

DIAGNOSTIC ET PRECONISATIONS
POUR L'IMAGE DE L'ENTREPRISE

Par Jakes GRITTI

Professeur à l'Université
de Paris IV (Sorbonne)DIAGNOSTIC ET PRECONISATIONS
POUR L'IMAGE DE L'ENTREPRISE

RESUME

S'appuyant sur le cas de TF1, la première chaîne de télévision française, l'auteur de ce texte analyse l'image institutionnelle selon la vision de la sémiologie de la communication et de la signification. Il démontre, notamment, que l'image est le reflet de la personnalité.

SUMMARY

The author analyzes the institutional image of the first channel of French Television, TF1, according to the view of the semiology of communication and of its significance. He demonstrates, namely, that image reflects personality.

DIAGNOSTIC ET PRECONISATIONS POUR L'IMAGE DE L'ENTREPRISE

Par Jules GRITTI

Professeur à l'Université
de Paris IV (Sorbonne).

«*Langage et Marketing*» : pareil face à face signifie, fait aboutir et consacre un fécond paradoxe. Le problème de l'Image institutionnelle a fait se porter au premier plan de la recherche fondamentale, non des chercheurs universitaires patentés, mais bel et bien des professionnels du Marketing, du Conseil, des études publicitaires. Citons particulièrement deux contributions : — celle de Georges Péninou : «le oui, le nom et le caractère» (2) ; — celle de la SORGEM : «la marque, nature et fonction» (3). Rappelons que les premiers travaux sémiologiques traitant de messages publicitaires, de photo, de presse, de cinéma, etc., datent des années 1960-65 sous l'impulsion de Roland Barthes. Deux projets alors interféraient : — Projet de critique culturelle des idées reçues, clichés, du «grand usage» (B. Brecht) passe-partout. — Projet d'ethnologie de nos propres sociétés industrielles avec leur production et surmultiplication d'images et sons, de textes et d'objets, chargés de symbolisme, de mythe. Le premier projet s'est développé dans le champ de la contestation et de toutes sortes de critiques littéraires ou artistiques : Barthes lui-même a parlé de «sémiolastie».

Mais ce pionnier avait aussi formulé le postulat : «tout est signifiant». Qu'en est-il alors du second projet : faire l'ethnologie de notre propre société avec les signes, publicitaires ou autres, qui représentent des milliers de communications, voire d'«agressions» quotidiennes pour chacun de nous ? C'est ici le paradoxe. Ce sont des professionnels de marketing, d'études publicitaires, de Conseil en Image et Communication, qui ont développé les recherches les plus poussées : affinement de pointe ou creusement du

Le Professeur GRITTI fait autorité dans les milieux de la sémiologie de l'image et de la sociologie des médias. Professeur à l'Université de Paris IV (Sorbonne), il intervient également dans plusieurs universités européennes, ainsi que dans les plus grandes écoles : IDHEC INA, CREAR, INSAS...

Jules GRITTI est également critique de cinéma et de télévision, notamment dans l'hebdomadaire LA FRANCE CATHOLIQUE, sous le nom de Jean FAGIAN.

Le lecteur trouvera en annexe la liste de ses principaux ouvrages, dont le dernier («Le village planétaire») a été écrit en collaboration avec Hervé BOURGES.

Dans l'article suivant, paru en 1986 dans la Revue française de Marketing, l'auteur s'interroge sur l'usage de la sémiologie comme méthode d'analyse par l'image constitutionnelle en évoquant le cas de la première chaîne de télévision française TF1 (1).

(1) En 1983, TF1 faisant encore partie du service public française.

fondamental. Il a fallu cerner de plus près la signification agissante du message publicitaire, définir les contenus de l'Image de marque ou Image institutionnelle, mettre sur pied un «schéma directeur de l'Image» (Péninou), structurer des stratégies. Mieux encore pour la recherche fondamentale : là où les sémiologues disons «universitaires» ont hésité : face au Symbole et aux systèmes symboliques, les Consultants professionnels ont dû résolument s'engager, faire progresser la description et la compréhension. Et le paradoxe fait affleurer son humour : des chercheurs émanant d'institutions «scientifiques» sont venus à leur tour sur le terrain de la consultation. Le signataire de ces lignes en est un.

Diagnostic et préconisations pour l'Image d'Entreprise : nous nous tiendrons ici à un seul exemple hautement significatif, celui d'une «société nationale de programmes», TF1, entre 1983 et 1986. Comment relever en même temps une Image qui se dégradait et une audience qui tombait en chute libre ? Comment passer d'une émulation mimétique, pour le prestige, vis-à-vis d'une chaîne rivale (A2) à une concurrence compétitive — contrainte de toutes les grandes entreprises —, face à un paysage à venir de «déréglementation» et de multiplication des chaînes ? Comment passer d'une image «administrative» de service public à une image industrielle et commerciale d'entreprise nationale compétitive ?

Le diagnostic d'image

Situation classique sinon règle courante : pour TF1, en 1983, comme pour nombre de grandes entreprises, le besoin et la demande d'une révision de l'Image institutionnelle, s'opèrent sous les poussées d'une «crise». Voici un nouveau P.D.G., Hervé Bourges — le quatrième en deux ans — qui prend l'initiative du réexamen de l'Image et de la remobilisation interne de la chaîne. Très rares sont les entreprises qui ressentent pareil besoin en un contexte d'expression victorieuse et de «prospérité...»

Pour la double reconquête : de l'image et de l'audience, les conditions de travail et les méthodes de diagnostic mises en route à TF1 offrent maintes affinités avec celles de grandes entreprises connaissant un problème similaire. Résumons-les brièvement :

- Incitation directoriale forte et volonté mobilisatrice.
- Constitution d'une «Commission de l'Image» (animée par une cellule active : «le bureau...») avec des responsables de la «maison» et deux consultants experts en études de Communication et d'Image.
- Travail «pertinent», résolument axé sur l'image institutionnelle, évitant de déborder trop prématurément sur des problèmes de réorganisation.

- Calendrier rigoureux des études, du rapport de synthèse et des préconisations.

Et tout d'abord les études. Par honnêteté comme par souci d'efficacité, la première règle fut de reprendre et de mettre en synthèse celles, riches et multiples, déjà effectuées par les services de la «Maison». Excellente occasion de les sortir des placards et de leur conférer une autorité accrue. Dans le cas de TF1, le diagnostic s'y trouvait bel et bien entamé grâce à des sondages classiques d'audience et grâce à un vaste «audit» interne du personnel.

Pour affiner le diagnostic, quelques approches supplémentaires s'imposaient alors :

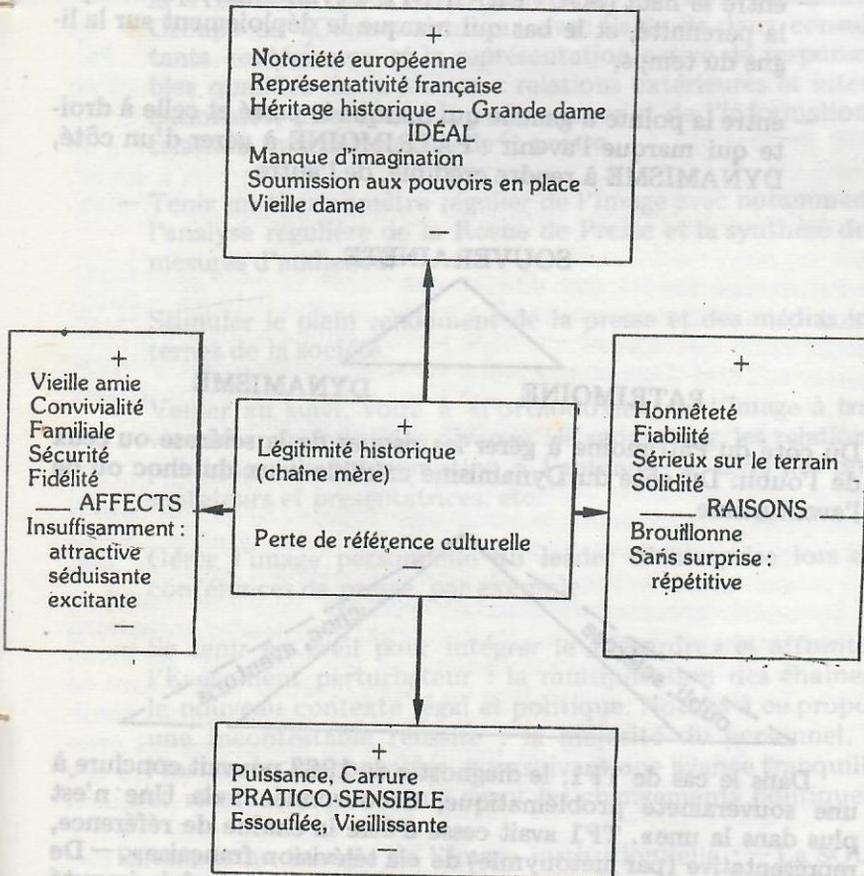
- interviews de personnalités du journalisme ou de la vie associative connaissant bien les publics de TF1,
- entretiens de groupe avec techniques de créativité pour mettre à jour l'Image ressentie de TF1 et les aspirations au renouvellement,
- traitement des «rumeurs». Rappelons que le principal problème des rumeurs — du dedans ou du dehors — n'est pas leur degré d'exactitude, ou de fausseté mais bel et bien celui de leur signification. Une rumeur même absurde veut toujours dire quelque chose : une aspiration collective, une déception, un espoir... C'est un symptôme,
- analyse sémiologique des plaquettes et journaux de l'entreprise, et de la presse — nationale, régionale, périodique, «spécialisée» —, concernant l'entreprise. La pratique de ces études de presse atteste que celle-ci est la langue où vont puiser les opinions publiques pour s'exprimer. Du bon usage des revues de presse dont toute grande entreprise est dotée. Et quel potentiel significatif pour peu que nous y mettions en œuvre les études appropriées.

Comment ressaisir toutes ces données, croiser ces diverses études en vue au diagnostic de l'Image ? Deux «modèles» ou deux schémas opératoires vont permettre de confronter :

- le discours édité (presse) et le discours exprimé (audit, interviews),
- le discours du dedans/et celui du dehors,
- le discours des décideurs/et celui du personnel.

Le premier modèle permet de distribuer atouts et handicaps selon deux axes. L'un vertical qui va de l'IDÉAL au PRATICO-SENSIBLE ; l'autre horizontal qui va des AFFECTS aux RAISONS. Quatre sphères se déterminent avec chacune sa part d'atouts (+) et de handicaps (-). A la croisée des deux axes, une sphère centrale permet de recueillir ce qui est dit de plus spécifique quant à la personnalité de l'entreprise.

En 1983, atouts et handicaps de TF1 se répartissaient ainsi, lors de la synthèse :



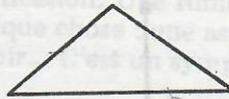
Au cœur de tout ce dispositif, une césure : TF1 détient avec l'antériorité une légitimité historique. Mais culturellement, « la Une n'est plus dans la une » ; elle régresse (en 1983) comme chaîne de référence.

Dès lors, nous comprenons mieux rétrospectivement comment plus tard (1985-86) l'opinion et les médias accueillent paisiblement, sans surprise, le retour de TF1 au premier rang : la chaîne retrouvait « naturellement » sa place ! Dès lors, nous mesurons davantage le défi de la privatisation : viser la chaîne-symbole.

Le second schéma opère une concentration en termes plus directs d'image. C'est le triangle de l'Image institutionnelle (4). Ce triangle se construit selon deux oppositions :

- entre le haut (SOVERAINETE à symboliser) qui marque la pérennité, et le bas qui marque le déploiement sur la ligne du temps,
- entre la pointe à gauche qui marque le passé et celle à droite qui marque l'avenir : PATRIMOINE à gérer d'un côté, DYNAMISME à rendre crédible, de l'autre.

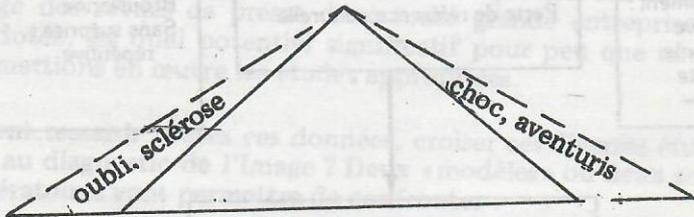
SOVERAINETE



PATRIMOINE

DYNAMISME

Du côté du Patrimoine à gérer les risques de la sclérose ou ceux de l'oubli. Du côté du Dynamisme crédible ceux du choc ou de l'aventurisme.



Dans le cas de TF1, le diagnostic de 1983 pouvait conclure à une souveraineté problématique, découronnée : « la Une n'est plus dans la une ». TF1 avait cessé d'être la chaîne de référence, représentative (par métonymie) de « la télévision française ». — De conclure encore à un Patrimoine paradoxal : à la fois imputé (chaîne héritière de l'O.R.T.F.) et inexploité. — De conclure enfin à un Dynamisme en ordre dispersé : tentatives de « couples » pour présenter le journal de 20h, injection de DROIT DE RE-

PONSE le samedi soir au «prime time» (20h30), etc. Tactiques originales sans stratégie d'ensemble.

Les préconisations et le suivi

Tout cet intense travail de diagnostic, de confrontations, de rapport de synthèse puis de préconisations et d'orientations stratégique réclament environ dix semaines : de septembre à novembre 1983. Ici encore, le dispositif et les exigences du suivi s'apparentent fort à ceux déterminés, en pareille circonstance, dans les grandes entreprises. Résumons :

- Instaurer une «cellule de pilotage» de l'Image suffisamment restreinte pour œuvrer efficacement, et branchée sur la Présidence pour avoir «l'autorité morale» nécessaire. Groupe de «Communication» avec l'aide de deux consultants «extérieurs» et la représentation active de responsables qualifiés de la Maison : relations extérieures et internationales, direction des programmes et de l'information, relations internes, service de la presse...
- Tenir un thermomètre régulier de l'Image avec notamment l'analyse régulière de la Revue de Presse et la synthèse des mesures d'audience.
- Stimuler le plein rendement de la presse et des médias internes de la société.
- Veiller au suivi, voire à «l'orthodoxie», de l'Image à travers les manifestations diverses : le sponsoring, les relations publiques, l'auto-promotion à l'antenne, le style des présentateurs et présentatrices, etc.
- Gérer l'image personnelle du leader d'entreprise lors de conférences de presse, par exemple.
- Se tenir en éveil pour intégrer le «désordre» et affronter l'Événement perturbateur : la multiplication des chaînes, le nouveau contexte légal et politique. Notons à ce propos une incontestable réussite : la majorité du personnel, à l'instar des responsables, poursuivant une avance tranquille et résolue après comme avant les changements politiques.

Revenons au triangle de l'Image institutionnelle : — La SOUVERAINETE, sommet du triangle, est le lieu où se travaillent le logo, les grands concepts et les devises stratégiques. Pour le logo, il fallait «délivrer» le chiffre 1 puis donner de l'air et des vibrations à un ensemble «TF1» qui s'avérait chaud (tricolore fran-

çais) mais trop compact et pelotonné ; passer de la «Maison» au haut lieu de l'ère télématique. Le chiffre 1 et le nom de «Une». Pour TF1 redevenir No 1 en audience impliquait d'être à la fois leader et «première», leadership de sommet. Par différence, une chaîne, par exemple l'A2 selon les anticipations de Marcel Julian peut être leader qualitatif sans nécessairement être première en audience ; c'est alors le leadership de pointe. Aussi bien, face aux actuels bouleversements du paysage audio-visuel, de telles recherches pour une configuration des «rôles» — des images respectives — s'avèrent vitales. Tracer le 1, dire la «Une» relève à la fois du signal et du symbole, tel le «panache» ou l'oriflamme. Un concept mobilisateur dit davantage la souveraineté en termes de contenus. Pour TF1, la consigne s'imposait presque d'évidence : «populaire de qualité».

Le PATRIMOINE d'image est le lieu des retrouvailles vivantes. Au lieu d'exploiter à la sauvette, par mesure d'économie, d'anciennes réalisations marquantes, mieux vaut célébrer les retrouvailles avec les grandes heures de TF1. Mieux encore : l'allongement des heures d'antenne et les différences de publics au long de la journée conduisent à une vision rénovée des rediffusions (Canal Plus a donné l'exemple avec ses films). L'heure de la «flexibilité» des programmes pour des publics divers a sonné. Exploiter un patrimoine permet de faire face au nouveau contexte.

— Patrimoine encore que d'avoir une image de télévision-foyer aux heures de grande écoute : le style de variétés l'atteste — Patrimoine enfin que d'avoir inscrit le service public au-delà des références à l'Etat dans la «société civile» elle-même : les dialogues avec la BBC ou la NHK (Japon) permettent de vérifier qu'une «télévision de société», ce peut être aussi un service public.

— Le Dynamisme crédible qui s'offre à TF1 est celui qui développe et rajeunit la «télévision foyer». Il fallait en pratique réintroduire dans le circuit les jeunes adultes : 30-45 ans, grâce à l'enfant et plus spécialement grâce au pré-adolescent prescripteur. Le diagnostic de 1983 traçait là un champ à remplir : jeux, journal pour jeunes, initiations à l'informatique s'inscrivaient en une telle visée de cible. Le choix de Collaro face au «petit théâtre» triomphant de Bouvard, de même : la victoire de cet animateur des familles fut en un premier temps celle du pré-adolescent prescripteur. — Mais il fallait plus sérieusement prouver qu'une culture populaire de qualité, cela peut exister, produire. Claude Santelli vient de se lancer dans une série d'émissions de 52 minutes : L'Ami Maupassant. D'emblée le succès d'audience (un tiers des téléspectateurs français) a justifié le pari. En un autre domaine, le dynamisme va s'affirmer par le sponsoring. Tandis que la fondation des prix

(prix Jean d'Arcy, par exemple) est du côté du Patrimoine, les parrainages sont davantage du côté du dynamisme compétitif. Au printemps 1986, lorsque le projet de privatisation vise par priorité TF1, la chaîne est celle qui aura le plus évolué en direction d'une culture d'entreprise compétitive.

*

* *

Dans les lignes qui précèdent, le lecteur aura discerné sans peine que les méthodes d'analyse pour l'Image institutionnelle qui sont ici privilégiées sont celles de la sémiologie : traitement des langages pour dévoiler ce qu'ils signifient et communiquent. Que doit au marketing un chercheur devenu consultant par «la force des choses» ? Une gratification, un rappel, une fidélité. — La gratification résulte de la contrainte à la simplicité : celle qui fait éviter les sophistications en spirale. Le travail sur le terrain vous délivre de ces envies ou de ces... états d'âmes. — Le rappel invite à la modestie disons «épistémologique» : ce qui crédite le statut des connaissances. Travailler au contact des réalités, conseiller, pousse à conserver aux modèles et schémas d'analyse leur caractère instrumental ; à leur éviter le formalisme qui tend à honorer des schémas de plus en plus sophistiqués ; servir plutôt que se remplir. C'est le cas de paraphraser la Bible : «non pas être servi, mais servir». — La fidélité à une option : entre sémioticiens un vieux débat couve et parfois éclate : sémiologie de la signification seule ou à la fois de la signification et de la communication ? J'ai opté résolument pour le «à la fois» donc pour servir la communication.

Un dernier mot : la quête de l'Image institutionnelle s'effectue le plus souvent lorsqu'il y a crise, âpre concurrence, événement perturbateur. A la limite, d'aucuns pourraient voir jungle et gestion de la violence dans la compétition pour le «trophée» de la souveraineté. Mais la scène publique et l'émulation entre les entreprises ne se réduisent pas à une âpre lutte pour des éliminations sauvages. L'Image est aussi Personnalité. Elle tend à la configuration des rôles ; elle a des virtualités concertantes.

J.G.

- (2) Dans *Communications*, n° 17, 1971.
- (3) Dans *Stratégies*, n°s 260 et 261, février 1982.
- (4) A la suite des travaux de Georges Péninou et de la SORGEM (cf. notes 1 et 2), nous opérons cette mise en système grâce aux travaux des phonologues sur l'alphabet et d'un ethnologue, Cl. Lévi-Strauss : «Le triangle culinaire».

BIBLIOGRAPHIE

- La sociologie face aux méédias (Mame, 1967).
- Culture et techniques de masse (Casterman, 1968).
- Le sport à la Une (Armand Colin, 1974).
- Elle court, elle court la rumeur (Stanké, 1978).
- Le Pape à la Une (Mulhouse, Salvator, 1982).
- Déraciner les racismes (Sos 1983).
- Le village planétaire (avec Hervé BOURGES ; Nouvelles éditions Africaines, 1986).

CARACTERISTIQUES DU DISCOURS DE PAUL BIYA
A PARTIR DE L'ETUDE STYLISTIQUE DU MESSAGE
A LA NATION DU 31 DECEMBRE 1989

RESUME

Avec les armes de la stylistique, l'auteur de la présente étude démontre que le Président Paul BIYA est un communicateur dont le style concis, précis, clair, simple et expressif recèle de réelles qualités de persuasion et de motivation ainsi qu'une dynamique de rassemblement.

SUMMARY

The author, using instruments of stylistics, demonstrates that President Paul BIYA is a communicator whose concise, precise, clear, simple and expressive style derives from real qualities of persuasion and of motivation as well as a dynamic of getting people together.