective renvoie à ce que les individus croient sincèrement à propos de leur entreprise. Il faut ajouter, toutefois, que cette représentation comporte une part d'inconscient. Cette définition correspond à ce qui est traditionnellement désigné par 'imaginaire organisationnel' dans la littérature française sur l'identité d'entreprise. Notre définition est plus restrictive, dans la mesure où l'on considère que les facteurs politiques, stratégiques ainsi que les systèmes d'action constituent des déterminants de l'identité d'entreprise mais n'en font pas partie.

Il est également nécessaire d'introduire une seconde articulation afin de distinguer l'identité professée des identités présentées et manifestées. Cette distinction est moins classique que la première. Alors que l'identité professée l'est vers le groupe lui-même et pour le groupe, les identités présentées et manifestées le sont en rapport à d'autres groupes, notamment vers l'extérieur. La littérature marketing définit l'identité d'entreprise comme un ensemble de projections qu'il faut contrôler à des fins stratégiques. Nous proposons de désigner ces projections identitaires « d'identités présentées et manifestées ». Cette double désignation souligne que ces manifestations ne sont pas toutes contrôlées ou même contrôlables. Ainsi la communication institutionnelle renvoie à l'identité présentée (ce qui est contrôlé) tandis que le comportement des employés du service après-vente renvoie à l'identité manifestée (ce qui n'est pas contrôlé). On note d'ailleurs une tendance forte dans les entreprises à vouloir réguler ce type de manifestations comportementales (on pense par exemple aux check-lists remis aux employés des restaurants MacDonald). Ces distinctions renforcent le caractère heuristique du modèle.

La Figure 1 résume ces différentes définitions. Elle introduit une distinction supplémentaire entre les identités "locales", c'est-à-dire les identités des différentes unités constituant l'organisation et l'identité "corporate" constituée des éventuels éléments communs aux premières. Quant aux identités professées et présentées, elles peuvent, selon les circonstances, mettre en avant les aspects "locaux" ou les aspects "corporate".

Figure 1: Un modèle intégrateur de l'identité d'entreprise.



Au-delà de son usage comme heuristique pour l'analyse des identités d'entreprise, cette classification présente un autre avantage : elle constitue une typologie qui permet de réconcilier au sein d'un même ensemble théorique des définitions de l'identité d'entreprise aussi divergentes que celle de Larçon et Reitter en stratégie (*identité ressentie*), d'Albert et Whetten en Organizational Behavior (*identité professée*), et de Van Riel et de Balmer en marketing (*identité présentée et manifestée*). Elle permet donc de bâtir un pont entre ces trois perspectives et constitue de ce fait une avancée par rapport aux définitions mono-disciplinaires existantes.

#### 4.2 L'identité est attribuée sur la base de référents identitaires.

L'identité est *attribuée* en référence à des schémas de classification. Ces éléments taxinomiques sont des "référents identitaires". Sur la base de ces schémas taxinomiques, certaines caractéristiques du groupe sont isolées pour construire la définition de l'identité de ce groupe. Les listes de référents identitaires sont multiples, chaque chercheur travaillant sur l'identité proposant sa propre liste. Mucchielli (1999) propose une synthèse regroupant les grandes catégories suivantes :

- *Les référents écologiques* : caractéristiques du milieu de vie,
- *Les référents matériels et physiques* : possessions, potentialités, organisation matérielle, apparences physiques,
- *Les référents historiques* : les origines, les événements marquants, les traces historiques (ex : les coutumes),
- *Les référents culturels* : le système culturel (idéologies, valeurs, modes d'expression), le système cognitif, la mentalité,

- *Les référents psychosociaux* : références sociales (statut, âge), les affiliations et appartenances connues, etc.

Pour l'identité d'entreprise, une telle liste pourrait inclure : nationalité, compétences clefs, zone d'opération, produits et services, partenariats et alliances, mode de croissance, forme de gouvernance, identité visuelle, réputation, etc. La composition de la liste varie d'une discipline à l'autre. Les chercheurs en marketing mettent l'accent sur les référents susceptibles d'être perçus par les audiences extérieures, alors que les chercheurs en théorie de l'organisation privilégient des facteurs dérivés de la théorie de l'identité sociale (i.e. Social Identity Theory). Enfin, les chercheurs français ont traditionnellement utilisé des référents identitaires permettant de définir l'identité d'entreprise du point de vue du vécu de l'acteur (ex : leadership, structure de pouvoir, qualités professionnelles requises).

#### 4.3 La distinction entre référent identitaire et déterminant identitaire.

On doit distinguer les référents identitaires des déterminants qui influencent le phénomène de construction des identités collectives. Ces déterminants pèsent sur les mécanismes d'adaptation et d'attribution au travers desquels une identité collective se constitue. La confusion entre ces deux notions provient de ce qu'il est fréquent qu'un même élément soit à la fois un déterminant et un référent identitaire. Ainsi, les structures organisationnelles peuvent constituer l'élément distinctif, central et durable permettant de définir l'identité d'un groupe – les structures sont alors utilisées comme *référent identitaire*. Parallèlement, les structures organisationnelles mises en place par une entreprise sont un facteur déterminant dans le développement de son identité collective – les structures ont alors une fonction de *déterminant identitaire*.

Enfin, il faut préciser que l'identité est une définition attribuée "en situation" (i.e. par rapport à une situation). Notamment, elle varie en fonction des besoins d'information du destinataire de la définition. Outre son caractère subjectif, l'identité est par nature "circonstancielle".

#### 4.4 Une définition opérationnelle de l'identité d'entreprise "ressentie".

La définition opérationnelle que l'on propose ci-dessous peut s'appliquer aux différents types d'identité distingués ci-avant. Toutefois, elle concerne principalement l'identité *ressentie*. Rappelons notre définition : l'identité *ressentie* (d'un groupe) correspond à la représentation collective de l'entreprise, en partie inconsciente, que partagent ses membres. L'identité d'entreprise *ressentie* peut être définie selon 3 dimensions<sup>iii</sup>:

- en terme de contenu (comment l'organisation est-elle catégorisée ?),
- en terme de force (quel est le niveau d'identification ?),
- en terme d'homogénéité (y a-t-il accord sur le contenu ?).

Dans la mesure où, pour un ensemble d'individus, le groupe ou des qualités associées à ce groupe constitue(nt) un objet d'identification, on peut parler d'identité *collective*. L'identité de ce groupe est constituée par l'agrégation des objets d'identification

individuels, l'écart entre ces objets donnant une mesure (inversement proportionnelle) de l'homogénéité de l'identité. Enfin, la force de l'identité renvoie à l'intensité moyenne des identifications individuelles<sup>iv</sup>.

#### 4.5 Définition de l'identification.

La psychologie psychanalytique définit l'identification comme « *l'aspiration à être et à se comporter comme un modèle de référence* » (Stratégor, 1993). Dans cette acception, l'identification conduit à l'introjection des qualités attribuées au modèle sous forme d'idéal du moi. Toutefois, nous préférons adopter une définition psycho-sociologique, notamment développée dans l'approche Organizational Behavior américaine. L'identification est définie comme un sentiment d'unité avec l'objet d'identification (« a sense of oneness », Ashforth and Maël, 1989). L'identification correspond à un état psychologique consistant à introduire dans la définition de soi des éléments associés au collectif. Cette définition est cohérente avec la théorie de l'identité sociale développée par Tajfel (1972). Son principal avantage est qu'il existe des échelles de mesure standardisées permettant des mesures quantitatives sur la base de questionnaires (cf. OCQ, Organizational Commitment Questionnaire). A l'inverse, il nous apparaît difficile, pour l'instant, de proposer une définition opérationnalisable de l'identification au sens psychanalytique du terme. Enfin, la définition que nous avons adoptée pour l'identité d'entreprise est également une définition psycho-sociologique. La cohérence de notre modèle théorique nous apparaît, en effet, plus forte si nous ancrons l'ensemble de nos définitions dans une même discipline. Cette définition posée, la relation entre identification et introjection (i.e. l'incorporation de valeurs collectives dans les valeurs personnelles) ne constitue plus un postulat, mais devient une question de recherche à part entière.

### 5. Identité, culture et image : vers un modèle dynamique.

#### 5.1 Les rapports entre culture d'entreprise et identité d'entreprise.

Il est important de préciser les relations entre culture d'entreprise et identité d'entreprise, afin d'une part de préciser en quoi la notion d'identité est différente, et d'autre part afin d'étudier en quoi les théories la culture d'entreprise peuvent éclairer les réflexions sur l'identité.

##### 5.1.1 E. Schein : l'identité, composant de la culture d'entreprise.

Etant donné la place qu'occupe l'œuvre d'Edgard Schein (1984, 1985) dans la littérature sur la culture d'entreprise, il est nécessaire d'analyser sa conception du « couple » identité/culture. Pour Schein, la culture renvoie fondamentalement à un ensemble de postulats partagés par un groupe. Cette définition vient préciser celle, beaucoup plus ancienne de Jacques (1951). Schein distingue douze postulats qu'il classe en trois catégories selon qu'ils concernent l'adaptation externe, l'intégration interne ou des points de vue "philosophiques". Dans ce schéma, l'identité occupe une place

particulière, puisqu'elle renvoie simultanément à deux postulats. L'identité est d'abord un postulat partagé par le groupe résultant de l'adaptation à l'environnement. L'identité du groupe, au sens de sa mission et de ses buts, caractérise la relation qu'entretient l'organisation vis-à-vis de son environnement. Parallèlement, l'identité est un postulat résultant de l'intégration interne du groupe, qui renvoie à la délimitation des frontières du groupe et notamment aux conditions d'appartenance.

Pour Schein, c'est la culture, en tant que phénomène d'apprentissage, qui produit l'identité : « Culture is a set of learned solutions that have produced success, comfort and identity. » (Schein, 1999: 41) L'identité (i.e. mission et frontières de l'organisation) est donc l'un des composants de la culture d'entreprise. Il s'agit toutefois d'un composant particulièrement important puisqu'il est simultanément associé à l'adaptation externe et à l'intégration interne. Cette conception illustre la double nature de l'identité, à la fois externe et interne, sociale et psychologique. Toutefois, on ne trouve pas chez Schein de véritable réflexion sur l'identité d'entreprise en tant que concept, autrement dit, l'identité est presque utilisée à la manière d'un adjectif.

#### 5.1.2 R. Reitter, et S. Albert and D. Whetten: La culture, comme composant potentiel de l'identité.

Pour Reitter (1991), la culture est le produit de l'histoire d'un groupe humain et consiste en « des perceptions de la réalité interne et externe de l'entreprise qui constituent le savoir que tout membre du groupe doit posséder pour être intégré et bien se comporter ». (p. 21) Empruntant à Geertz (1973), il parle de « savoir local ». L'identité est alors définie de la façon suivante : « ce groupe a [aussi] produit un ensemble cohérent de caractéristiques qui lui sont propres, qui permettent à chacun de l'identifier et, éventuellement, de s'identifier à lui. » (p. 21) La culture peut être un vecteur d'identité parmi d'autres (comme le leadership ou le projet stratégique).

Culture et identité sont donc distinctes tout en restant liées. Pour simplifier, la culture renvoie à un savoir partagé tandis que l'identité renvoie à ce à quoi on s'identifie. Parler d'identité d'entreprise ici est une simplification, presque un abus de langage. Il se produit dans les organisations des phénomènes d'identification (au sens psychologique ou psychanalytique) et des phénomènes de catégorisation (au sens psycho-sociologique) qui sont des processus dynamiques. Par identité d'entreprise, Reitter désigne la résultante de ces attributions (et identifications), une sorte de 'précipité' désignant ce qui différencie l'entreprise ou le groupe des autres groupes. Ce caractère distinctif est également spécifique à l'identité d'entreprise. La culture comme réalité subjective partagée par un collectif n'a pas besoin, et n'est pas nécessairement distinctive (Martin, Feldman, Hatch and Sitkin, 1983), alors que, par définition, l'identité renvoie aux caractéristiques distinctives de l'organisation.

Albert et Whetten (1985) adoptent une position proche de celle de Reitter. Pour eux, la relation entre la culture (ou en fait tout autre aspect de l'organisation) et l'identité est une question empirique : la culture de l'organisation constitue-t-elle une caractéristique centrale, distinctive et stable de cette organisation ?

### 5.1.3 Hatch and Schultz : La culture englobe l'identité, elle constitue le cadre symbolique dans lequel l'identité est interprétée.

Pour Hatch and Schultz (1997), il existe des relations dynamiques entre l'identité, la culture et l'image d'entreprise, et ce de plus en plus, les frontières entre l'intérieur et l'extérieur des organisations étant de moins en moins claires. L'identité constitue un cadre, un ensemble de concepts, de construits sociaux, que les individus utilisent lorsqu'ils déterminent ce qui est central, distinctif et stable à propos de leur organisation. Ce cadre de référence est lui-même construit sur des bases culturelles : la culture constitue donc le contexte dans lequel se construit et s'interprète l'identité. Avec Weick (1995), on peut ajouter que le processus de construction du sens ne s'appuie pas sur un mais sur plusieurs cadres de référence. En plus de la culture d'entreprise, on peut citer la culture nationale, les idéologies, les cultures professionnelles, etc.

Weick (1985) ainsi que Fiol, Hatch and Golden Biddle (1998) partagent une conception similaire. Ces derniers ajoutent que la relation entre identité et culture existe à plusieurs niveaux d'analyse, de l'individuel au collectif. A chaque niveau, l'identité est définie en fonction, ou en relation avec la culture.

Nous retiendrons l'idée suivante : la culture d'entreprise, entendue comme un ensemble de valeurs partagées et d'artefacts culturels, peut, éventuellement, constituer une caractéristique centrale, stable et distinctive de l'organisation, donc de l'identité, mais ce n'est en aucun cas automatique ou obligatoire. Par contre, la culture d'entreprise, comprise comme un code sémantique partagé (ou comme un ensemble de schémas d'interprétation), constitue inévitablement le contexte dans lequel s'interprète et se constitue l'identité spécifique à un groupe donné.

### 5.2. La relation ente identité et image.

Le concept d'identité d'entreprise a souvent été étudié en relation avec celui d'image d'entreprise, notamment en théorie de l'organisation. Albert and Whetten (1985) qui ont été les premiers à souligner l'intérêt de la notion, ont proposé une définition relativement statique de l'identité, dans laquelle l'image ne joue pas de rôle. Par contre, Dutton and Dukerich (1991) décrivent le processus d'évolution de l'identité - processus dans lequel l'image joue un rôle clef. Ils ont étudié l'Autorité Portuaire de New York, un organisme public de transport dans l'état de New York. Leur étude décrit les réactions de l'organisation face à l'augmentation soudaine du nombre de sans-abris utilisant comme refuges les terminaux de bus et les stations de train appartenant à l'organisation, entraînant des problèmes de salubrité et de sécurité pour les usagers comme pour le personnel. Sur la base d'une méthode inductive, Dutton et Dukerich montrent que préalablement à la crise, l'identité de l'organisation se trouvait réfléchiée dans l'opinion des médias et du public. Suite à la crise, l'image renvoyée par ce miroir métaphorique ne correspondait plus à l'identité ressentie par les membres de l'organisation (ainsi qu'à l'identité qu'ils souhaitaient se voir attribuée, ou encore à la réputation souhaitée). En effet, la presse présentait l'organisation comme froide, coupée de ses usagers, et uniquement motivée par le profit sans considération pour le bien-être communautaire. Cet écart, à la façon d'une dissonance cognitive, précipita la réaction de l'organisation.

Initialement, le Port Authority avait considéré que le problème des sans-abris n'était pas de son ressort et qu'il devait être traité par la police. Avant la crise, l'organisation n'incluait pas les sans abris dans sa "mission", mais suite à la réaction du public et au mécontentement du personnel, la charte d'entreprise ainsi qu'un certain nombre de dispositifs organisationnels furent modifiés afin de les inclure. Cet exemple montre donc le rôle de l'identité attribuée (ou l'image externe), sur l'évolution de l'identité ressentie en interne.

L'étude de Gioia and Thomas (1996) constitue un autre exemple d'étude dynamique sur la relation identité-image. Elle relate le changement stratégique initié par la direction d'une université américaine, et notamment la façon dont l'image désirée, c'est à dire 'faire partie des 10 meilleures universités américaines', a été utilisée comme moteur d'un changement organisationnel de grande ampleur. Cette image désirée (ou identité que l'on souhaite voir attribuée à l'organisation par certains publics) était utilisée comme 'principe organisateur' dans les processus de décision de l'équipe dirigeante, ainsi que dans les communications avec le reste de l'organisation. Les conclusions de cette étude portent sur la nécessité de créer un écart de perception entre la situation actuelle et la situation désirée qui soit suffisamment important pour mobiliser l'action tout en veillant à ce qu'il ne soit pas trop grand afin de ne pas décourager les individus. Bien que l'outillage conceptuel utilisé soit différent (le couple identité-image), cette étude est cohérente avec celles portant sur les projets d'entreprise (ex: Reitter, 1991).

Dans le langage managérial, l'utilisation de l'image désirée porte le nom "Impression management" (Fombrun, 1996) lorsque l'on vise principalement les audiences externes. Lorsque l'audience privilégiée est interne, on parle alors de "Management Symbolique" (ex : Pfeffer, 1981). Cette différence d'orientation se reflète dans les définitions de l'image d'entreprise choisies dans différentes disciplines académiques. Dans la littérature OB, l'image correspond à l'idée que se font les membres de la réputation externe de l'entreprise (Dutton, Dukerich, 1991). Pour les chercheurs en marketing, l'image de l'organisation correspond aux opinions effectivement formées par les différentes audiences de l'organisation à son propos ; la réputation de l'entreprise constituant en quelque sorte un halo résultant des multiples images attribuées à l'entreprise (Fombrun, 1996).

Finalement, on peut se demander si l'identité et l'image d'entreprise ne sont pas amenées à se confondre de plus en plus. Lorsque les frontières des organisations étaient clairement déterminées, il était possible de distinguer l'identité attribuée en interne et l'identité attribuée en externe (l'image). Aujourd'hui les frontières des organisations sont difficiles à établir. L'universalité de la 'doctrine marketing' conduit également l'ensemble des organisations à recourir massivement à la gestion de l'image d'entreprise pour se positionner. Selon Alvesson (1993), le recours systématique à l'image se fait au détriment de la substance. De plus en plus, la bataille pour le positionnement, pour la "part d'esprit", autrement dit pour l'identité sociale, se situe sur le terrain du symbole, de l'imaginaire - on doit vendre bien plus qu'un produit ou même qu'un service, on vend une "expérience". Cette "course à la part du rêve" conduit-elle à des dysfonctionnements internes aux entreprises ? Notamment, qu'advient-il lorsque l'identité présentée s'éloigne trop de l'identité ressentie en interne ? Cela ne risque-t-il pas d'ajouter au cynisme qui marque de plus en plus la relation que les employés

entretiennent avec leur organisation ? Ces questions n'ont pas reçu, dans ce domaine de recherche tout du moins, de traitement empirique. Quoiqu'il en soit, il apparaît que pour dépasser les définitions statiques de l'identité d'entreprise, introduire les rapports entre identité ressentie et identité attribuée est tout à fait essentielle.

## 6. Implications pour la recherche en management stratégique.

Les identités de l'entreprise, professées, ressenties, manifestées, communiquées et attribuées forment un système dynamique. Nous avons notamment montré qu'il existe des liens systémiques entre l'identité ressentie et l'identité attribuée (Dutton and Dukerich, 1991) et entre l'identité professée et l'identité manifestée (Gioia and Thomas, 1996). Sans doute existe-t-il des liens de même nature entre les autres composants du modèle. Parallèlement, une facette peut être soumise à des forces transformatrices (ex : mouvement concurrentiel) qui n'affectent pas, ou pas autant, les autres identités de l'entreprise. Si des écarts trop importants se creusent, ils peuvent avoir des conséquences négatives sur les performances de l'entreprise. C'est le cas par exemple si un écart trop important se crée entre l'identité attribuée à l'entreprise par le grand public (ex : respectueuse de l'environnement) et l'identité qu'elle manifeste effectivement, par exemple, à travers ses relations fournisseurs (ex : usage de produits détruisants l'environnement). Si l'écart devient soudainement perceptible pour le public l'entreprise risque de perdre sa crédibilité. Un autre type d'écart problématique existe lorsque l'identité professée (ex : « nous sommes une entreprise conquérante, nous demandons beaucoup à nos collaborateurs ») est par trop différente de l'identité ressentie par les employés (ex : « notre unité est un cash-cow, comme en témoigne l'absence d'investissements »). Les employés vont alors prendre leur distance par rapport à leur direction, celle-ci perdant la capacité à mettre en œuvre efficacement ses décisions futures. A l'inverse, la capacité pour des cadres de direction à ressentir le caractère relié d'activités diversifiées affecte positivement la performance financière de l'entreprise (Duhaime and Stimpert, 1997). On comprend alors à quel point la prise de conscience du caractère dynamique et systémique des identités de l'entreprise est importante dans la conduite stratégique d'une organisation. On réalise également la pertinence de la notion pour la recherche en stratégie.

## **Bibliographie**

Abratt, R. (1989) 'A New Approach to the Corporate Image Management Process', *Journal of Marketing Management*, 5(1), 63-76.

Albert, S. and D. A. Whetten (1985) Organizational Identity. In L. L. Cummings and B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 7, 263-295. JAI Press, Greenwich, CT.

Alvesson, M. (1993) *Cultural perspectives on organizations*. Cambridge: CUP.

Ashforth, B. and F. Mael (1996). Organizational identity and strategy as a context for the individual. In J.A.C. Baum and J.E. Dutton (Eds), *Advances in strategic management*, 13: 17-62. JAI Press, Greenwich, CT:.

Argyris, C. and D. Schön (1974) *Theory in Practice*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Balmer, J. M. T. (1994) 'The BBC's Corporate Identity: myth, paradox and reality', *Journal of General Management*, Vol 19, No 3, Spring, pp.33-47
- Balmer, J.M.T. (1995) 'Corporate Branding and Connoisseurship', *Journal of General Management*, 21(1), 22-46.
- Balmer, J.M.T. and G.B. Soenen (1997) 'Operationalising the concept of Corporate Identity: articulating the CI Mix and the CI Management Mix', University of Strathclyde, *Department of Marketing Working Paper*, 1997/8.
- Balmer, J.M.T. and G.B. Soenen (1999) 'The ACID test of Corporate Identity Management'. *European Journal of Marketing*, 15, 69-92.
- Bartlett C.A. and S. Ghoshal (1993) 'Beyond the M-form: Toward a managerial theory of the firm', *Strategic Management Journal*, 14, 23-46.
- Bourdieu, P. (1984) 'Quelques propriétés des champs', in *Question de Sociologie*, Les Editions de Minuit : Paris.
- Crozier, M. et E. Friedberg (1977). *L'acteur et le système*. Le Seuil, Paris.
- Duhaime, I.M. and J.L. Stimpert (1997) 'In the eyes of the beholder: conceptualization of relatedness held by managers of large diversified firms', *Strategic Management Journal*, 18(2): 111-126.
- Dutton, J. E. and J. M. Dukerich (1991) 'Keeping an eye on the mirror : The role of image and identity in organizational adaptation', *Academy of Management Journal*, 34, 517-554.
- Dutton, J., J. Dukerich and C. Harquail (1994) 'Organizational images and member identification.' *Administrative Science Quarterly*, 39, 239-263.
- Erikson, E. 1968. *Adolescent et crise; quête de l'identité*. Trad. 1972, Flammarion.
- Fiol, C.M., Hatch, M.J., and K. Golden Biddle (1998) 'Relations between organizational culture and identity', in D. Whetten and P. Godfrey (Eds.) *Identity in Organizations - Building theory through conversation* (pp. 56-60). Sage Publications.
- Fombrun, C. J. (1996) *Reputation*. Harvard Business Press :Boston.
- Geertz, C. (1973) *The interpretation of culture*. New York: Basic Books.
- Gioia, D. and J. Thomas (1996) 'Identity, image and issue interpretation: sensemaking during strategic change in academia', *Administrative Science Quarterly*, 41, 370-403.
- Hatch, M.J. and M. Schultz (1997) 'Relations between organizational culture, identity and image', *European Journal of Marketing*, 31(5/6), 356-365.
- Jacques, E. (1951) *The changing culture of a factory*. The Tavistok Institute of Human Relations, London.
- Kennedy, S. H. (1977) 'Nurturing Corporate Images - Total Communication or Ego trip?', *European Journal of Marketing*, 11, 120-64.
- Kilduff, M., Jeffrey, L. F. and A. Mehra (1997) 'Engineering identity in a Japanese factory', *Organizational Science*, 8(6), 579-592.
- Larçon, L. et Reitter, R. (1979) *Structures de pouvoir et identité de l'entreprise*. Paris, Nathan.
- Levinson, H. (1965) 'Reciprocation: The relationship Between Man and the Organization', *Administrative Science Quarterly*, 9, 370-390.

- Martineau, P. (1958) 'The personality of the retail store', *Harvard Business Review*, Jan/Feb, pp.17-55.
- Martin, J. (1992) *Cultures in Organizations : Three Perspectives*. London : Oxford University Press.
- Martin, J., Feldman, M. Hatch, M. and Sitkin, S. (1983) 'The uniqueness paradox in organizational stories', *Administrative Science Quarterly*, 28, 438-453.
- Moingeon, B. et B. Ramanantsoa (1991) 'A necessary taking into account of the "sameness" and of the conflict in the definition of corporate culture and identity.', *Cahier de Recherche, Groupe HEC*, CR 414.
- Moingeon, B. and B. Ramanantsoa (1997) 'Understanding Corporate Identity: The French School of Thought', *European Journal of Marketing*, 31(5/6), 383-395.
- Mucchielli, A. 1999. *L'identité*. PUF. 4<sup>ème</sup> Edition.
- Olins, W. (1978) *The Corporate Personality: An inquiry into the nature of Corporate Identity*. Thames & Hudson, London.
- Pfeffer, J. (1981) Management a symbolic action: The creation and maintenance of organizational paradigms. In cummings, L., Staw, B. (Eds.) *Research in Organizational Behavior*, Vol. 3. (pp. 1-52) Greenwich, CT: JAI Press.
- Prahalad, C.K. and R.A. Bettis. (1986) ' The dominant logic: a new linkage between strategy and performance', *Strategic Management Journal*, 7, 485-501.
- Reitter, R. (1991) *Cultures d'Entreprise*. Vuibert, Paris.
- Reitter, R. et B. Ramanantsoa (1985) *Pouvoir et Politique*. Paris, McGrawHill.
- Schein, E. (1984) 'Coming to a new awareness of corporate culture', *Sloan Management Review*, 25, 3-16.
- Schein, E. (1985) *Organizational culture and leadership*. San Francisco, CA. Jossey Bass.
- Schein, E. (1999) *The corporate culture survival guide*. Jossey-Bass, San Francisco.
- Schwebig, P. (1988) *Les communications de l'entreprise*. McGraww Hill.
- Stimpert, J.L. and I.M. Duhaim (1997) 'In the eyes of the beholder: conceptualizations of relatedness held by managers of large diversified firms', *Strategic Management Journal*, 18(2), 111-125.
- Strategor (1993) *Stratégie, Décision, Structure, Identité*. 3<sup>rd</sup> Ed. Dunod.
- Tajfel, H. (1972) La catégorisation sociale. In Moscovici (ed.) *Introduction à la psychologie sociale*, vol. 1. Paris, Larousse.
- Van Riel, C.M.B. (1995) *Principles of Corporate Communications*. Prentice Hall: London.
- Weick, K. (1985) 'The Significance of Corporate Culture', in P.J. Frost, F.L. Moore, M.R. Louis, C.C. Lundberg & J. Martin (Eds.) *Organizational Culture*. Beverly Hills, Sage.
- Weick, K. (1995) *Sensemaking in Organizations*. Sage: Thousand Oaks.
- Whetten D.A. and P.C. Godfrey Eds. (1998) *Identity in Organizations - Building theory through conversation*. Sage Publications: Thousand Oaks.

**Annexe 1 : A typology of Organizational Identity and Corporate Identity scholarship.**

Nature of identity (Research perspective)	Research Objective	
	<i>Descriptive theory</i>	<i>Intervention theory</i>
<i>Identity as a Manifestation</i> (External)	<b>(1) The external audience perspective:</b> The nature and formation of corporate personality, identity and reputation.	<b>(2) The communication manager perspective:</b> The management of CI through total corporate communication.
<i>Identity as a Representation</i> (Internal)	<b>(3) The employees perspective :</b> The role of OI and identification in organizational behavior and development.	<b>(4) The change agent perspective :</b> The role of CI in strategy implementation and change management.

*1. Research objective.*

Some researchers are primarily analytic. They are concerned with how identity and reputation are formed. They document the determinants of identity, the conditions of employees identification, how identity is translated into an external reputation, and what are the outcomes of such processes. Their aim is to produce a model of causality or a precise description.

Others focus on the task of managing identity. They seek to develop models or guidelines that will help improve organizations.

*2. The nature of identity*

Some scholars define identity in terms of its manifestations, i.e. corporate identity consists of a set of more or less tangible ‘manifestations’ such as service quality, logos, corporate advertising, etc. Although there is no agreement as to what the components actually are, there is a consensus on regarding identity as a manifestation of the corporate personality (concept which itself lacks a clear definition...). Such definitions focus on identity as something which is **externally perceived**. The term ‘Corporate’ Identity tend to be preferred. This could be referred to as a **manifestation perspective**.

Others adopt what can be termed a ‘structural definition of identity’, i.e. organizational identity is a set of organizational characteristics, which typically are defined as core, enduring and distinctive. In that perspective identity is seen as something which is **internally constructed** by organizational members, and usually referred to as ‘organizational’ identity. Such an approach could be labeled a **representation perspective**.

## **Annexe 2 : Questionnaire.**

### **A. A typology of Corporate Identity and Organizational Identity scholarship.**

Fig. 1 shows a typology of OI and CI scholarship.

- *A.1. In your opinion, are the two dimensions chosen salient ? Why ?*
- *A.2. Can you think of other dimensions that could serve as a basis for segmenting identity scholarship ?*
- *A.3. How would you position yourself within the matrix page 6 ?*
- *A.4. How would you position the authors (and/or concepts) which you consider as key within the field in the matrix ?*

For question A.3 and A.4 please answer on the empty matrix provided page 6.

### **B. A proposition.**

*The typology identifies 4 distinct approaches. In our view these perspectives, although conflicting in appearance, are actually complementary. We purport that:*

*H. The concept of identity can be studied with different stakeholders in mind. This results in distinct theoretical perspectives which are not antagonistic but rather embody different management concerns, i.e. external publics, communication managers, employees, and leaders.*

- *B.1 What is your opinion regarding the hypothesis above ?*
- *B.2 Can you think of other meta-explanations for the dichotomies identified above ? (apart from a lack of cross-fertilization among pocket of scholars)*

### **C. Theoretical roots.**

- *C.1 Could you please list the works / theories / authors that have most influenced your work ?*

## Notes

---

<sup>i</sup> Martineau, P. (1958) 'The personality of the retail store', *Harvard Business Review*, Jan/Feb, pp.17-55.

<sup>ii</sup> 'CI was highjacked by designers' Entretiens avec Wally Olins (Londres, 1996).

<sup>iii</sup> En fait, ces dimensions peuvent également être appliquées aux identités *professées* et aux identités *perçues*. Dès lors, toutefois, il n'est pas certain qu'il soit approprié de conceptualiser le rapport qu'entretien l'individu à l'identité en terme d'identification.

<sup>iv</sup> Il faut préciser que malgré l'usage des adjectif 'force' 'contenu' et 'homogénéité', les identités collectives ne constituent pas une dimension ou une variable 'objective' des systèmes organisés. L'identité d'entreprise est une construction sociale, une représentation, qui n'existe et ne peut être appréhendée que par rapport à un point de vue. Cela étant, il est important, pour passer du concept à une théorie articulée et afin que se développe la recherche empirique sur ce thème, de développer une définition susceptible d'être opérationnalisée soit sur le terrain soit expérimentalement.